

Malerweiß: Informationsflussverbesserung durch Baustellenmappe

Geschäftsführer Joachim Weiß gründete das Unternehmen 1998. Er arbeitete anfangs mit einem Mitarbeiter, kaufte Wissen von einem Franchisegeber zu und baute diese Ressource konsequent aus. Malerweiß hat heute einen umfangreichen Stamm von Privat- und Industriekunden.

Ein Beispiel Guter Praxis: Dem Unternehmen Malerweiß gelingt es, ausgewählte Technologien und Methoden clever einzusetzen. Davon profitiert die schlanke, effiziente Organisation ebenso wie der nachdrücklich gepflegte, herausragend kundenorientierte Service des Handwerksbetriebes.



Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Ausgefeilte Konzepte und Strategien sind im Mittelstand überlebenswichtig – davon ist man bei Malerweiß überzeugt. Firmenchef Weiß legt großen Wert darauf, Menschen, Organisation und Technik optimal zusammenwirken zu lassen. Er ist aufgeschlossen für technologisch basierte Lösungen, die finanziell tragbar sind und das Unternehmen voranbringen.

Das Ziel ist stets ein flexibler, reibungsfrei funktionierender Service, der effektive Wettbewerbsvorteile bringt. Denn Malerweiß muss sich auch gegen günstigere Anbieter behaupten.

Ausgangssituation und Ziele: Handwerksbetrieb in schwierigem Markt

Der Markt für das Handwerk ist schwieriger denn je, die Tendenz sogar rückläufig.

Auslöser dafür, sich intensiv mit Wissen zu beschäftigen, war ein fest umrissenes, zentrales Ziel: Malerweiß musste schnell und solide wachsen, um zu bestehen. Das Unternehmen brauchte und braucht

- ▶ Festigung am regionalen Markt
- ▶ strategische Weiterentwicklung
- ▶ effizienten internen Wissensfluss
- ▶ hoch zufriedene Kunden, die Malerweiß weiterempfehlen
- ▶ eine steigende Zahl von Mitarbeitern

Malerweiß



▶ Firmensitz	Schwabach (Bayern)
▶ Branche	Malerfachbetrieb
▶ Produkt	Malerarbeiten
▶ Gegründet	1998
▶ Mitarbeiter (2006)	40
▶ Ansprechpartner	Joachim Weiß: joachim.weiss@malerweiss.de
▶ Internet	www.malerweiss.de

Malermeister Weiß begann mit einem Mitarbeiter und einem wohl durchdachten Geschäftsplan. Um das geplante Wachstum zu realisieren, schloss er sich im ersten Schritt einem Franchise-System an, zu dem 140 selbstständige Malerbetriebe zählen. Dessen primäre Zielgruppe sind Privatkunden ab 45 Jahren, die einen umfassenden, perfekten Service erwarten. Unter Wissensgesichtspunkten bedeutete dieser Schritt: auf externe Wissensquellen unmittelbar Zugriff erhalten und nicht wertvolle Zeit vergeuden.

„Der Kunde muss begeistert sein.“

Joachim Weiß,
Geschäftsführer Malerweiß



Im zweiten Schritt und bis heute ging es um den konsequenten Auf- und Ausbau von eigenem Wissen. Vorangebracht wird diese strategische Entwicklung durch eine prozessorientierte Vorgehensweise,

die allerdings nach außen nur als perfekter Dienst am Kunden wahrnehmbar ist.

Was konkret im Unternehmen geschieht

In der Folge ging es bei Malerweiß darum, den Wissensbestand im Betrieb selbst weiterzuentwickeln. Dies geschah sehr strukturiert, sowohl hinsichtlich der Prozessorganisation als auch in puncto der unterstützenden Technologie und nicht zuletzt der Mitarbeiterführung. Denn die Mitarbeiter waren entscheidend, um das erforderliche Wissen aufzubauen und einzusetzen. Treibende Kraft der Aktivitäten ist der Gründer und Geschäftsführer selbst.

Prozessorganisation

Die Basis des Wissensmanagements bei Malerweiß ist eine sehr weit gehende Analyse des eigenen Handelns und der Prozessabläufe. Jeder Prozess wird in Einzelschritte aufgesplittet. Dies gestattet Malerweiß, beliebige Teile des Ablaufs einzeln zu analysieren und zu optimieren. Ziel und Messlatte dieser Verbesserungen ist der zufriedene Kunde, der Malerweiß aktiv weiterempfiehlt.

Die Prozessanalyse erfolgt unter anderem in regelmäßigen Besprechungen mit den Mitarbeitern. Der so gewonnene Erfahrungsschatz fließt unmittelbar in die Prozessoptimierung ein. Derart optimierte Prozesse werden wiederum an alle Mitarbeiter in Form von Schulungen transferiert – daraus resultiert eine kontinuierliche Verbesserung mit einem spürbaren Wettbewerbsvorteil.



Aufgliederung des Wertschöpfungsprozesses



Inhaber Birgit und Joachim Weiß

Übersicht

- ▶ Baustellenmappe: Checklisten standardisieren das Erstellen von Angeboten
- ▶ abschließender Baustellenbericht erfasst Kundenkritik und gestattet Reflexion
- ▶ ausgefeiltes Werbekonzept
- ▶ spezielle Unterlagen und Schulungen zum Einarbeiten neuer Mitarbeiter
- ▶ ausgeprägte IT-Landschaft: vernetzte Fotohandys, zentrales Dokumentenmanagement via Internet
- ▶ Handbuch regelt Verhalten gegenüber Kunden
- ▶ regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter
- ▶ Mitarbeiter-Orientierungsgespräche
- ▶ Kooperationspartner (Call-Center, Handwerksbetriebe)

Baustellenmappe und -bericht

Dreh- und Angelpunkt der wissensbezogenen Aktivitäten sind die Prozesse. In der *Baustellenmappe* fließen viele systematische Optimierungen zusammen, vom standardisierten Erstellen der Angebote bis zum abschließenden Baustellenbericht.

Die Arbeitsabläufe und -prozesse beim Kunden werden lückenlos dokumentiert. So dient die Mappe insbesondere der schnellen Einarbeitung neuer Mitarbeiter vor Ort und vermindert den durch Flexibilität drohenden „Reibungsverlust“. Schließlich gestattet die Baustellenmappe auch die Projektreflexion und somit weitere kontinuierliche Optimierung der Prozesse.

Das Leistungsangebot wurde standardisiert: Der Meister trägt beim Kundengespräch Ziffern in die Checkliste ein, anhand derer die Sekretärin das Angebot erstellt. Dann wird die Baustellenmappe angelegt. Sie enthält Zeitvorgaben, Wegbeschreibung, Materialbedarf und -verwendung, Zusatzarbeiten und Abnahme durch den Kunden. Der abschließende Baustellenbericht mit der Kritik des Kunden, Grundlage der Projektreflexion, basiert ebenfalls auf einer Checkliste. Der Meister (Betreuer) füllt sie im Gespräch mit dem jeweiligen Baustellenteam aus.

Inhalt und Aufbau der Mappe sind im Rahmen des Prozessmanagements immer weiter entwickelt worden. Effizienz, die man sieht – denn Baustellenberichte sind inzwischen fast verzichtbar, weil sich das System stabilisiert hat.

Handbuch „Verhalten gegenüber Kunden“

Die Verhaltensregeln sind ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig soziale Faktoren für die Kundenzufriedenheit und für das Vorgehen bei Malerweiß sind. Sie wurden teils beim Kunden niedergeschrieben, teils entstanden sie aus Gesprächen mit Mitarbeitern. Häufig wurden sie spontan im Alltag entworfen, als Reaktion auf Kritik seitens der Kunden. Heute dient das Handbuch zur Einarbeitung und Sensibilisierung der Mitarbeiter.

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| • Arbeitszeit | • Kranke und Behinderte |
| • Ärger | • Kunden-Typen |
| • Alkoholverbot | • Lachen |
| • Badezimmer | • Lärm |
| • Bitte und Danke | • Lösungen |
| • Diskussionen | • Musik |
| • Druck | • Nachbarn |
| • Ehrlichkeit | • Nachlieferung |
| • Eigentum von Kunden | • Namen |
| • Einwände des Kunden | • Ordnung |
| • Enttäuschung des Kunden | • Pausen |
| • Fehler | • plaudern |
| • Fernsehen | • Privatzone |
| • Fettnäpfchen vermeiden | • Pünktlichkeit |
| • Flapsigkeit | • Rauchen |
| • Fluchen | • Reinigung |
| • Fragen zulassen und selbst stellen | • Reklamation |
| • Handy | • Religionen |
| • Hausfrau | • Respekt |
| • Hausherr | • Rosenkrieg |
| • Haustiere | • Sauberkeit |
| • Informationen | • Schäden |
| • jammern | • Schuhe |
| • Kinder | • Strom |
| • Kollegen | • Tabu-Wörter und -sätze |
| • Konflikte I: beim Kunden | • Trinkgeld |
| • Konflikt II: mit Kollegen | • Treppenhaus |
| • Kooperation beim Kunden | • Wahrnehmung |
| • Körperpflege | • Werkzeug |
| • Körpersprache | • Zusatz-Aufträge |

Verhaltensregeln für die Mitarbeiter

Technologien

Der Wertschöpfungsprozess wird stark durch Technologie unterstützt. Nur durch Technologie ist es möglich, Prozesse zentral zusammenfließen zu lassen. Das ist unverzichtbar, denn nicht nur die Mitarbeiter sind ständig unterwegs, sondern auch die Büros sind örtlich verteilt und Dienstleistungen teilweise outgesourct.

Dem Wissensmanagement dient bei Malerweiß eine ausgeprägte IT-Landschaft: zentrale Datenbanken mit Zugriff von beliebigem Standort, Kundeninformationssysteme mit historischen Kundendaten; ein Dokumentenmanagement, in das alle noch auf Papier existierenden Daten bald eingepflegt sein sollen.

Dadurch ist Malerweiß an jedem Punkt des Prozesses fähig, flexibel und sehr schnell zu reagieren. So kann etwa der Geschäftsführer beim Kunden jederzeit Termine für seine Mitarbeiter vereinbaren.

Ein wichtiges Einzelinstrument sind Foto-Handys der Mitarbeiter. Mit ihnen schicken sie Baustellenfotos direkt an die Zentrale; der Betreuer kann dann schneller reagieren.

Mitarbeiterführung

Reflexionsbereite, kooperative Mitarbeiter waren von Anfang an ein entscheidender Erfolgsfaktor. Mitarbeiter zu finden, die die hohen Anforderungen erfüllen, ist für Malerweiß eine große Herausforderung.

Neben fachlichen Kompetenzen sind Soft Skills unabdingbar. Wer bei Malerweiß arbeitet, muss vor allem

- ▶ Fehler zugeben können,
- ▶ aus Fehlern lernen,
- ▶ über die Arbeit nachdenken,
- ▶ kommunikativ sein und
- ▶ analytisch denken.

Den hohen Stellenwert dieser Fähigkeiten bekommt jeder neue Mitarbeiter als Firmenphilosophie vermittelt: Regelmäßige Besprechungen tragen ständig dazu bei, jeden im Team für die „weichen“ Faktoren des Erfolgs zu sensibilisieren.

Verhalten gegenüber Kunden

Der Umgang mit Kunden ist Thema spezieller Schulungen für die (vorrangig gewerblichen) Mitarbeiter. Der Schulungsplan erstreckt sich über ein halbes Jahr: Immer donnerstags alle drei bis vier Wochen findet eine Schulung statt. Sie dauert nicht länger als ein bis zwei Stunden, um die Aufnahmespanne der Mitarbeiter gut zu nutzen. Die Schulungsunterlagen hat das Unternehmen durch Analyse seiner Dokumentationen und im Dialog mit den Mitarbeitern selbst entwickelt.

Mindestens einmal jährlich findet ein Mitarbeiter-Orientierungsgespräch statt. Die Mitarbeiter bekommen die Formulare vorab ausgehändigt. Selbstbewertung und Fremdbewertung analysiert man im Einzelgespräch; der Geschäftsführer ist permanent in Kontakt mit seinen beiden Meistern.

Erfolgsfaktoren

Am Anfang stand das erforderliche Startkapital. Wesentlich für die folgende, günstige Geschäftsentwicklung war das persönliche Engagement des Gründers. Er hält sich methodisch auf dem Laufenden, sucht ständig nach Optimierungspotential. Und baut dafür auch auf externe Unterstützung, beispielsweise durch Trainings für seine Mitarbeiter. Bei strategischen und personellen Entscheidungen kam J. Weiß seine Erfahrung als Verkaufsleiter in einem größeren Betrieb zugute – dort hatte er eine Abteilung mit über 100 Mitarbeitern aufgebaut.

Malerweiß profitierte außerdem von einer in der Branche durchaus nicht selbstverständlichen Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen Lösungen. Dies freilich nicht als Selbstzweck, sondern immer unter sorgfältiger Rücksicht darauf, was dem Betrieb finanziell und funktionell gut tut.

Weitere Maßnahmen im Überblick

Zusammenarbeit mit einem Call-Center sorgt für ständige Erreichbarkeit. Partnerschaften mit Handwerksbetrieben runden das Leistungsspektrum ab.

Das Franchise-System

In Hinblick auf das Wissensmanagement diente das Franchise-System vor allem als Grundlage für die eigene Entwicklung von Malerweiß. Das Netzwerk ist keine Einkaufsgemeinschaft. Die Vorteile für den Franchise-Nehmer Malerweiß sind

- ▶ schnellerer Aufbau am Anfang durch Zukauf von Wissen
- ▶ schnelle Reaktion auf Kundenwünsche, dank der Partnerfirmen
- ▶ gemeinsames Marketing und überregionale Werbung

„Der Franchise-Geber stellt ein Fahrrad zur Verfügung. Fahren muss man selber.“

Joachim Weiß,
Geschäftsführer Malerweiß



Das Konzept zum Informationsfluss war nützlich, musste aber angepasst und weiterentwickelt werden. So erstellt Malerweiß inzwischen auch eigene Marktanalysen, um seine Werbung gezielt einzusetzen.

Nutzen

Die beschriebenen Maßnahmen wirken sich auf unterschiedliche Weise positiv aus: sie stabilisieren das „System Malerweiß“, und sie setzen den perfektionistischen Anspruch um, alle Wünsche der Kunden zu erfüllen. Zudem kann das Unternehmen mit verhältnismäßig wenigen Mitarbeitern etwa 20 Baustellen pro Woche in einem schon heute großen Einzugsgebiet bearbeiten.

Finanzielle Vorteile bringen die Wissensmanagement-Aktivitäten eher indirekt. Das vorhandene Wissen sorgt in erster Linie für die Stabilität des Unternehmens, auch in turbulenten Zeiten. Es kann beispielsweise dazu dienen, Werbung konjunkturabhängig zu schalten. Generell zielt die Werbestrategie von Malerweiß darauf ab, Bedarf auszulösen, andererseits das Einzugsgebiet über den Umkreis von 50 km hinaus zu vergrößern.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (German Federal Ministry for Economic Affairs and Technology). At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover features a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office setting. Below the photo is a dark orange banner with white text: 'Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen', '25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen', and the website 'www.wissenmanagen.net'.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

WissensMedia
Fit für den Wissenswettbewerb

**Pragmatisch, einfach, gut –
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus
kleinen und mittleren Unternehmen

www.wissenmanagen.net

Herausgeber
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,
Reutlingen
www.wissen-kommunizieren.de

Gefördert durch das
Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
im Rahmen des Projektes
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand
Januar 2007