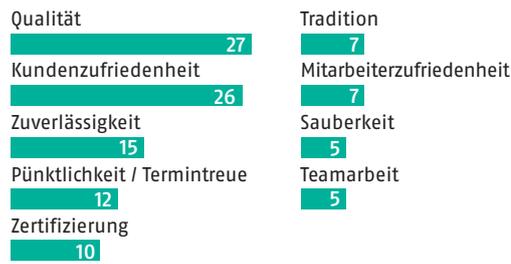


Titel



Unternehmensgrundsätze

in Prozent; Basis: Betriebe, die Werte/Unternehmensgrundsätze schriftlich festgehalten haben; Quelle: forsa-Studie 2011

Ein **Leitbild** hat ein Drittel der von handwerk magazin befragten Unternehmen verfasst. Die wichtigsten Grundsätze, die darin festgelegt sind, betreffen Qualität, Kundenzufriedenheit und Zuverlässigkeit.

Was Handwerkern wichtig ist

Unternehmenskultur handwerk magazin hat in einer exklusiven Studie Firmenchefs gefragt, nach welchen Werten und welcher Unternehmenskultur sie ihr Unternehmen führen. Hier die Ergebnisse.

Text **Reinhold Mulatz** Foto **Stephan Minx**

Welche Werte Reiner und Martina Volkmar wichtig sind, haben sie in 12 Sätzen formuliert, den Leitsätzen der Volkmar Maschinenbau GmbH im bayerischen Sennfeld. Das Wichtigste für die beiden Geschäftsführer des Handwerksbetriebes, der seit über 30 Jahren Werkzeuge und Maschinen fertigt, ist die Kun-

Reiner und Martina Volkmar

Das Ehepaar Volkmar leitet gemeinsam die Volkmar Maschinenbau GmbH im bayerischen Sennfeld. Mit Hilfe eines zertifizierten Qualitäts- und Umweltmanagements garantieren sie höchste Qualität, Termintreue und Flexibilität.

denzufriedenheit, gefolgt von exzellenter Qualität, Termintreue und Flexibilität.

Mit dieser Werteskala liegen die Volkmars exakt auf der Linie des gesamten Handwerks, denn handwerk magazin hat zusammen mit ZDH-Zert, der Zertifizierungsstelle der Handwerksorganisation, sowie der Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (forsa) aktuell und exklusiv 502 Handwerksunternehmen nach ihren Werten und ihrer Unternehmenskultur gefragt. 27 Prozent haben die Qualität konkret als Wert oder Grundsatz festgelegt, 26 Prozent die Kundenzufriedenheit und 15 Prozent die Zuverlässigkeit (siehe Grafik oben). Diese unternehmerischen Grundsätze werden in den meisten Hand-



Foto: imago/Margit Wild

Die Mitarbeiter sind den Handwerksunternehmern am wichtigsten. In 59 Prozent der befragten Betriebe wird die Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt.

werksbetrieben gelebt. „Konkret formulierte Leitbilder hat aber nur eine Minderheit des Handwerks – und wenn, dann nur in eher allgemeiner und vager Form“, hat Manfred Güllner, Leiter von forsa, herausgefunden. Nur 34 Prozent der befragten Handwerksbetriebe, besonders die größeren, haben ihre Werte und Grundsätze im Sinne eines Leitbildes schriftlich niedergelegt. Davon haben zehn Prozent ihr Managementsystem zertifizieren lassen.

Zertifizierung lohnt sich

Die Volkmar Maschinenbau GmbH ist schon seit zehn Jahren nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert, 2009 kam zum Qualitätsmanagement noch die Umweltzertifizierung dazu. „Wir wollten den Wettbewerbern immer eine Nase voraus sein“, begründet Martina Volkmar den Entschluss, sich damals als erstes Unternehmen bei ZDH-Zert, der Zertifizierungsstelle der Handwerksorganisation für Qualitätsmanagementsysteme, prüfen zu lassen. Schon damals ahnte sie, „dass unsere Auftraggeber ein zertifiziertes Qualitätsmanagement verlangen werden, da wollten wir einfach schneller sein“. Die 20 000 Euro Kosten waren gut angelegt, denn es gab nur positive Reaktionen bei den Kunden.

„Ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem ist eine optimale Voraussetzung für Qualität und Kundenzufriedenheit“, weiß Unternehmensberater Helmuth Dosch, der auch bei ZDH-Zert als Auditor tätig ist. Natürlich könne man auch ohne das Zertifikat dieses Ziel erreichen, vor allem, wenn die Kunden eine Zertifizierung nicht zwingend fordern. Die grundlegenden Anforderungen aus der DIN EN ISO 9001 sollten aber trotzdem erfüllt werden (siehe Tipps auf Seite 16).

Wie Handwerker heute ihre Werte und ihre Unternehmenskultur definieren und umsetzen, ganz gleich ob mit oder ohne zertifiziertes Qualitätsmanagement, das zeigt die Umfrage von handwerk magazin und ZDH-Zert anschaulich



„Die Grundlagen der Qualitätsnorm müssen erfüllt sein.“

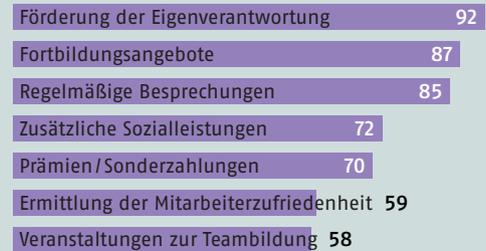
Helmuth Dosch, Unternehmensberater und Auditor.

→ Mitarbeiterführung

Mehr Eigenverantwortung

Der Star ist die Mannschaft, das gilt auch im Handwerk. Die Firmenchefs legen größten Wert auf zufriedene Mitarbeiter und leisten viel dafür.

Maßnahmen zur Mitarbeiterführung



in Prozent; Quelle: forsa-Studie Werte und Unternehmenskultur im Handwerk 2011

Chart: handwerk magazin

beim Thema Mitarbeiterführung. Nahezu alle Betriebe quer durch die Branchen fördern die Eigenverantwortung ihres Personals, bieten regelmäßige Fortbildungen an oder zahlen zusätzliche Sozialleistungen (siehe Grafik oben). Dieter Mester, Berater für Managementsysteme bei der Handwerkskammer Oldenburg, überrascht das nicht: „Die Firmenchefs im Handwerk wissen, dass sie ihre Unternehmensziele nur mit motivierten Mitarbeitern erreichen können.“ Die Personalentwicklung müsse deshalb in jedem Unternehmensleitbild ganz oben stehen.

Umweltschutz wird wichtiger

Fast alle genannten Maßnahmen zur Mitarbeiterführung haben die befragten Handwerksbetriebe schon vor mehr als fünf Jahren eingeführt. Dagegen hat der Umweltschutz als Unternehmensgrundsatz im Handwerk erst in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen, abgesehen von der Verwendung umweltfreundlicher Materialien, was schon lange betriebliche Praxis ist. Für 71 Prozent der befragten Betriebe ist die Senkung der Energiekosten inzwischen ein wichtiger Wert. 55 Prozent überprüfen ihre Umweltschutzmaßnahmen regelmäßig. Natürlich sei das Handwerk in Sachen Energie kostenbewusst, weiß Karl Heinz Kohl, Geschäftsführer von ZDH-Zert in Bonn. Aber auch die Überzeugung, dass man eine lebenswerte Welt haben will, setze sich als Wert bei Handwerksunternehmern mehr und mehr durch (siehe Interview auf Seite 18). Bei der Volkmar Maschinenbau in Sennfeld spielt der

Die beste Lösung
ist manchmal ganz

EINFACH

das Beste für Ihr Unternehmen:
Beratung durch Ihren Steuer-
berater und Unternehmens-
software von DATEV.

Mit der Software DATEV Mittelstand pro werden viele kaufmännische Aufgaben im Unternehmen einfacher. Auch durch die clevere Verbindung zu Ihrem Steuerberater. Das erleichtert die gemeinsame Arbeit und bietet eine perfekte Basis für Ihren unternehmerischen Erfolg. Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

www.datev.de/mittelstand



Zukunft gestalten. Gemeinsam.





Foto: iStockphoto

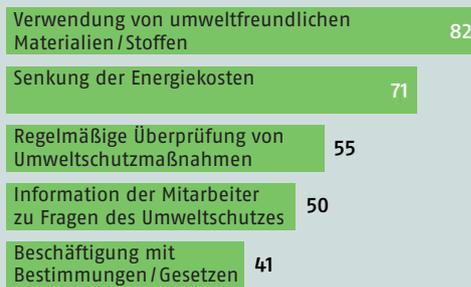
Handwerker arbeiten mit umweltfreundlichen Materialien und sparen Energie im Betrieb.

→ **Umweltschutz**

Grünes Handwerk

Handwerksbetriebe sind aktive Umweltschützer, das belegt die Umfrage. Das steht nicht nur auf dem Papier, sondern wird auch überprüft.

Maßnahmen zum Umweltschutz



in Prozent; Quelle: forsa-Studie Werte und Unternehmenskultur im Handwerk 2011

Chart: handwerk magazin

„Ein Unternehmensleitbild muss kurz und prägnant sein.“



Dieter Mester, Betriebsberater der Handwerkskammer Oldenburg.

Umweltschutz längst eine zentrale Rolle, das zeigt schon das zertifizierte Umweltmanagementsystem. „Aber es muss sich rechnen“, sagt Volkmar, Maschinenbaumeister und Betriebswirt des Handwerks. Deshalb hat er auf dem Firmendach eine Photovoltaikanlage installiert, der Sonnenstrom liefert ansehnliche Renditen.

Hohes Ansehen des Handwerks

Wenn Handwerker Unternehmensgrundsätze definieren, geschieht das nicht zum reinen Selbstzweck. Es geht um das Ansehen des Betriebes bei Kunden, Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit. Deshalb haben die forsa-Experten für die Wertestudie von handwerk magazin die Firmenchefs auch gefragt, wie groß ihrer Einschätzung nach das Ansehen des Handwerks in der Öffentlichkeit

→ **Unternehmenskultur**

Leitbild formulieren

Betriebsberater Dieter Mester von der Handwerkskammer Oldenburg fasst zusammen, was in einem schriftlichen Unternehmensleitbild stehen soll.

Die Adressaten

- Der Chef und die Mitarbeiter müssen gemeinsam die Ziele festlegen und sie auch leben – nach innen und nach außen.
- Das Verhältnis zu den Interessenspartnern des Unternehmens, also Kunden, Lieferanten oder Subunternehmen, muss in einem Leitbild klar definiert werden.
- Ist das Unternehmen nicht inhabergeführt, sollte für Inhaber, aber auch Banken und Partner ein regelmäßiges Controlling mit Kennzahlen im Leitbild festgehalten werden.

Die Inhalte

- Zentraler Punkt ist der unternehmerische Anspruch, also wie sich das Unternehmen sieht und wie es von außen gesehen werden will.
- Der gesellschaftliche Anspruch gehört ebenfalls in ein Leitbild. Hier werden ethische Normen, zum Beispiel Umweltschutz und Gesetzestreue, aber auch der Umgang mit Mitarbeitern festgelegt.
- Mitarbeiter sind entscheidend für das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele, also gehört die Personalentwicklung auch in ein Leitbild. Zum Beispiel mit Aussagen zur Qualifizierung, zur Teamfähigkeit und Verantwortung.

Die Form

- Ein Leitbild muss schriftlich formuliert sein, wichtig ist, dass die Aussagen kurz, prägnant und verständlich sind. Es sollte auf ein Blatt passen.
- Ein Leitbild ist immer auch ein Prozess und muss bei Veränderungen im Unternehmen ergänzt werden, ohne die Grundrichtung zu verändern.

ist. 53 Prozent halten demnach das Ansehen des Handwerks in der Öffentlichkeit für sehr groß oder groß, 30 Prozent schätzen es weder besonders groß noch besonders gering ein. Nur 17 Prozent der Befragten glauben, das Ansehen des Handwerks in der Öffentlichkeit sei gering oder sogar sehr gering. „Das zeigt, dass sich das Handwerk selbst nicht viel anders sieht als die Bürger insgesamt“, stellt forsa-Chef Güllner fest. Denn forsa hat im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks ermittelt, dass das generelle Bild des Handwerks bei den Bürgern sehr gut ist. Allerdings werde die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Branche vor allem von den Ju-

»Sparkassen sind
beste Mittelstandsbank.«
(lt. Forsa-Umfrage in der impulse 08/2010)

Wir finanzieren den Mittelstand.

Nutzen Sie das Sparkassen-Finanzkonzept für Firmenkunden.



Managen Sie Ihre Finanzen clever mit dem Sparkassen-Finanzkonzept. Als einer der größten Mittelstandsfinanzpartner bieten wir unseren Kunden kompetente und umfassende Beratung. Von Investitionsfinanzierung über Risikomanagement bis hin zur Nachfolgeregelung: Wir finden für jedes Anliegen die maßgeschneiderte Lösung. Testen Sie uns jetzt! Mehr Infos bei Ihrem Sparkassenberater oder auf www.sparkasse.de. **Wenn's um Geld geht – Sparkasse.**



Foto: iStockphoto

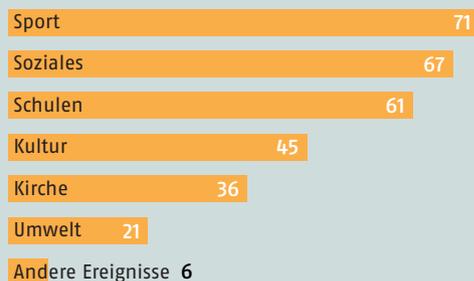
Soziales Engagement ist für Handwerker ein wichtiger Wert. Sie treten zum Beispiel als Sponsor für Sportevents auf.

→ Engagement

Das Handwerk als Sponsor

Sport sponsoring ist die Nummer eins beim gesellschaftlichen Engagement von Handwerkern. Betriebe ab 15 Mitarbeiter tun hier mehr als kleine.

Gesellschaftliches Engagement für ...



in Prozent; Quelle: forsa-Studie Werte und Unternehmenskultur im Handwerk 2011

Chart: handwerk magazin

Online exklusiv

Die komplette Studie „Werte und Unternehmenskultur im Handwerk“ finden Sie unter: handwerk-magazin.de/management



Werte-Studie



Foto: Axel Griesch

Autor: Reinhold Mulatz

gendlichen nicht allzu hoch eingeschätzt. Deshalb sei die große Imagekampagne des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks notwendig und sinnvoll, so Güllner.

Wie Handwerker sich selbst sehen

Für handwerk magazin fragte forsa die Unternehmer auch, welche Werte und Eigenschaften sie selbst dem Handwerk zuschreiben. Die meisten nannten Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Pflichtbewusstsein und Flexibilität. Für das Unternehmerpaar Volkmar sind das Werte, die sie täglich leben: Kompetenz, weil sie sich und ihr Team ständig weiterbilden und eine Lehrlingsausbildung auf hohem Niveau bieten. Verantwortungsbewusstsein, weil sie nur hochwertige Materialien verwenden, aber auch,

→ Qualität und Kundenzufriedenheit

Zuständigkeiten festlegen

Unternehmensberater Helmuth Dosch gibt Tipps, wie Handwerksunternehmen Qualität und Kundenzufriedenheit sicherstellen können.

Die Ziele

- Die Unternehmenspolitik muss den Anspruch auf Qualität und Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt stellen.
- Konkrete, möglichst quantifizierbare Ziele festlegen, die terminiert und verfolgt werden.

Die Organisation

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einschließlich Stellvertreterregelungen definieren.
- Aufgabenbeschreibungen zumindest für die Führungskräfte schriftlich formulieren.
- Festlegung, Durchführung und Dokumentation der erforderlichen Prüfungen zur Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit und Reduzierung der Produkthaftungsrisiken.
- Geschäftsprozesse zur Darlegung der grundsätzlichen Arbeitsschritte mit den jeweiligen Zuständigkeiten beschreiben.
- Permanente Überwachung der Geschäftsprozesse und ihrer Ergebnisse.

Die Maßnahmen

- Permanente Planung und Durchführung von notwendigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- Geeignete Gebäude, Einrichtungen, Ausrüstungen und Hilfsmittel sowie entsprechende Arbeitsplätze.
- Ordnung und Sauberkeit sowie korrektes Auftreten beim Kunden.
- Beschaffungen bei zuverlässigen Lieferanten. Der Preis ist nicht das oberste Kriterium.
- Kundenwünsche müssen vollständig erfasst und beachtet werden. Absolute Termineinhaltung von der Angebotsabgabe bis zur Lieferung.
- Kennzahlen zur Überwachung und Bewertung der betrieblichen Entwicklung festlegen.

weil sie für Krisen vorsorgen. „Wir sind von Banken unabhängig und können Investitionen selbst finanzieren“, erklärt Martina Volkmar. Pflichtbewusstsein und Flexibilität spüren Kunden, wenn sie Hilfe brauchen, denn der Chef ist immer erreichbar, wenn es sein muss auch am Wochenende.

Klar ist aber auch, dass der Firmenchef die definierten Werte vorleben muss. Sonst sei ein Firmenleitbild nicht mehr als ein Stück Papier, ist das Unternehmerehepaar Volkmar überzeugt. ■

reinhold.mulatz@handwerk-magazin.de

Lesen Sie auch das Interview zum Thema auf Seite 18 →

Kurbeln Sie Ihren Liquiditätsmotor an!



**DIE PEUGEOT AVANTAGE SONDERMODELLE –
JETZT MIT SERIENMÄSSIGEM
LADUNGSSICHERUNGSPAKET VON SORTIMO.**



0, NIX*
FINANZIERUNG
0 ZINSEN.
0 ANZAHLUNG.

Abbildungen können abweichen.

PEUGEOT EMPFIEHLT TOTAL *Ein unverbindliches Finanzierungsangebot der PEUGEOT BANK für alle PEUGEOT Advantage Sondermodelle, Laufzeit 12 bis max. 60 Monate, zzgl. 19% MwSt., Überführung und Zulassung. Das Angebot ist gültig für gewerbliche Kunden bei Vertragsabschluss bis 31.12.2011 bei allen teilnehmenden Händlern.

Entscheiden Sie sich jetzt für den PEUGEOT Bipper, Partner, Expert oder Boxer als attraktives Advantage Sondermodell und profitieren Sie gleich mehrfach. So verfügt jedes Advantage Sondermodell serienmäßig über ein spezielles Ladungssicherungspaket für einen sicheren Transport. Auf Wunsch erhalten Sie zusätzlich einen ADAC Gutschein für ein Transporter-Fahrsicherheitstraining. Und dank der Abschreibungsmöglichkeit bei Finanzierung sparen Sie jetzt nicht nur Steuern, sondern bringen auch Ihr Unternehmen schneller in Fahrt.

AVANTAGE



**PEUGEOT
PROFESSIONAL**



„Handwerk ist umweltbewusst“

Interview Eine exklusive forsa-Studie zeichnet ein positives Selbstbild der Branche. Zu Recht? handwerk magazin sprach mit Karlheinz Kohl, Chef der ZDH-Zert GmbH.

Text Holger Externbrink Foto Jörn Wolter

→ Vita

Karlheinz Kohl ist seit 2007 Geschäftsführer von ZDH-Zert und stellvertretender Leiter der Zertifizierungsstelle.

Zentrales Anliegen der ZDH-Zert GmbH ist die Unterstützung von Unternehmen und Organisationen aus Handwerk und Mittelstand in allen Fragen und Tätigkeiten zur Zertifizierung von Managementsystemen. Der Sitz ist Bonn.

„Handwerksbetriebe sind sozial kompetenter als viele Industriefirmen.“

handwerk magazin: Auf welche Werte kann das Handwerk besonders stolz sein?

Karlheinz Kohl: Das Handwerk arbeitet in vielen Bereichen sehr professionell. Führung, Weiterbildung und Mitarbeiterförderung sind im Handwerk angekommen. Und natürlich stehen Produktqualität sowie Innovationen ganz vorne.

Nur ein Drittel der Handwerker arbeitet indes nach festen Regeln. Ist das nicht wichtig?

Das gilt meist für die kleinen Betriebe. Wer aber für die Industrie arbeitet, hat in der Regel – oft weil es verlangt wird – dokumentierte Abläufe und eine Zertifizierung. Ohne klare Vorgaben und Regeln wird es problematisch, wenn der Meister mal nicht da ist und niemand weiß, wie die Baustelle zu organisieren ist, welche Absprachen mit dem Kunden getroffen wurden.

Viele Betriebe kümmern sich intensiv um ihre Mitarbeiter. Ist das handwerkstypisch oder weiß die Branche, dass sie sich intensiv um die Fachkräfte bemühen muss?

Ja, das Thema Fachkräftemangel ist im Handwerk sehr stark angekommen. Dazu hat der ZDH auch schon viele Programme aufgelegt. Die Betriebe bemühen sich auf vielfältige Weise sowohl um Nachwuchs als auch um Fachkräfte.

Wenn die Betriebe Mitarbeiterförderungsprogramme auflegen, dann scheint das reibungslos zu laufen. Sind die Handwerker alle gute Chefs?

Das liegt an der meist engen Bindung zum Mitarbeiter und an den familiären Strukturen. Das macht es hier einfacher. Neuerungen sind aber wie überall nicht immer leicht einzuführen.

Über 80 Prozent der Firmen handeln umweltfreundlich. Überrascht Sie das?

Ja, selbst die kleinen Betriebe sind sehr umweltbewusst. Es liegt sicherlich auch an den Energiepreisen. Handwerk arbeitet kostenbewusst. Es setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass man für eine lebenswerte Umwelt etwas tun muss. Und schließlich spielt die höhere Sozialkompetenz in den Familienbetrieben eine Rolle.

Hohe Werte zeigt die Studie beim Thema soziales Engagement. Wie erklären Sie das?

Lokal verankerte Betriebe leben von Mundpropaganda. Daher engagieren sie sich. Zudem halten sie Qualität, Service, Termintreue hoch. Geringes Engagement können sie sich kaum leisten.

Ist das Handwerk konservativer als andere Branchen?

Nein, die Technik geht weiter. Der Kunde erwartet innovative Produkte. Egal ob Industrie oder Handwerk, wer sich nicht weiterentwickelt wird abgehängt. In vielen praxisnahen Bereichen ist das Handwerk sogar innovativer als die Industrie.

Trotzdem haben erst 30 Prozent der Betriebe eine Zertifizierung. Warum?

Viele erkennen die Vorteile. Bessere Büroorganisation, perfekte Baustellenplanung, Zeit- und Kosteneinsparung. Doch die Einführung eines Managementsystems mit anschließender Zertifizierung bedeutet im ersten Schritt Arbeit und Zeit. Der Unternehmer will aber erst mal die Aufträge abarbeiten und seine Kunden bedienen. Zu Recht. Oft kommen die Betriebe erst, wenn die Konjunkturlage es zulässt, und nutzen dann die Zeit zur Weiterentwicklung ihres Betriebes. ■