

wero magazin

Das Fachmagazin zur Prozess-Sicherung
und perfekten Unternehmensführung

SONDERAUSGABE **HANDWERK**

PRAXIS

Unser Handwerk
verstehen wir –
das Drumherum
auch.

Praxis Unser Handwerk verstehen wir ...

Zukunft sichern wero Analyse-Fragebogen zur Prozessoptimierung

Qualitätsmanagement im Handwerk - Interview „Zurück auf der Erfolgsspur“

Praxis Kundendienst und Service als Profit-Center

Tipp Im Visier: Wirtschaftliche Material- und Lagerorganisation

Beitrag Perfekte Organisation durch digitalisierte Abläufe

Im Gespräch „Als Unternehmer kann ich jetzt ruhig schlafen.“

Vorsicht Haftungsfall



Werden gesetzliche Anforderungen missachtet und/oder Unternehmerpflichten verletzt, kann das weitreichende Folgen für die handelnden Personen haben:

- Persönliche Haftung
- Freiheitsstrafen
- Liquiditätsverlust bis hin zur Insolvenz
- Imageverlust bei Auftraggebern und Mitarbeitern
- Finanz-Sonderprüfungen
- etc.

Prüfen Sie Ihr Haftungsrisiko! Der Risiko-Check unter
www.provero.de

Erfüllen Sie Ihre Unternehmerpflichten?

Kennen Sie alle Risiken für die Sie als Unternehmer haften?

Mit unserem Risiko-Check unter
www.provero.de/risiko-check-unternehmer/
bewerten Sie selbst Ihr Handeln.

- Ist Ihr gesetzeskonformer Arbeitsschutz gewährleistet?
- Werden von Ihnen personenbezogene Daten nach den Vorgaben der DSGVO verwaltet?
- Ist Ihre Buchhaltung lückenlos nachvollziehbar?
- Können Sie eine GoBD-Konforme Verfahrensdokumentation vorlegen?
- Besteht bei Ihnen ein behördlicher Datenzugriff?
- Ist das Energiedienstleistungsgesetz für Sie maßgebend?
- Werden die Prozesse in Ihrem Unternehmen optimiert?
- Liegt bei Ihnen ganzheitliche Rechts- und Prozesssicherheit vor?



Zukunft sichern – mit System



Was die wero GmbH mit der Handwerks-Branche seit 2009 verbindet, ist das gemeinsame Bestreben, die Wirtschaftlichkeit und langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksbetrieben nachhaltig zu fördern und zugleich dort, wo es nötig ist, die Unternehmerpersönlichkeit in ihrer Eigenverantwortung positiv in die Pflicht zu nehmen. Gemeinsam behandeln wir Themen wie zum Beispiel Produkt/Sortiment/Material, Rechnungswesen, Markenentwicklung, Kommunikation, IT-Management, Controlling und Unternehmensführung. Unser Ziel: Implementierung eines bewährten Erfolgssystems für Handwerksbetriebe, das den Unternehmer in die Lage versetzt, sich mit voller Kraft auf das Geschäft konzentrieren, Mitarbeiter fördern, die betriebliche Organisation optimieren und das Unternehmen strategisch auf eine gesicherte Zukunft ausrichten zu können.

Mit unserem Konzept „HSK-professional®“ haben wir bereits einige Handwerksbetriebe zu heißen Fragen rund um Kostensenkung, Qualitätsmanagement oder Effizienz- und Ertragssteigerung intensiv begleitet und zu Ergebnissen geführt, die sich sehen lassen können. Die hohe Zufriedenheit der von uns beratenen Unternehmen beweist, dass die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten reibungslos funktioniert und eben auch, dass unsere Coaches ihr Handwerk bestens verstehen. Wir durften Klarheit darüber erlangen, welche hohen Mehrwerte wir für das deutsche Fachhandwerk schaffen können – Hand in Hand mit den Verbänden im Handwerk.

Im „Testlauf“ bestätigt, möchten wir HSK-professional® nun verstärkt weiteren Handwerksbetrieben zugänglich machen. Die Sonderausgabe unseres weromagazins, das neben nützlichen Fachinformationen auch einige Erfahrungsberichte im Originalton bereit hält, soll ein klares Signal in diese Richtung sein.

Wir wünschen Ihnen angenehme Lektüre und freuen uns auf Ihren Zuspruch.

Herzlichst,

Werner Roth
Geschäftsführer wero GmbH

Impressum

Schutzgebühr

Einzelheft: € 6,80,-

Abonnement: € 40,80,- p.a.

Sonderausgabe Handwerk
Überarbeitete Ausgabe 2023

Satz und Layout

Willi Weber Grafik Design, Grafenau

Redaktion

Werner Roth (V.i.S.d.P.), wero GmbH

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der wero GmbH.

Haftung

Für die fachliche Richtigkeit der Beiträge und deren urheberrechtliche Verwendbarkeit sind ausschließlich die Verfasser verantwortlich. Für die Inhalte der in Beiträgen u.U. angegebenen Verweise zu Websites Dritter ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Alle Ansprüche ausgeschlossen.

Bildnachweise

wero Unternehmensgruppe;
AdobeStock © haveeseen, Artison, cherryandbees, industrieblick, Coloures-Pic, rotoGraphics, morganimation

Herausgeber

wero GmbH
Sonnenbergweg 12
D-94556 Neuschönau
Tel: 08558 / 9749398
Fax: 08558 / 973712
info@my-wero.de
www.my-wero.de

weromagazin online

Laden Sie diese Sonderausgabe unseres weromagazins einfach auf unserer Website www.my-wero.de kostenfrei runter.



Praxis

Unser Handwerk verstehen wir – das Drumherum auch.

Mit System zum Erfolg: HSK professional®

Unternehmer müssen nicht nur im, sondern auch am Betrieb arbeiten: Sie brauchen Rechts- und Prozesssicherheit, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können. Die wero GmbH hat zusammen mit Partnern deshalb die „HSK professional“ entwickelt, ein schlagkräftiges Werkzeug zur Effizienz- und Ertragssteigerung von klein- und mittelständischen Handwerksunternehmen, Rechts- und Prozesssicherheit inklusive. Der folgende Beitrag umreißt mit vielen Beispielen aus der Praxis die Hintergründe des Konzepts und zeigt auf, wie wichtig es für Handwerksbetriebe ist, alle Unternehmensbereiche zu optimieren.

Welcher Branche ein Betrieb auch immer angehört: Die höchste Priorität des Unternehmers liegt in der professionellen Erfüllung der Kundenaufträge. Das hat er gelernt und bis zur Perfektion gebracht. Dann gibt es jedoch noch das eher lästige Drumherum: Wenn der Vertrieb eine Anfrage an Land gezogen hat, muss zuerst ein Angebot unterbreitet, im Erfolgsfall der Auftrag vom Kunden bestätigt, die Umsetzung geplant,

das Material geordert, die Baustelle eingerichtet, der Auftrag ausgeführt, Prüfungen durchgeführt, die Baustelle aufgelöst und schlussendlich das Objekt dem glücklichen Kunden übergeben werden. So will es der Idealfall. Wie sieht dagegen oftmals die Praxis aus? Hier einige Beispiele, exemplarisch aus der Branche Heizung-Sanitär:

- Der Kunde holt sich mehrere Angebote ein und bestellt seine Sanitärartikel schließlich online über ein Branchenportal. Der angefragte Betrieb erhält für seine Kreativität und seinen Einsatz allenfalls ein freundliches Dankeschön.
- Die vom Kunden telefonisch mitgeteilten Änderungswünsche werden in der Bauphase berücksichtigt. Nach Abnahme erfährt der Auftragnehmer, dass der Kunde sich lediglich im Umfang des ursprünglichen Angebotes kostenpflichtig fühlt.
- Der Lieferant liefert zum falschen Zeitpunkt die falsche oder eine defekte Ware.

- Der ausführende Monteur richtet eine Art Pendelverkehr zwischen Baustelle und Lager ein, weil er immer wieder vergisst, das richtige Material mitzunehmen.
- Wenn das Bad dann im praktischen Betrieb Probleme macht: Hat der Monteur die Wasserleitungen abgedrückt?
- Wo sind denn gleich wieder die Baustellenprotokolle?
- Warum kommt unterm Strich bei weitem nicht das raus, was in der Kalkulation so gut aussah?
- Wie kommt es, dass der Betrieb reihenweise Kundendienstaufträge erhält, aber praktisch nichts verdient?
- „Wenn ich für meine Meisterarbeit nur den Monteur-Stundensatz ansetzen würde, könnte sich mein Betrieb mich gar nicht leisten.“

„Goldener Boden“:

Mit dem richtigen Werkzeug

Für eine produktive Grundstimmung im Betrieb, eine hohe Motivation des Teams, eine stabile Kundenbindung und letztlich höhere Erträge und Gewinne gilt es, die Leistungs-, Unterstützungs- und Managementprozesse im Unternehmen zu definieren, zu professionalisieren und zu kontrollieren. Handwerksbetriebe können ihren Unternehmenswert nachweislich steigern, wenn sie diesem System und seinen Parametern eng folgen. Es empfiehlt sich, die Begleitung durch einen professionellen Coach. Aus seinem Berater-Netzwerk vermittelt wer spezialisierte Coaches für alle Unternehmensbereiche. Was beinhalten die Prozesse im Einzelnen?

Vertrieb/Akquisition

Rechts- und Prozesssicherheit beginnt bereits beim Erstkontakt mit dem Kunden: Was passiert, wenn etwa der forsche Vertriebskollege dem Kunden eine Einsparung bei den Heizkosten um mindestens 35 % zugesagt hat und dieser nach Inbetriebnahme feststellt, dass die von ihm kalkulierte Amortisationszeit nicht einmal ansatzweise zu erreichen ist?

Projektierung / Angebotsbearbeitung

Grundlage jeder Kalkulation ist die Kenntnis des vollkostendeckenden Stundensatzes. Unternehmer müssen die Differenzen zwischen Vor- und Nachkalkulation plausibilisieren können und langfristig sicherstellen, dass nur noch solche Aufträge abgeschlossen werden, bei denen auch ein lohnenswerter Ertrag zu erwarten ist.

Auftragsvorbereitung

Je besser eine Baustelle vorbereitet wird, desto höher ist die Wertschöpfung in der Auftragsausführung. Checklisten stellen sicher, dass der kostenverzehrende Pendelverkehr zwischen

Baustelle und Lager der Vergangenheit angehört. Jetzt ist das, was verbaut werden soll, auch tatsächlich vor Ort - und das dafür notwendige Werkzeug auch.

Auftragsausführung

Der professionell aufgestellte Betrieb verfügt über absolute Rechts- und Prozesssicherheit in der Auftragsausführung. Sehr hilfreich ist eine Datenbank in Word- und Excel-Format, über die alle erforderlichen Vorlagen (Prüfprotokolle, Abnahmeprotokolle etc.) abrufbar sind. Und wenn die Dokumente dann auch noch organisiert abgelegt bzw. gespeichert werden, lässt sich mit einem Griff oder Klick der Nachweis erbringen, wer wann mit welchem Ergebnis zum Beispiel das installierte Leitungssystem abgedrückt hat.

Kundendienst/Service

Die Abteilung „Kundendienst/Service“ sollte aus einem Subventionierungsgeschäft zu einem nachhaltigen Profitcenter geführt werden. Zukunftsgerichtete Unternehmer brechen hier eingefahrene Strukturen auf und stellen auch in diesem Bereich den Erfolg nachhaltig sicher: Werden Kundendienstaufträge mit demselben Stundensatz kalkuliert, der auch bei einer umfangreichen Bad- und Heizungssanierung angesetzt wird? Dieser kann im Service nicht kostendeckend sein, weil in diesem Geschäft praktisch keine oder nur bedingt Erlöse aus Materialaufschlägen zu erwarten sind.

Einkauf/Beschaffung

Wie hoch sind die Kosten, die durch die Lieferanten verursacht und nicht wieder erstattet werden (inklusive Aufwendungen im Einkauf, Lager, Baustelle etc.)? Exakt auf dieser Frage basierend wurde ein System entwickelt, das eine hohe Transparenz und letztendlich Ertrag für das Unternehmen liefert. Wurden die Fehlerkosten schon einmal quantifiziert? Diese erschöpfen sich nicht in den Rücksendekosten. Wie viel genau kostet eine Baustellenunterbrechung? Hat

ein Kunde schon einmal seinen Verdienstaussfall in Rechnung gestellt, weil die ursprünglich geplante Bauzeit wegen Lieferproblemen kurzfristig verschoben werden musste und deshalb nicht mehr in seine dafür verplante Urlaubszeit fällt? Kennt der Betrieb den Zeitaufwand, der bei der Bearbeitung von Lieferantenfehlern anfällt? Hier muss mit dem Lieferanten nach Lösungen gesucht, der Kunde benachrichtigt, die Baustelle auf Eis gelegt werden. Die Planungen müssen überarbeitet werden, Mitarbeiter müssen gegebenenfalls ihren geplanten und gebuchten Urlaub verschieben usw.

Reklamationsmanagement

Ein professionelles Reklamationsmanagement liefert verlässlich und transparent Kosten aus den folgenden vier Bereichen (Vier-Säulen-Fehlerkostenmanagement):

• Kundenreklamationen

Wenn sich aus den dokumentierten Reklamationen und den notwendigen Nacharbeiten eine bestimmte Schwachstelle herauskristallisiert, dann kann diese auch ausgemerzt werden. Sei es durch Schulung der Mitarbeiter, durch Wechsel auf ein anderes Produkt oder einen anderen Hersteller, durch Überprüfung der Werkzeuge usw.

• Gewährleistungsansprüche

Gerade im privaten Kundengeschäft erfolgt keine förmliche Abnahme nach Montageende. Dies hat zur Folge, dass kein definierter Fertigstellungszeitpunkt festgelegt ist und somit der Beginn der Gewährleistungsdauer nicht fest steht.

• Interne Fehler

Der Monteur vergisst immer wieder etwas; ein Kollege nutzt das Baustellenfahrzeug eines anderen Monteurs, worauf dieser dann sein Werkzeug nicht greifbar hat; die Angebote werden so oberflächlich kalkuliert, dass die zugehörige Nachkalkulation nur noch über die Projektadresse zugeordnet werden kann usw.. Der kalkulierte

Deckungsbetrag konnte nicht erzielt werden, folglich muss im Projekt etwas falsch gelaufen sein.

- **Lieferungen und Leistungen**

Der Lieferant liefert falsches oder defektes Material oder zum falschen Zeitpunkt; der interne Aufwand wird nicht quantifiziert; Obwohl durch den Lieferanten produziert, gehen die Kosten in der Regel zu Lasten des Unternehmens

Material-/Lagerorganisation

Bei der Analyse der Materialwirtschaft einschließlich Lagerorganisation sind verlässliche Kennzahlen notwendig, welche „vermeidbaren“ Kosten in diesem Bereich jährlich verursacht werden. Da geht es nicht um Cent-Beträge. Ein Betrieb etwa mit 23 Mitarbeitern kann seine jährliche Ertragssituation erheblich verbessern, nachdem er seine Material- und Lagerorganisation optimiert hat.

Controlling

Um einen stabilen Deckungsbeitrag zu erreichen, sollte ein Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mit Frühwarnindikatoren geführt werden. Dann kann auf Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zahlen zeitnah reagiert werden. Dafür sollte man aber keinen Diplom-Mathematiker einstellen müssen.

Dokumenten-Datenmanagement

Eine eigenes für kleine und mittlere Unternehmen entwickelte elektronische Datenbank, auf die von allen Mitarbeitern zugegriffen werden kann, stellt eine revisions sichere Dokumentenverwaltung sicher. Voraussetzung für den Zugriff ist eine optimale Bedienerfreundlichkeit.

Verbesserungsmanagement

„Jedem, der arbeitet, passieren Fehler.“ Das stimmt. Das sollten immer aber nur Einzelereignisse sein. Erst die Analyse der Fehler und daraus abgeleitete sinnvolle Maßnahmen führen zur gezielten Behebung der Fehlerursache. Wenn dann noch überprüft wird, ob die eingeleiteten Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen und gegebenenfalls entsprechende Korrekturen vorgenommen werden, hat der kontinuierliche Verbesserungsprozess seinen Praxistest bestanden.

Beschaffung Material und externe Dienstleistungen

Wer im Betrieb weiß, bei welchem Lieferanten welches Material und welche Dienstleistung eingekauft werden? Was passiert, wenn dieser Informationsträger wegen Urlaub oder Krankheit gerade nicht greifbar ist? Dann bestellt man möglicherweise bei einem Lieferanten, der in der Vergangenheit schon des Öfteren mit fehlerhaften Lieferungen „geglänzt“ hat und nur noch deshalb in den Kontakten existiert, weil er „früher mal was geliefert hat“. Mit einer simplen Lieferantenbewertung verfügt der professionelle Betrieb über ein Hilfsmittel, mit dem jeder Mitarbeiter beim richtigen Lieferanten das richtige Material bestellen kann.

Prüfmittelüberwachung

„Wie kann die Leitung undicht sein? Wir haben doch ordnungsgemäß abgedrückt. Vielleicht hätte man das Gerät mal auf seine Funktionstüchtigkeit überprüfen sollen? Wann hätte das eigentlich gemacht werden sollen? Wer ist denn dafür eigentlich zuständig? Warum liegt dieses Teil, von dem eigentlich jeder weiß, dass es nicht mehr richtig arbeitet, noch immer in der Werkstatt?“ Eigentlich wäre das Problem ganz einfach zu beheben, wenn die Prüfmittelüberwachung organisiert wäre.

Dokumenten-Lenkung

„Das höre ich heute zu ersten Mal. Seit wann gilt die neue Arbeitsanweisung? Und warum hat mir das keiner gesagt? Sind bei uns Informationen Hol-Schulden?“ Dieses Argument (oder diese Ausrede) läuft künftig ins Leere, weil durch eine ordentliche Dokumenten-Lenkung sichergestellt ist, dass jeder die Information hat, die er oder sie für seine / ihre Arbeit braucht und darüber auch jederzeit nachgewiesen werden kann, wann wer welche Information erhalten hat.

Interne Management-Bewertung

Dieses System muss und wird seine Sinnhaftigkeit immer wieder unter Beweis stellen (müssen). Und was nicht passt, wird passend gemacht. Dabei sind selbstverständlich auch interne und externe Änderungen zu berücksichtigen. Das System lebt und entwickelt sich weiter.

Unternehmenspolitik

Arbeitet man bei oder in einem Unternehmen? Was zunächst nur nach verbaler Haarspalterei aussieht, birgt beim genaueren Hinschauen Erstaunliches: Um sich mit einem Unternehmen identifizieren zu können, muss man die Philosophie und die Identität des Unternehmens kennen. Dann geht man nicht mehr nur zur Arbeit, um den Lebensunterhalt zu verdienen. Dann stellt man sich der Aufgabe, der „Mission“ und will diese bestmöglich erfüllen. Das fällt umso leichter, je mehr alle Beteiligten erkennen, dass nicht nur alle an einem Strick, sondern auch noch in die gleiche Richtung ziehen.

Vision / Leitbild

Ein klares Leitbild ist das Fundament für die erfolgreiche Positionierung eines Unternehmens

als Marke und entscheidender Antrieb für das tägliche Tun. Mitarbeiter, Kunden und Partner assoziieren nicht nur die Produkte, sondern auch die sich dahinter verbergende Firma, wobei ein Verbergen ist dann nicht mehr nötig.

Qualitätspolitik

„Würde jeder so arbeiten wie ich, wären wir deutlich weiter.“ Was macht den Unterschied aus? Ein für alle Mitarbeiter verbindliches, einheitliches Verständnis für und eine einheitliche Verpflichtung zur Qualität ebnet mittelfristig diesen Unterschied ein.

(Unternehmens-) Ziele

„Wer kein Ziel hat, wird nirgendwo ankommen.“ Das gilt bei der Fahrt in den Urlaub genauso wie bei der Reise des Unternehmens. Und wenn das Ziel bekannt ist, wird jeder seinen Beitrag leisten, dort auch anzukommen.

Verantwortung/Befugnisse

Für „angenehme“ Tätigkeiten gibt es reichlich Freiwillige, bei „unbeliebten“ Aufgaben wird gerne auf „nicht zuständig“ plädiert. Diese Diskussionen haben ein Ende, wenn die Ver-

antwortung und die Befugnisse des Einzelnen klar definiert sind.

Fort- und Weiterbildung

„Das kann ich nicht, das habe ich noch nie gemacht.“ Ein Blick in eine Qualifikationsaufstellung erspart die lästige Suche nach dem, der es kann oder können sollte. Und wenn es tatsächlich keinen gibt, der das kann, was gesucht wird, weiß man aber genau, wer in welcher Sache weitergebildet werden könnte oder sollte.

In Prozessen denken, planen und handeln

Erfolgreiche Handwerksbetriebe werden immer auch effizient geführt. Im Wesentlichen betrachten die Verantwortlichen dabei – bewusst oder unbewusst – die folgenden Unternehmensprozesse:

Managementprozesse: Alle Führungs- und/oder Leitungsprozesse, die die Kernprozesse durch Überwachung, Bereitstellung der notwendigen Mittel zur Umsetzung von Vorbeuge- und Verbesserungsmaßnahmen unterstützen. Sie koordinieren alle im Unternehmen durchgeführten Prozesse möglichst effektiv, um den Unternehmens- und Organisationszweck bestmöglich zu erfüllen.

Kern- / Leistungsprozesse: Sie beschreiben den eigentlichen Geschäftsbereich des Unternehmens und beziehen sich dabei auf die Produkte und/ oder Dienstleistungen für Kunden und Auftraggeber. Dabei steht eine hohe Wertschöpfung sowie höchste Qualität in der Leistungserbringung im Fokus.

Unterstützungsprozesse: Fördern und unterstützen den Ablauf der Kern- und Leistungsprozesse. In ihrer Anwendung tragen sie dazu bei, die Ziele der Kern- und Leistungsprozesse zu erreichen. Die Unterstützungsprozesse nehmen einen wesentlichen Einfluss auf die Verbesserung der Wertschöpfung sowie auf die Qualität der Leistungen.

HSK-professional®

Das Konzept HSK-professional®, entwickelt aus der wero GmbH und seinen Partnern aus der Heizungs- und Sanitärbranche, ist ein unterstützendes, erfolgreiches und praxiserprobtes System, das den Handwerksbetrieb effizient zum gewünschten Ziel bringt. Es ist keine einmal konzipierte Ideallösung, die einem Unternehmen „übergestülpt“ wird. HSK-professional® startet stets gemeinsam mit dem Verantwortlichen dort, wo dieser es für richtig hält, und berücksichtigt dabei die oben genannten Prozesse.

HSK-professional® stellt für Handwerksbetriebe, bei konsequenter Anwendung, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicher. Die laufende Betrachtung von außen durch Spezialisten aus der Branche sowie der Austausch mit Berufskollegen fördert die Weiterentwicklung des Systems im eigenen Unternehmen.



Zukunft sichern

... Potentiale analysieren
... Strategien entwickeln
... Zukunft sichern
... Freiräume schaffen

Die Hälfte aller Handwerksbetriebe, kleinen/ mittleren Unternehmen oder Dienstleister in Deutschland haben heute Probleme. Nicht, weil zu wenig Arbeit da wäre, sondern weil das Ergebnis unter dem Strich nicht stimmt. Und weil die Inhaber deshalb oft weit über ihre persönliche Leistungsgrenze hinaus schultern, teils auch geschuldet durch akuten Fachkräftemangel.

Auch rechtliche Vorgaben, z.B. der Datenschutz oder Arbeitsschutz fordern eine per-

manente Anpassung der Prozessabläufe.

Wir sehen diese Schwierigkeiten nun schon seit mehr als 20 Jahren bei unseren Kunden und wissen aus hundertfacher Erfahrung: Sie lassen sich beheben! Und zwar oft viel einfacher, als man denkt.

Der erste Schritt ist eine vernünftige Ist-Analyse. Sie zeigt unbestechlich, wo die Schwachstellen wirklich liegen. Manchmal sind das Stellen, an die man gar nicht gedacht hat.

Und manchmal sind es genau die, die Sie bereits seit längerem vermuten, an die Sie aber ohne Hilfe nicht richtig herankommen.

Mit dem Fragebogen zur Betriebsanalyse hat wero ein Werkzeug geschaffen, um Ihnen diese Analyse so einfach und kostengünstig wie möglich zu machen.

Nehmen Sie sich etwas Zeit für das Ausfüllen – es lohnt sich!

Die Prozessabläufe in meinem Unternehmen sind rechts- und prozesssicher.

Wir können sicheres Datenhandling garantieren.

Wir haben zufriedene Kunden die unsere Qualität wertschätzen, ...

... achten auf Arbeitsschutz und haben Zeit für Familie und Hobbies.

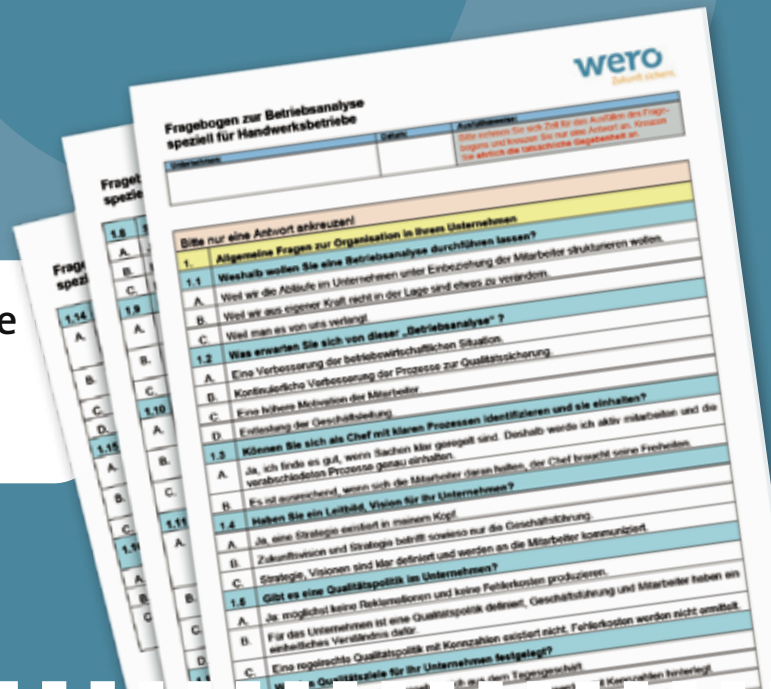
Sind Sie sicher?

Machen Sie den ersten Schritt!

Kontaktieren Sie uns per Post oder Mail und wir senden Ihnen die Fragebogenmappe:
Tel.: (0 85 58) 97 49 398
info@my-wero.de

Schwachstellen erkennen und gezielt beheben – so kommen Sie zu Ihrer individuellen Analyse:

- Fordern Sie unseren Analyse-Fragebogen an.
- Einige Tage später erhalten Sie mit der Post den Fragebogen zur Betriebsanalyse speziell für Ihre Unternehmensart
- Sie füllen den Fragebogen aus und schicken ihn im mitgelieferten Umschlag an uns zurück. Wir werten Ihren Fragebogen aus und vereinbaren mit Ihnen einen Termin für die Ergebnis-Besprechung.
- Sie erfahren genau, wo in Ihrem Unternehmen Verbesserungsbedarf besteht, wo es rund läuft und welche Maßnahmen sinnvollerweise zeitnah ergriffen werden sollten.
- Sie erhalten eine Rechnung über eine Schutzgebühr von 117,85 EURO + MwSt., die Sie natürlich voll als Betriebsausgabe geltend machen können.



Bitte senden Sie mir den Analyse-Fragebogen zur Bewertung meines Betriebes/Unternehmens durch die wero GmbH (Schutzgebühr 117,85 EURO) Ich benötige die Fragebögen mit Schwerpunkt für



- Handwerk z.B. Heizung/Sanitär
 Dienstleistung z.B. Rechtsanwälte, Steuerberater
 Unternehmen z.B. Industrie
 Bitte kontaktieren Sie mich, ich möchte gleich ein direktes Gespräch.

Absender:

Firma

Ansprechpartner

Telefon E-Mail

Straße

PLZ Ort

wero GmbH

Werner Roth
Sonnenbergweg 12
D-94556 Neuschönau



Betriebsoptimierung im Handwerk – Interview

„Zurück auf der Erfolgsspur“

Nachweislicher Wertschöpfungsgewinn für Handwerks-Betriebe durch digital gesteuerte Werkzeuge der wero GmbH

Wir sprachen mit Herrn Steffen Döbler von der Döbler GmbH über eine seiner, nach eigenen Worten „besten Entscheidungen“ als Unternehmer sowie über seine praktischen Erfahrungen mit ihrem Kooperationspartner, der wero GmbH.

Herr Döbler, Sie sind ein traditioneller Heizungs-Sanitär-Betrieb und haben vor kurzem ein Dienstleistungsprojekt der wero GmbH in Anspruch genommen. War Ihnen bis zu diesem Zeitpunkt bereits bekannt, welche Leistungen die wero GmbH Handwerksbetrieben bietet?

Nein, das war mir bisher nicht bekannt und ich war total überrascht, was wero alles für seine Kunden leistet. Eigentlich kann man sagen, dass wero für alle Belange eines Handwerksbetriebes die passenden Hilfestellungen anbietet. Man muss einfach nur davon Gebrauch machen, davon kann man nur profitieren.

Der für unsere Region zuständige wero-Coach, Herr Roth, kam auf uns zu und überzeugte uns

von dem Projekt HSK professional®. Als ich ihm mein Leid klagte, dass wir mit unserer kompletten Mannschaft (11 Mitarbeiter) laufend am Limit arbeiten, unterm Strich aber nichts übrig bleibt, hat uns Herr Roth postwendend von einem tollen Projekt berichtet, das unser Problem genau im Kern trifft.

Was ist das für ein Projekt?

Herr Roth erzählte, dass die wero GmbH, digitale Werkzeuge für Handwerks-Betriebe entwickelt hat. Er berichtete weiter, dass von diesen digitalen Werkzeugen alle Handwerks-Betriebe Gebrauch machen können, die ihr Unternehmen strukturieren wollen oder müssen. Bei konsequenter Anwendung erlangt das Unternehmen Rechts- und Prozesssicherheit, vom Kunden(erst) kontakt bis zur Gewährleistung. Es gibt keinen Unternehmensbereich, der nicht durchleuchtet wird. Hinzu kommt, dass Erfahrungen und Erkenntnisse von vielen gleichgelagerten Betrieben zur Verfügung gestellt werden.

Das hat mich natürlich sehr aufmerksam gemacht und ich habe gezielt nachgefragt, was er in meinem konkreten „Problemfall“ vorschlagen würde.

Welcher Vorschlag kam?

Herr Roth schlug vor, eine Betriebsanalyse durchführen zu lassen, um der Ursache meines Problems auf den Grund zu gehen. Ich fühlte mich sofort gut aufgehoben, als ich merkte, dass ich mit einem Spezialisten spreche, der meine Situation auf Anhieb richtig einschätzte. Herr Roth zeigte mir im Verlauf des Coachings ein Konzept auf, von dem ich überzeugt war, dass es meinem Betrieb helfen würde.

Herr Döbler, wie hat denn dieses Konzept ausgesehen?

Wir erhielten von der wero einen Fragebogen, speziell auf unsere Branche zugeschnitten, den

ich als Unternehmer nach bestem Wissen und Gewissen ausfüllen sollte. Der Fragebogen beinhaltete Fragen zur Unternehmensführung, zur Auftragsbearbeitung und zur Betriebsorganisation. Postwendend bekamen wir das Ergebnis zurück: Ich habe einerseits „gestaunt“, dass bei mehr als 60% in meinen Angaben Potenziale aufgezeigt wurden, die optimiert werden können, andererseits hatte ich dieses Ergebnis schon erahnt. Jeder einzelne Punkt trifft genau zu, wir haben das in unserer „Betriebsblindheit“ nur nicht mehr erkannt und uns nur noch darauf konzentriert, unsere Aufträge abzuarbeiten. Die meisten Sorgen hatte ich mit der fehlenden Rechts- und Prozesssicherheit für meine Mitarbeiter und für mich selbst. Mit Blick auf die Auswertung stand meine Entscheidung fest: Jetzt musst Du handeln! So beauftragten wir die wero mit der Durchführung einer Betriebsanalyse in unserem Unternehmen.

Wie ist die Betriebsanalyse von statten gegangen und was war das Ergebnis?

Wir hatten einen Termin bei uns im Unternehmen vereinbart. Herr Roth kam, was von vornherein ein großer Vertrauensbeweis war, weil ich nämlich sehen konnte, dass man sich um meine Belange ernsthaft kümmert. Da war ich schon mal begeistert. Herr Roth hat dann aufgezeigt, welche Unterlagen wir von unserer Seite vorbereiten können und welche Unternehmensbereiche wir vorrangig durchleuchten würden.

Wir haben an diesem Tag vorrangig folgende Themen behandelt:

- Vollkostendeckender Stundensatz,
- Deckungsbeitrag,
- Preiskalkulation und Nachkalkulation von Aufträgen,
- Betriebskosten,
- verrechenbare Stunden,
- Auftragsabwicklung, Projekte und Kundendienst,
- Fehlerkostenmanagement und
- Lager- und Materialwirtschaft.

Aufgrund der tatsächlich ermittelten und für Aufträge abgerechneten Stunden wurde ein prozentualer Anteil von nicht verrechenbaren Stunden von 43,88 % festgestellt. Diesen „Wertschöpfungsverlust“ hatten wir bisher noch nicht so richtig betrachtet, was sich leider auch im Ergebnis der Pro-Kopf-Leistung widerspiegelte.

Unter Betrachtung der kompletten Betriebskosten errechnete sich ein vollkostendeckender Stundensatz, den wir in unserer bisherigen Kalkulation um 30% verfehlt hatten. Auch mit dem kalkulierten Materialaufschlag konnten wir dieses Delta nicht ausgleichen, schon gar nicht bei Aufträgen, die einen hohen Stundenanteil beinhalten, wie z. B. im Kundendienst. Bisher hatten wir uns an den marktüblichen Verrechnungspreisen unserer Mitbewerber orientiert. Mir wurde schnell bewusst, dass das Delta zu unseren Lasten geht, wenn durch die Verkaufspreise die Betriebskosten nicht erwirtschaftet werden können. Zum Beispiel berücksichtigt man in der Kalkulation keine Abschreibungen, wenn aber eine Investition ansteht, fehlt halt eben die Liquidität - man muss zur Bank laufen und weitere Kredite anfordern.

Zuerst dachte ich:
Mein Gott, den
Stundensatz, den
wir aufgrund unserer
Betriebskosten berechnen
müssten, können wir nie
im Leben bei unseren
Kunden durchsetzen.

Zuerst dachte ich: Mein Gott, den Stundensatz, den wir aufgrund unserer Betriebskosten berechnen müssten, können wir nie im Leben bei unseren Kunden durchsetzen. Aber weit gefehlt. Herr Roth hat uns Konzepte an die Hand ge-

geben, mit denen wir in der Lage sind, die „eingefahrenen Gleise“ aufzubrechen und unseren Vollkostenstundensatz durchzusetzen. Wir haben gelernt diese Praktiken anzuwenden, und wir bekommen die Aufträge.

Wir haben Berechnungstabellen an die Hand bekommen, mit denen wir sehr einfach in der Lage sind, unseren Vollkostenstundensatz zu ermitteln und auf dieser Basis laufend unsere Vorund Nachkalkulation zu plausibilisieren. Wir kennen nun zu jedem Angebot unsere Selbstkosten und wissen in den Auftragsverhandlungen auf den Cent genau, wie weit wir die „Hosen noch herunterlassen“ können. Eine weitere Erkenntnis, die wir gewinnen konnten, ist die, dass wir nicht jeden Auftrag annehmen müssen und vor allem weg müssen von der Vergleichbarkeit mit Mitbewerbern.

Wenn sich aufgrund der Nachkalkulation zeigt, dass wir den kalkulierten Deckungsbeitrag nicht erzielen können, kann es nur noch daran liegen, dass wir für den Auftrag mehr Stunden als geplant leisten oder aufgrund von Reklamationen teure Nacharbeit leisten müssen. Um dem entgegenzuwirken, ist es sehr wichtig, dass den Monteuren die kalkulierten Zeiten und die genauen Auftragsinhalte bekannt sind und ein aktives Projektcontrolling vorhanden ist.

Und damit kommen wir zur zweiten großen Baustelle, die wir aus der Analyse feststellen mussten, nämlich das Fehlerkostenmanagement.

Wir mussten eingestehen, dass wir unsere Fehlerkosten, die wir jedes Jahr produzieren, nicht einmal ansatzweise kennen. Herr Roth hat uns hierzu ein „4-Säulen-Fehlerkostenmanagement-System“ vorgestellt. Dieses System gliedert sich in vier Fehlerkostenquellen: Fehlerkosten aus Kundenreklamationen und Gewährleistungsaussprüchen, aus Auftragsausführung, Lieferung und Leistung.

Wenn wir auf diese vier Fehlerkostensäulen abstellen, hätten wir unsere Fehlerkosten komplett im Griff, was derzeit noch nicht so ist. Die Analyse hat ergeben, dass wir jedes Jahr einen hohen 5-stelligen Betrag für Fehlerkosten aufwenden

müssen, die uns bisher nicht bewusst waren. Sicherlich kann man sich an den einen oder anderen Fall erinnern, aber das ist bestimmt nur die Spitze vom Eisberg. Demzufolge hatten wir in der Vergangenheit auch nie darüber nachgedacht, wie wir gezielt die Fehlerkosten minimieren oder gar vermeiden können. Der Verlust durch die Fehlerkosten kann durchaus der Unternehmergewinn sein. Herr Roth hat uns hierzu wertvolle Werkzeuge an die Hand gegeben, die Fehlerkosten auf einfache Weise zu erfassen und ihnen entgegenzusteuern.

Ein weiterer Bereich, in dem wir in der Vergangenheit nachweislich „Geld verbrannt“ hatten, war zweifellos unsere Material- und Lagerwirtschaft, wie die Betriebsanalyse eindeutig aufzeigte. Folgende Berechnung aus der Analyse wurde uns präsentiert:

Wir beschäftigen 8 Monteure. Im Durchschnitt verbringt jeder Monteur 0,75 Stunden je Tag im Materiallager, durch Material holen und Material zurückbringen. Das sind in Summe stattliche 1.200 Stunden pro Jahr. Wenn wir hier jetzt einmal unseren vollkostendeckenden Stundensatz zu Grunde legen, könnten in dieser Zeit eine Leistung von ca. 210.000 € ungesetzt werden. Hinzu kommt, dass unser Lager jedes Jahr Kosten in einem hohen fünfstelligen Betrag verur-

sacht. Bisher hatten wir noch nie darüber nachgedacht, dass eine Teilzeitkraft im Lager vielleicht zwar 15.000 € pro Jahr kostet, dann immer noch 45.000 € übrig bleiben und gleichzeitig die Wertschöpfung drastisch erhöht wird. Täglich laufe ich durch unser Lager und hatte nicht ansatzweise vermutet, dass in der Lager- und Materialwirtschaft ein derartiges Verbesserungspotenzial liegt.

Kurze Rede, langer Sinn: Ich könnte Ihnen noch viel mehr erzählen über die positiven Erkenntnisse aus der Betriebsanalyse sowie der zahlreichen Hilfestellungen und Werkzeuge, die mir und meinem Unternehmen an die Hand gegeben wurden.

Haben Sie unterm Strich die richtige Entscheidung getroffen und würden Sie so eine Betriebsanalyse für Ihr Unternehmen wieder durchführen lassen?

Ja absolut, das ist bisher eine der besten Entscheidungen, die ich für mein Unternehmen je getroffen habe. Wir haben nachweislich in die Erfolgsspur zurückgefunden, es macht richtig Spaß. Auch die Kosten hierfür stehen nicht ansatzweise im Verhältnis zu dem, was wir gemeinsam bereits erreicht haben und sicherlich

noch erreichen werden. Hinzu kommt, dass für das Projekte öffentliche Fördermittel zur Verfügung stehen, die wir auch in Anspruch genommen haben. Kümmern mussten wir uns für die Abwicklung der Förderung nicht großartig, da wir auch hier von der wero unterstützt wurden.

Alles in allem kann ich jedem Handwerkerkollegen nur empfehlen, von diesem einzigartigen Projekt Gebrauch zu machen. Auch wenn man der Meinung ist, man sei gut organisiert und „das brauchen wir nicht für unser Unternehmen“ – ich kann nur sagen: Weit gefehlt! Eines haben wir auf jeden Fall gelernt: „Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“

Lassen Sie mich bitte noch eines anmerken: Das Projekt ist für uns noch nicht abgeschlossen und ich habe beschlossen mit der wero GmbH weiter zusammenzuarbeiten, da es noch viele Verbesserungspotentiale in unserem Unternehmen gibt, die ich nach und nach in Angriff nehmen will.

**Herr Döbler,
wir danken Ihnen für das Gespräch.**

**Besser
geht immer
...**

HSKprofessional®

Analyse und Optimierung
der Unternehmensabläufe
in Handwerksbetrieben bis
zur Qualifizierung und
Zertifizierung

Das sind unsere Themen:

- Vollkosten-Stundensatz
- Rechts- und Prozesssicherheit
- Kundendienst & Service als Profitcenter
- Fehlerkostenanalyse
- Produktivität steigern
- Prozesssichere Abläufe integrieren

>>> Ziel: Erfolg für Ihr Unternehmen und
mehr Freiräume für Sie als Unternehmer.



Praxis

Kundendienst und Service als Subventionsgeschäft

Dargestellt am Beispiel eines Heizungs- und Sanitärbetriebes

Oftmals bemerken Unternehmer erst bei genauem Hinsehen in ihren Betrieben Verlustzonen oder seit Jahren nicht ausgeschöpfte Geschäftspotenziale, die ihnen womöglich schon seit vielen Jahren durch die Lappen gegangen sind – nicht selten in tückischer Kombination. In unserem Fallbeispiel zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihren Kundendienst effizienter und gewinnbringender strukturieren können.

Für unser Beispiel legen wir folgendes Szenario zu Grunde: Die Analyse des Geschäftsfeldes „Kundendienst“ zeigt, dass in diesem Geschäftsfeld ein Verlust produziert wird. Der Verlust erklärt sich folgendermaßen:

Im Kundendienst wird ein Stundenverrechnungssatz von ca. 65 € zu Grunde gelegt. Dies ergibt einen Verlust von 20 bis 30 € je Stunde zum tatsächlich berechneten Vollkosten-Stundensatz. Der Materialanteil im Kundendienst ist sehr gering, so dass der Verlust mit Materialaufschlag nicht ausgeglichen werden kann. Hinzu kommt, dass die Service-Einsatzzeiten der Techniker nicht ausreichend kontrolliert und somit auch im Verhältnis zu den Pauschalpreisen überschritten werden.

Handlungsempfehlung zur Strukturierung des Bereiches „Kundendienst“:

1. Der Kundendienst ist aufzuteilen in die entsprechenden Wärme-Erzeugeranlagen:

- Wartung Öl-Heizung
- Wartung Gas-Kessel
- Wartung Gas-Therme
- Wartung Wärmepumpe
- Wartung Lüftung
- Holz-Pellets, etc.

2. Die bestehenden Kundendienstverträge sind pro Einzelfall auf Kostendeckung zu untersuchen. Die nachfolgend genannten Maßnahmen für den Wartungsbereich „Öl-Heizung“ stehen exemplarisch für alle weiteren Sparten im Kundendienst:

Die Wartungsverträge sind in folgende Anlagen zu unterteilen:

- bis 25 KW (Verrechnungssatz derzeit 110 €)
- bis 50 KW (Verrechnungssatz derzeit 125 €)
- bis 100 KW (Verrechnungssatz derzeit 175 €)

Der Verrechnungssatz ist durch den Vollkosten-Stundensatz von 85 € zu teilen. Somit errechnet sich die Zeit, die für die Wartung (incl. An- und Abfahrt) zur Verfügung steht, wie folgt:

- Anlage bis 25 KW (1,5 Stunden)
- Anlage bis 50 KW (1,7 Stunden)
- Anlage bis 100 KW (2,3 Stunden)

Werden für die An- und Abfahrt pauschal 0,25 Stunden in Abzug gebracht, stehen für die Wartung folgende Zeiten zur Verfügung:

- Anlage bis 25 KW (1,25 Stunden)
- Anlage bis 50 KW (1,45 Stunden)
- Anlage bis 100 KW (2,05 Stunden)

3. Die Arbeitszeiten sind nicht in Stunden, sondern in Arbeitswerten darzustellen (1 AW = 10 Min.). Somit stehen für die Wartung folgende Arbeitswerte zur Verfügung:

- Anlage bis 25 KW (7,5 AW)
- Anlage bis 50 KW (8,7 AW)
- Anlage bis 100 KW (12,3 AW)

4. Die Kundendienstaufträge sind wie folgt in die einzelnen Tätigkeiten mit den entsprechenden Arbeitswerten einzuteilen:

Wartungs-Checkliste „Öl-Heizung“

Tätigkeiten	bis 25 KW	bis 50 KW	bis 100 KW	Zus. abzurechnen
Vorstellung beim Kunden	0,5 AW	0,5 AW	0,5 AW	
Reinigung Kessel	3,0 AW	4,0 AW	5,0 AW	
Reinigung Brenner	2,0 AW	2,5 AW	2,5 AW	
Ölfilter wechseln	0,5 AW	0,5 AW	0,5 AW	
Brennerdüse wechseln	0,5 AW	0,5 AW	0,5 AW	
Brennerdichtung wechseln	0,5 AW	0,5 AW	0,5 AW	
Anlagenkomponenten prüfen	1,0 AW	1,5 AW	2,0 AW	
Einregulierung und Einstellung	1,0 AW	1,5 AW	1,5 AW	
Einweisung Kunde und Doku.	1,0 AW	1,0 AW	1,0 AW	
Summe Arbeitswerte	10 AW	12,5 AW	14 AW	

Liegen die unter Punkt 4 dargestellten Arbeitswerte über den unter Punkt 3 ermittelten Werten, sind die Leistungen zu reduzieren oder die Preise der Kundendienstverträge zu erhöhen.

Beispiel:

Sie haben 500 Wartungsverträge und müßten aufgrund der Analyse die jährliche Wartungspauschale um 30 € erhöhen.

Das ergibt einen zusätzlichen Erlös von 15.000 € pro Jahr.

Die Praxis hat gezeigt, dass der Kunde die Erhöhung der Wartungspauschale um 30 € pro Jahr ohne wenn und aber akzeptiert.

Die Praxis zeigt, dass mit der richtigen Ansprache der Kunden die Preisanpassung (aufgrund der steigenden Preisentwicklung) akzeptiert werden.

Tipp

Im Visier: Wirtschaftliche Material- und Lagerorganisation

Bedeutende Kostensenkung für Handwerksbetriebe möglich

Im Handwerk wird vermehrt wahrgenommen, dass Materiallager keine vernünftigen Strukturen aufweisen. Kennzahlen wie Materialwert, Umschlagshäufigkeit, Materialabgänge, Lagerkosten etc. sind für viele Unternehmer meist unbekannte Größen. Weil sie nicht oder nur ansatzweise einschätzen können, welche Kosten die bestehende Lagerorganisation für den Betrieb

tatsächlich verursacht oder schlicht und einfach Angst vor der Wahrheit haben, bleibt das Thema oft außen vor – zu erheblichem Nachteil für die Bilanz.

Einige durchgeführte Analysen haben gezeigt, dass ein Lager bei Unternehmen mit einer Betriebsgröße von bis zu 25 Mitarbeitern, Kosten

einer hohen fünfstelligen Summe verursachen kann. Dies ist keine Seltenheit, wird in der Regel aber seit Jahren geduldet.

Beispiel einer Kostenermittlung in der Lagerwirtschaft:

- Jeder Quadratmeter Lagerfläche kostet 2,50 €
- Jede Minute, die ein Monteur im Lager verbringt, kostet: 0,96 €
- Jede Minute, die sich der Chef um das Lager kümmert, kostet 1,50 €
- Jeder € Lagerwert bindet Kapital und somit Liquidität: 0,11 €
- Eine Baustellenunterbrechung wegen fehlenden Materials kostet ca. 490 €
- ‚Eben mal schnell Material aus dem Lager holen‘ (weil vergessen) kostet 132 €
- Eine „ordentliche Inventur“ kostet das Unternehmen in Durchschnitt 3.840 €

Die Praxis in der Umsetzung hat gezeigt, dass mit einer Teilzeitkraft im Lager die Material- und Lagerorganisation mit System und Ordnung geführt werden kann. Die Teilzeitkraft kostet das Unternehmen ca. 15.000 € pro Jahr, die in keinem Verhältnis zu den bisherigen Kosten stehen. Hinzu kommt, dass die Monteure in der Zeit, die sie bisher im Lager verbracht haben, wertschöpfende, abrechenbare Leistung erbringen können Beispiel: Verbringen die Monteure im Durchschnitt 0,5 Stunden pro Tag im Lager, so errechnen sich bei 15 Monteuren und ca. 180 Tagen pro Jahr 1.350 Stunden. Werden diese Stunden mit dem vollkostendeckenden Stundensatz von ca. 85 € berechnet, beträgt der Wertschöpfungsverlust 114.750 €. Legt man einen Materialanteil von 40% zu Grunde, könnte das Unternehmen pro Jahr den Umsatz um einen sechsstelligen Betrag steigern.

Die zuerst frustrierende Erkenntnis, wie viel Geld tatsächlich jedes Jahr im Lager verbrannt wird, bietet dem Unternehmer durch eine gezielte Analyse der Material- und Lagerorganisation eine sichere Basis zur Entscheidungsfindung.

Kosten senken mit System

wero GmbH hat ein Konzept zur Lösung dieser Problematik ausgearbeitet, dass sich in 6 Schritte unterteilt:

Schritt 1:

Das Unternehmen erhält einen Datenerhebungsbogen, in dem es eine Selbsteinschätzung über die vorhandene Lagerorganisation durchführt.

Schritt 2:

Die Selbstauskunft wird durch erfahrene Logistikspezialisten der wero ausgewertet.

Schritt 3:

Dem Unternehmer wird auf Basis der Selbstauskunft aufgezeigt, welche Kosten die vorhandene Lagerorganisation bei dem Unternehmen verursacht.

Schritt 4:

Der Unternehmer beauftragt eine IST-Analyse zur Bewertung der Lager- und Materialwirtschaft. Die IST-Analyse vor Ort dauert in der Regel einen Tag, das Unternehmen erhält zuvor eine Checkliste, was genau für die Analyse vorzubereiten ist.

Schritt 5:

Auf Grundlage der IST-Analyse wird für das Unternehmen ein Konzept ausgearbeitet, was unter vorhandenen Gegebenheiten die wirtschaftlichste Lagerorganisation darstellt.

Schritt 6:

Auf Wunsch des Unternehmens erfolgt eine Umsetzungsbegleitung durch erfahrene Logistikspezialisten von wero.

Vorteile / Nutzen für den Handwerksbetrieb

- Der Unternehmer kennt seine Lagerkosten
- Der Chef muss sich nicht mehr um das Lager kümmern
- Materialbedarf wird frühzeitig erkannt
- Der Materialfluss ist geregelt und kontrolliert
- Transparente Kennzahlen aus dem Materiallager (Lagerbestand, Umschlaghäufigkeit, Material zu- und Abgänge)
- Keine unnötige Kapitalbindung, verbesserte Liquidität
- Das Materiallager ist sauber, geordnet und strukturiert
- Wertschöpfung, Ertrag und Mitarbeiterzufriedenheit werden verbessert
- Der Warenbestand kann laufend betrachtet und bewertet werden
- Der Materialfluss (Lieferant – Baustelle – Lager – Rücklieferungen) ist klar geregelt
- Einfache Inventur gemäß den gesetzlichen Bestimmungen
- Einfacher Soll-Ist-Vergleich pro Monat
- Das Qualitätsniveau wird zunehmend gesteigert
- Wirtschaftliche Material- und Lagerorganisation

Das wero-Konzept wurde bereits bei einigen Handwerksbetrieben erfolgreich umgesetzt und zeigt einen hohen Zuspruch bei den betreuten Unternehmen.



Beitrag: Betriebsoptimierung im Handwerk

Perfekte Organisation - mit digitalen Werkzeugen

Ein Handwerksbetrieb in Aschaffenburg hat HSK professional® der wero GmbH bereits vor einigen Jahren eingeführt. Was auf den ersten Blick wie aufwändige Bürokratie aussah, erwies sich schnell als äußerst praktische Organisationshilfe, die sehr viel Zeit erspart. Die Geschäftsführung des Betriebes schreibt über den Anpassungsprozess und die damit verbundenen spürbaren Veränderungen:

Unser Unternehmen in Aschaffenburg ist kein Heizung-Sanitär-Betrieb von der Stange. Durch die Rechtsform sind die meisten unserer 90 Mitarbeiter gleichzeitig Eigentümer. Bei unserer Unternehmensgröße ist eine durchgängige Organisation absolut notwendig, um Reibungsverluste zu vermeiden und damit letztendlich Rechts- und Prozesssicherheit besteht. Letztendlich sind wir das auch unseren Mitgesellschaftern schuldig. Wir haben deshalb das HSK professional®-Konzept eingeführt.

Durch die wero GmbH wurde uns dann ein digitaler Werkzeugkasten für das Handwerk und die darauf aufbauende Matrix-Organisation zur Verfügung gestellt. Wir waren relativ schnell von

den Vorteilen des Konzeptes überzeugt und beschlossen, das System bei uns einzuführen.

Die Rechts- und Prozesssicherheit, verbunden mit einer nachhaltigen Rückverfolgbarkeit in der Auftragsbearbeitung von der Kundenanfrage bis zu Gewährleistung, ist seitdem gegeben. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter morgens nicht erscheint, weiß jetzt ein Stellvertreter bei jedem Auftrag, wo er was findet, denn die Transparenz im Unternehmen ist durchgängig geworden. Alle Arbeitsabläufe sind einheitlich, unsere Projektleiter halten sich an einheitliche Abläufe. Grundlage dafür ist der digitale Werkzeugkasten der wero GmbH, der mit ausgewählten Handwerks-Betrieben für unsere Branche äußerst praxisnah entwickelt wurde. Für alle Situationen in einem Handwerks-Betrieb stehen Arbeitshilfen zur Verfügung, die auch an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden können.

Von „A“ wie „Abnahmeprotokoll“ bis zu „P“ wie „Prüfpflichtige Einrichtungen und Arbeitsmittel“ stehen uns ca. 100 erprobte Checklisten und digitale Vorlagen auf einer eigens entwickelten Datenbank in elektronischer Form zur Verfügung

– ergänzend dazu Organigramme, genaue Arbeitsanweisungen und Ablaufdiagramme. Wenn zum Beispiel ein Kunde reklamiert, gibt das System eine genaue Handlungsanleitung für unsere Projektleiter vor, wie genau zu reagieren ist, bis der Fall zur Zufriedenheit des Anspruchstellers erledigt ist.

Die Abläufe, zum Beispiel bei der Kundenreklamation, werden genau beschrieben:

- Kundenreklamation
- Aufnahme und Weiterleitung an die QS
- Ursache analysieren
- Maßnahmen festlegen
- Maßnahmen umsetzen
- Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahme
- Ermittlung der Reklamationskosten

Bei jedem Punkt ist klar geregelt, wer dafür ver-

antwortlich und was genau zu dokumentieren ist. „Beanstandungen von Lieferungen und Leistungen“ unserer Lieferanten und Subunternehmer werden in den entsprechenden Vorlagen erfasst. Es ist so aufgebaut, dass alle Beanstandungen in der Regel in wenigen Minuten dokumentiert sind. Damit sind alle wesentlichen Punkte erfasst. Ähnlich schnell auszufüllen und gut strukturiert sind auch die übrigen Vorlagen (Formulare, Checklisten sowie die Beschreibungen der betrieblichen Abläufe, vom Kundenaufnahmebogen bis zur Gewährleistung).

Natürlich entscheiden wir selbst, wann wir welche Werkzeuge einsetzen. Es ist ein durchdachtes System, das den Betrieben und uns

Spielraum lässt. Wichtig bei der ganzen Sache ist jedoch, dass die Dokumente, die wir zur Prozess- und Rechtssicherheit definiert haben, auch konsequent angewendet werden. Ein treffendes Zitat aus dem Ordner: „Die Praxis zeigt: Eine Vielzahl der Unternehmen gleiten mangels ausreichender Dokumentation und verwertbaren Kennzahlen aus dem eigenen Unternehmen wider besseren Wissens im Blindflug durch den Markt.“

Wir wurden bei der Umsetzung des Projektes HSK professional® in unserem Unternehmen selbstverständlich nicht allein gelassen. Ein branchenerfahrener Spezialist der wero GmbH, ein sogenannter Coach, begleitete die Mitarbei-

ter und die Geschäftsführung Schritt für Schritt. Das ist ein Prozess, der nie enden wird, aber immer wieder erleben auch wir die Erfolge dazu.

Unser Fazit: Wir haben von Anfang an gute Erfahrungen mit dem Projekt HSK professional® gemacht. Dies ist auch ein absoluter Wettbewerbsvorteil, denn viele (Groß)- Kunden bestehen mittlerweile auf einen entsprechenden Qualitätsnachweis ihrer Lieferanten. Bei öffentlichen Ausschreibungen ist das mittlerweile Pflicht. Dass auch wir mit dem Qualitätssiegel ein Bekenntnis zu Qualität für die Kundenwahrnehmung setzen, ist selbstverständlich.

Im Gespräch

„Als Unternehmer kann ich jetzt ruhig schlafen.“

Die Rostan GmbH setzt das Projekt HSK-professional® der wero GmbH um. Mit Jürgen Rostan, dem Inhaber und Geschäftsführer des Oberderdinger Unternehmens, traf sich weromagazin, um mit ihm über seine Erfahrungen bei der Einführung des Projektes HSK-professional® zu sprechen.

Herr Rostan: Sie sind Anwender des HSK professional®-Projektes, das dem Qualitätsstandard der DIN EN ISO 9001 entspricht. Wussten Sie vor Ihrer Teilnahme überhaupt, dass es so etwas gibt und dass Sie sich mit Ihrem Unternehmen nach diesem Standard zertifizieren lassen können?

Nein, das war mir nicht bekannt. Erst durch die wero GmbH bin ich darauf aufmerksam gemacht worden, worauf ich an einer Informa-

tionsveranstaltung zu dem Thema HSK-professional® für Handwerksbetriebe teilnahm.

Wir haben für uns relativ schnell erkannt, dass die Einführung des Projektes HSK-professional® mit anschließender Zertifizierung einen Nutzen und erhebliche Vorteile für unser Unternehmen bringt. Besonders interessant war für uns die Erkenntnis, dass wir dadurch absolute Rechts- und Prozesssicherheit, verbunden mit Steigerung der Wertschöpfung und Ertragslage, erlangen können. Uns war jedoch noch nicht klar, was wir aus dem von wero vorgestellten Projekt umsetzen können, oder wie wir es für einen Handwerksbetrieb effizient anwenden können, damit wir auch die Zertifizierungsreife erlangen. Auch hatten wir den Eindruck, dass dieses System nicht ohne fremde Hilfe realisierbar und einführbar ist.

Was war Ihr spontaner Gedanke zur Zertifizierungsmöglichkeit Ihrer Branche?

Über die Zertifizierung sahen wir ganz konkret die Möglichkeit, die eigene Qualität unserer Arbeiten nicht nur zu steigern, sondern die Qualität auch gegenüber unseren Kunden nach außen darzustellen – somit den Kundennutzen konkret aufzuzeigen und diesen dann dem Kunden auch zu bieten. Zur Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen oder bei Planungsbüros ist dieser Qualitätsnachweis bereits Bedingung, um überhaupt als Lieferant gelistet zu werden.

Was war für Sie der ausschlaggebende Punkt am HSK professional®-Projekt teilzunehmen?

wero hat uns ein System vorgestellt, bei dem wir in der Lage sind, gemeinsam mit Spezialisten aus

der Branche ein überschaubares und gut strukturiertes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Das Projekt HSK-professional® war für uns Handwerker eine unbekannte Größe.

Durch das zielgerichtete Konzept und die Vorlagen hatten wir einen schnellen Überblick über die Prozesse und deren Nutzen. Ein weiterer ausschlaggebender Punkt war, dass wero nicht nur Spezialisten aus der Branche hat, sondern eben auch weitere Handwerksbetriebe betreut. Das Team der wero kennt sich somit mit unseren Anforderungen, Problemen, Zielen und Wünschen aus und kann uns mit Rat und Tat hilfreich zur Seite stehen. Es ist immer hilfreich, wenn die Coaches aus der Praxis sind. Da entsteht kein theoretisches Konzept, sondern ein Werk, das wir wirklich gebrauchen können und über welches wir einen klaren Nutzen erhalten.

In zahlreichen Gesprächen wurde uns dann immer bewusster, welche Baustellen wir in unserem eigenen Unternehmen noch haben und an welchen Stellen wir eine Menge Geld verbrennen. Wahrscheinlich ist es so, dass dem Handwerker erst einmal aufgezeigt werden muss, welche Verbesserungspotenziale bisher unberührt blieben, wenn man sein eigenes Unternehmen immer durch die selbe Brille betrachtet.

Durch die Teilnahme am Projekt HSK-professional® profitieren die Unternehmen von allen besonders erfolgreichen Verfahrensweisen aus Unternehmen derselben Branche. Erfolgreiche und in der Praxis erprobte und kontinuierlich weiterentwickelte Konzepte – vom Erstkontakt des Kunden bis zu Gewährleistung – stehen zur Verfügung. Will heißen: Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden.

Gab es für Sie Hürden, die Sie im Zuge der Umsetzung zu meistern hatten?

Aus den Ergebnissen der Prozessanalysen im Unternehmen, die von unserem wero-Coach durchgeführt wurden, sind wir relativ schnell zu der Überzeugung gekommen, dass wir eine Vielzahl unserer bisherigen Arbeitsweisen umstellen mussten. Das erforderte manchmal viel Kraft

und Engagement und vor allem auch Ausdauer.

Aber es ist wie mit vielen Dingen im Leben: Wenn man es erst einmal hat, will man es nicht mehr missen. Zusätzliche Hinweise und Werkzeuge haben uns auch haftungsrechtlich sehr viel Sicherheit gebracht. So haben wir unser Vertragswesen zu Kunden, Lieferanten und Subunternehmer rechtssicher aufgebaut. Auch das war zunächst ein gewisser Gewöhnungsprozess. Jetzt sind die Dinge in Fleisch und Blut übergegangen und zur Selbstverständlichkeit für uns geworden.

Als Unternehmer kann ich jetzt wieder ruhig schlafen, da ich meinen Unternehmerpflichten auch gerecht werde. Es gibt in dem Projekt keinen Unternehmensbereich, der nicht auf den Prüfstand gestellt wird – dadurch wurde mir erst richtig bewusst, wie viel Handlungsbedarf in der Auftragsabwicklung und in rechtlicher Hinsicht besteht. Auch die Mitarbeiter/innen, Kunden und Auftraggeber sowie die Gesellschaft haben ein Anrecht auf eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung.

Wie würden Sie Ihren Kollegen und Kolleginnen HSK Professional® beschreiben?

Das Projekt HSK-professional® von wero ist eine echte Strukturhilfe, die in alle Prozesse des ausführenden Handwerksbetriebs hineinreicht, insbesondere in die Wertschöpfung und in die kundenbezogenen Prozesse. Durch die Teilnahme am Projekt HSK-professional® sind wir immer wieder gefordert, unsere Arbeitsweise täglich auf den Prüfstand zu stellen, und das ist gut so. Auch als Chef habe ich dabei gelernt, meine und unsere tägliche Arbeitsweisen immer wieder und systematisch kritisch zu hinterfragen. Wissen ich oder meine Mitarbeiter einmal nicht mehr weiter, steht uns ein sehr erfahrener Coach zur Seite, der uns immer wieder den richtigen Weg aufzeigt. Er kommt in regelmäßigen Abständen in unser Unternehmen und nimmt uns im wahrsten Sinne des Wortes „an die Hand“.

Hinzu kommt, dass eine unabhängige, externe Zertifizierungsgesellschaft den Qualitätsstan-

dard der teilnehmenden Unternehmen bewertet und ebenfalls zusätzlichen Input für die komplette Branche liefert. Alles in allem bietet HSK-professional® für uns einen erheblichen Mehrwert gegenüber unserem Wettbewerb, für unsere Auftraggeber und Kunden und in erster Linie für mein eigenes Unternehmen.

Rückblickend: Was hat Ihnen das Projekt HSK professional® letztendlich gebracht? Was hat sich in Ihrem Unternehmen seit der Teilnahme verändert?

Wir haben für uns in erster Linie die auftragsbezogenen Leistungsprozesse, von der Kundenanfrage bis zur Gewährleistung, definiert und schließlich optimiert. Über alle wesentlichen Abläufe in der Auftragsabwicklung haben wir gelernt, entscheidende Sachverhalte zu dokumentieren und aus dem Kopf in eine gewisse Transparenz zu bringen. Das ist wichtig für alle Mitarbeiter, insbesondere auch für neue Mitarbeiter zur Erlangung der Prozesssicherheit. Wir haben somit eine praktische Orientierungshilfe erhalten, indem wir nützliche Standardisierungen auf den Weg gebracht haben.

Unsere Prozesse werden
ständig verbessert,
optimiert, hinterfragt...

Des Weiteren haben wir durch intensivere Nutzung unserer EDV, verbunden mit der elektronischen QM-Datenbank, die im Leistungspaket von HSK-professional® enthalten war, unsere Prozesse weiter verschlankt und effektiver gestaltet.

Das Ganze ist nicht nur eine Momentaufnahme, gemeinsam mit wero werden wir auch zukünftig unser Unternehmen weiterentwickeln. Denn nur so gelingt die Schaffung eines nachhaltigen Systems.

Unsere Prozesse werden ständig verbessert, opti-

miert, hinterfragt und aus der Branche kommen immer wieder neue Anregungen und Möglichkeiten zur Optimierungen. Und dennoch bleibt es vom Grundsatz her immer gleich: Wir müssen uns organisatorisch anpassen, um auch auf Veränderungen des Marktes zu reagieren.

Was finden Sie gut an HSK professional®, was könnte verbessert werden?

Durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der teilnehmenden Betriebe profitieren wir gewaltig für die eigene Organisation. Wir können selbst entscheiden, was für uns sinnvoll ist umzusetzen und was nicht. Das wero-Team und die teilnehmenden Betriebe machen sich laufend Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten. Wir können auf Erfahrungswerte und auch neue Ideen von wero und anderen Handwerksbetrieben zurückgreifen. wero bietet Workshops

an, bei denen relevante und wichtige Themen behandelt werden, und es ist absolut einzigartig, dass man über aktuelle Probleme in unserer Branche mit Gleichgesinnten sprechen kann und dass gemeinsam Lösungen erarbeitet werden.

Manche Positionen sind formal ausgestaltet, allerdings sind dafür oftmals Vorschriften und gesetzliche Bestimmungen verantwortlich, denen wir uns einfach stellen müssen. Vielleicht gelingt es zukünftig noch mehr, die Prozesse auf kleine Handwerksbetriebe anzupassen.

Würden Sie die HSK professional® weiterempfehlen?

Ja, denn je mehr Betriebe an HSK professional® von wero teilnehmen, desto effizienter können wir dadurch werden. Jeder Handwerksbetrieb unserer Branche muss sich dessen bewusst sein,

dass er auf der „zweiten Ebene“ steht, wenn er kein Qualitätsmanagementsystem nachweisen kann. Eigentlich empfinde ich bei dieser Aussage auch Wehmut, da ich weiß, dass der Wettbewerb dadurch auch so gut wird wie wir. Eine Einzelzertifizierung ist für uns Handwerker einfach zu teuer. Die Prozesse müssen von Grund auf entwickelt werden. Die externen Prüfungskosten stehen nicht im Verhältnis. Hier greift man schon auf vorhandenes, zielgerichtetes Know How zurück. HSK professional® bietet Aufwand mit Augenmaß, der Nutzen tritt dabei absolut in den Vordergrund.

Herr Rostan, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Ein Baustein zur Prozessoptimierung in Ihrem Unternehmen

wero
Zukunft sichern.

JETZT GRATIS TESTEN

**Der Doc-Manager –
unsere Applikation für
eine optimierte
Dokumentenverwaltung.**

- Revisions sichere Dokumentenverwaltung
- Dokumentenvorschau direkt im Doc-Manager
- Automatische Fußzeilen in Dokumenten generieren
- Benutzerverwaltung mit umfangreicher Rechtevergabe
- Datenbanken in der Cloud, im Netzwerk oder lokal speichern
- Offline-Funktion der Datenbank für den Außendienstesatz
- Intelligente Such-, Filter- und Sortierfunktionen
- Dokumente verlinken, markieren, verstecken, drucken, ...
- Dokumenten frei definierbare Formularfelder hinzufügen
- Alte Datenbank von Drittanbietern importieren
- Einfache Installation und Lizenzierung
- Automatische Updates

Doc-Manager Test-/Vollversion zum Download: www.my-wero.de/downloads

Systemvoraussetzungen: Windows 10, 8, 7, Vista, XP (32/64 Bit), .NET Framework 4.5 · Bildschirmauflösung 1024 x 768 · 512 MB RAM, 250 MB freien Speicherplatz · PDF-XChange Editor (empfohlen)

Smartes Business

funktioniert für mich nur
mit smarten Partnern.

**wero unterstützt Handwerksbetriebe
mit professionellen Konzepten und
smartem Lösungen.**

wero
Zukunft sichern.

