

Standards für den goldenen Boden

Schmiedemeister Jürgen Kull profitiert von der Kooperation mit dem itb Karlsruhe

Von Reinhard Myritz

Die Dienstleistungsgesellschaft ist längst keine Vision mehr. Doch je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es, sich auf einem immer stärker umkämpften Markt zu behaupten. Das itb – Institut für Technik der Betriebsführung in Karlsruhe – entwickelt gemeinsam mit Handwerksbetrieben Strategien für neue Wettbewerbschancen.

Als Pilotbetrieb arbeitet unter anderem die Kull Schmiede-Design GmbH aus Bruchsal in mehreren vom Bundesbildungsministerium geförderten und vom itb durchgeführten Projekten mit. „Zusätzliche Chancen bieten sich einem Unternehmer nicht jeden Tag“, sagt Firmenchef Jürgen Kull. „Aber er muss sie eben nicht nur erkennen, sondern auch beherzt zugreifen.“ Und Meister Kull lebt seine Maxime. Zum Hintergrund: Jeder Baumarkt bietet heute Türklinken, Briefkästen und ähnliche Dinge an. „Preislich“, weiß der In-

haber des 1978 gegründeten Betriebs, „ist dieser Wettbewerb für mich ruinös. Wir setzen deshalb darauf, vom Kunden als Komplettanbieter betrachtet zu werden, der unverwechselbares Design anbietet und auch noch jederzeit verfügbar ist.“ Dabei half die Zusammenarbeit mit dem itb.

Eindrucksvoller Aufbruch in die globalisierte Geschäftswelt

In den Projekten geht es um Fragen zur Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen und um den systematischen Auf- und Ausbau von Dienstleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Ziel ist es, gemeinsam mit Betrieben wie Kull-Design und anderen Handwerkern nach Wegen zu suchen, um die Position kleiner Betriebe am Markt durch Dienstleistungsaufbau zu verbessern.

Als Kleinunternehmer gelang Jürgen Kull eindrucksvoll der Aufbruch in die globalisierte Geschäftswelt. Bisher

präsentierte er seine Produkte ausschließlich auf regionalen Messen und einer europaweit einmaligen 700 m² großen Ausstellung auf seinem Betriebsgelände. Zusätzlich richtete er einen viersprachigen Internetshop unter www.kull-design.com ein – mit mehr als 450 Artikeln. „In unserem Internet-Shop wird jeder Kunde so individuell bedient, als wäre er persönlich anwesend“, garantiert der Firmenchef. Stolz ist er darauf, dass sein Internetshop auf der diesjährigen CeBIT als Best-Practice-IT-Lösung ausgezeichnet wurde. Denken wie der Kunde und ein entsprechendes Serviceangebot sind aber nur ein Weg in die Qualitätsnische von Kull-Design. Parallel dazu erschloss sich der Betrieb neue Kundengruppen. Auch dabei stand ihm das Expertenteam des itb beratend zur Seite. „Die größte Hilfe für mich war das Kennenlernen neuer Sichtweisen und Methoden“, erläutert Kull seinen ganz individuellen Lernprozess, „die Frage, wie man wissenschaftlich-analytisch nach Lösungen für ein



Jürgen Kull: Zugreifen, so lange das Eisen heiß ist.

Foto: Myritz

Problem sucht und seine Erkenntnisse danach systematisch umsetzt.“ Die Beteiligung an den itb-Forschungsprojekten habe seiner Firma einen weiteren Schub gegeben. „Wir sehen unsere Marktchance in der optimalen Kombination von perfekten Sachleistungen und hoher Dienstleistungscompetenz

für eine klar definierte Zielgruppe“, betont Jürgen Kull. Heute konzentrieren sich der Bruchsaler Metallgestalter und sein achtköpfiges Team auf die Zielgruppe der Landschaftsgartenarchitekten. Edelstahl-Wasserhähne oder Brunnen im Kull-Design schmücken inzwischen Kindergärten und Parkanlagen in Berlin, München und Zürich oder auch Golfplätze auf Mallorca.

Nicht nur ein Produkt, sondern eine Problemlösung anbieten

Für itb-Geschäftsführer Ewald Heinen, sind die Erfolge des Bruchsaler Schmiedemeisters ein Paradebeispiel dafür, wie es Handwerksbetrieben gelingt, sich durch den systematischen Ausbau von Dienstleistungen neue Marktpotenziale zu eröffnen. Er ermutigt die Unternehmer dazu, sich auf Neues einzulassen: „Gerade für kleine Betriebe werden die Prozesse immer komplizierter. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und damit Handwerk auch wirklich wieder goldenen Boden hat, ist es wichtig, den Kunden nicht nur ein Produkt, sondern vollständige Problemlösungen anzubieten.“ Dies verlange mit Blick auf die im Handwerk oft sehr schmale Personaldecke in erster Linie Systematisierungen und Standardisierungen, um Abläufe und Prozesse einfacher und schneller und damit kostengünstiger umsetzen zu können.

Aber genau dies, die systematisch betriebene Problemlösung, sei für Handwerker besonders schwierig, weiß Jürgen Kull. Zu oft befürchteten sie, dass damit der kreative Aspekt ihrer Arbeit, Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit ihrer Produkte – also das Handwerkliche ihrer Arbeit selbst –, in den Hintergrund rücken könnte. „Das Gegenteil aber ist der Fall.“ Auf dem Weg zum einmaligen, unverwechselbaren handwerklichen Produkt gebe es unendlich viele Standardtätigkeiten, Handgriffe und Abläufe, die immer wiederkehren würden. Er vergleicht die Situation mit Legobausteinen. „Die Steine, mit denen ich baue, sind die gleichen, aber am

Ende kommt immer ein anderes Produkt heraus.“

Parallel zur Produktherstellung läuft in jedem Betrieb ein Verwaltungs- und Abrechnungsvorgang. Hier hat der Unternehmer für alle wiederkehrenden Abläufe konkrete Formen der Standardisierung eingezogen. „Alles, was wir anfertigen, wird in seine Details zerlegt und archiviert. Das beginnt beim Entwurf und führt über Schablonen und Fotos bis hin zur Zeiterfassung.“ So wurde es möglich, auch die Arbeitsabläufe berechnen zu können, die sich als kreative Neuerung, als originär handwerkliche Einmalleistung scheinbar einer Standardisierung verschließen. Der Erfolg bestätigt die Erfahrungen von Jürgen Kull. Die Fokussierung auf zusätzliche Dienstleistungen und neue Kundengruppen sowie die weitgehende Standardisierung seiner internen Abläufe hatte zur Folge, dass sich der Umsatz im vergangenen Jahr verdoppelte. „Bis zu 300 neue Produkte wollen wir in diesem Jahr zusätzlich einstellen“, sagt der Meister und setzt 2008 auf eine erneute Umsatzverdopplung des Internetshops. Und noch einen Erfolgsparameter hält der Unternehmer bereit. Die Leistungssteigerung seiner Mitarbeiter, also die Wertschöpfung pro Kopf, habe sich in den vergangenen vier Jahren verdreifacht.



Erleuchtung für einen Garten in Mallorca: Lampen aus der Bruchsaler Designschmiede.

Foto: privat

Service-Engineering – Transferkonzept für den Mittelstand

Das Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe geht im Rahmen eines Projektes zur Optimierung von Dienstleistungen in kleinen und mittelständischen Betrieben neue Wege zur Verbindung von Wissenschaft und unternehmerischer Praxis. Zweck des vom Bundesbildungsministeriums (BMBF) geförderten Transferprojektes „Service-Engineering – Innovations-treiber in KMU“ ist es, die Wettbewerbschancen von Handwerk und Mittelstand durch die systematische Gestaltung von Dienstleistungen weiter zu verbessern. Dies geschieht vor allem durch die Einbeziehung von Praxispartnern, in erster Linie Unternehmen. Aber auch Wirtschaftsorganisationen und -verbände unterstützen das Projekt aktiv, unter ihnen der Zentralverband des Deutschen Handwerks.

Das Projekt, das gleichzeitig auch Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung ist, zielt vor allem auf das Know-how der Praxispartner und bedient sich dabei einer Doppelstrategie – der exemplarischen Erprobung innovativer Methoden und Model-

le in Pilotbetrieben einerseits und dem zielgerichteten Know-how-Transfer in die Breite durch eine Reihe von Veranstaltungen andererseits.

KMU erhalten hier die Chance, ihre Erfahrungen auf diesem Gebiet als Pilotbetriebe zu präsentieren und gleichzeitig weiterentwickeln zu können. Die erfolgreichen „Vorreiter“ erhalten von erfahrenen Beratern ein zielgerichtetes, unentgeltliches Coaching, um ihr Know-how systematisch zu erweitern. Damit greift das Vorhaben vorhandene Ergebnisse bisheriger BMBF-Förderung auf und stellt diese in praxisnaher Form den KMU zur Verfügung. Gleichzeitig wird das Know-how dieser innovativen Pilotbetriebe im Projektverlauf analysiert, aufbereitet und im Rahmen von Workshops sowie einer umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit der mittelständischen Zielgruppe zugänglich gemacht. Beispielsweise werden die Unternehmen mit ihren kreativen Methoden und Modellen im Internet auf der Webseite www.service-engineering-kmu.de vorgestellt.

my