

# Abläufe zum Standard machen

Mitarbeitermotivation und Team-sensibilisierung waren die Themen des siebten Schrittes auf dem Weg zum Top-Unternehmen. Als besonders wichtig sieht der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning die Maßnahmen der Qualitätssicherung an. Wie diese in einem Handwerksbetrieb umgesetzt werden können, schildert er im folgenden Beitrag.

Qualität wird eine der Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Unternehmen im 20. Jahrhundert werden, sagte schon vor zehn Jahren Vera F. Birkenbihl, die sich in ihren Büchern schwerpunktmäßig mit der menschlichen Psyche auseinandersetzt. Denn der Kunde will nicht einfach eine handwerkliche Dienstleistung einkaufen; er will für sein Geld Qualität. Also gibt der Kunde den Betrieben die Aufträge, bei denen er sich der Qualität der Arbeit sicher sein kann. Die Kunden sind genauer und penibler geworden. Leider haben das noch nicht alle Unternehmer und längst nicht jeder Mitarbeiter registriert.

## Auf dem Laufenden sein

Hier herrscht häufig noch die Meinung vor, es reiche, nach dem Stand der Technischen Regeln, DIN-Normen und den Vereinbarungen nach VOB zu arbeiten. Ein Richter hat es mir genauer gesagt: Als Handwerker hat man sich über den Wissenstand der Vorschriften ständig durch Fachliteratur zu informieren und eine Neuerung, die durch mehrmalige Fachbeiträge allgemeines Wissensgut geworden ist, hat in der weiteren Arbeit ihre Anwendung zu finden. Sicherlich hat der Mann recht. Die Realität sieht aber anders aus. Oft wird man erst dann auf neue Techniken aufmerksam, wenn der Großhändler dafür eine Marketingaktion startet. Für einen Top-Unternehmen reicht deshalb ein kontinuierliches Studium der Fachliteratur alleine aber nicht mehr aus, um vorne zu bleiben. Was nützt es, wenn neue Regeln, Normen und Arbeitstechniken zwar bekannt sind, aber im betrieb-



**Bernd Brüning zeigt einem seiner Mitarbeiter das Betriebshandbuch, das alle wichtigen Informationen über Abläufe enthält**

lichen Alltag nicht umgesetzt werden? Denn schnell ist man geneigt, auch in diesem Punkt in seiner bequemen Komfortzone zu bleiben: „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“ Mitte der 90iger-Jahre wurden wir auf die ISO 9000 aufmerksam. Es handelt sich dabei um eine Norm, die eine Verbesserung der betrieblichen Abläufe in Fertigungsbetrieben regelt. Eigentliches Ziel der ISO 9000 ist es, Zuliefererbetriebe für die Industrie auf einen einheitlichen Mindeststandard zu bringen. Obwohl die Norm nichts mit einem Handwerksbetrieb zu tun hat, begannen wir zu prüfen, welche Teile dieses Regelwerkes für unsere Zwecke nutzbar waren. Das war quasi der Ansatz, unser betriebliches System hinsichtlich guter und weniger guter Arbeitsabläufe und Vorgehensweisen zu überprüfen. Für Handwerksbetriebe ergibt der Durchlauf der ISO 9000 schon einen Arbeits-Kraftakt – allerdings einen, der uns weitergebracht hat. Als einer der ersten SHK-Handwerksbetriebe wurden wir damals für mustergültig bewertet. Seit dieser Zeit hat jeder Mitarbeiter ein Handbuch mit allen für

ihn wichtigen Informationen. Und für neue Mitarbeiter ist dieses Handbuch eine große Hilfe, um sich schnell in unseren betrieblichen Arbeitsabläufen zurechtzufinden.

## Der Arbeit einfach folgen

Qualität heißt heute, alle betrieblichen Abläufe, also die technischen und organisatorischen, so zu optimieren, dass ein Höchstmaß an Effektivität möglich ist. Ein gegenseitiges Zuspielden bedeutet für uns, Informationen so weiterzuleiten, dass ein anderer Mitarbeiter ohne Rücksprache die Arbeit weiterführen kann. Und genau diese Arbeitsweise bedeutet den großen Nutzen für den Kunden. Eingesetzt wird beispielsweise der Arbeitsfolgezettel: Ein Mitarbeiter hat bei einem Kunden eine Heizungs-Wartung gemacht und ihm ist eine angerostete Stelle an der Wasserleitung im Keller aufgefallen. Er spricht den Hausbesitzer an, ob eine Reparatur gewünscht ist, um einem zu erwartenden Rohrbruch vorzubeugen. Ist das der Fall, wird der Arbeitsfolgezettel ausgefüllt: Wer hat die Re-

paratur wann bestellt und für wen wird die Rechnung auf welchen Namen geschrieben? Soll eine Extra-Rechnung geschrieben werden? Oder kann die Zusatzarbeit dem aktuellen Auftrag zugeordnet werden? Welche Materialien sind mitzunehmen und welche Besonderheiten gibt es? Wo genau ist der Arbeitseinsatz? Kommt ein Mitarbeiter allein klar? Wie lange wird die Arbeit voraussichtlich dauern? Ist ein Team-Unternehmen für weitere Arbeiten zu beauftragen? Wann ist die Arbeitsausführung gewünscht? Der Arbeitsfolgezettel wird vom Büro an den zuständigen Monteur weitergegeben. Er kann sich dann – ohne ein nochmaliges ansehen der Baustelle – auf die Arbeit vorbereiten. Der Ablauf ist standardisiert, erprobt und lässt kaum noch Spielraum für Fehler. Wir erhalten von unseren Monteuren mit diesen einfachen Arbeitsfolgezetteln ständig neue Arbeit. Die neue Arbeit wird also einfach „mitgebracht“ und macht einen erheblichen Anteil unserer Aufträge aus. Jeder Mitarbeiter hält die Augen auf und bringt Arbeit für den Betrieb mit zur Firma.



Wartungsarbeiten – wie hier die an einem Rückstauverschluss – führen oft zu Folgeaufträgen

# Management

KD-Nr.: 123-45 Zusätzlich zu Komm.-Nr.: \_\_\_\_\_ Komm. durch \_\_\_\_\_ am: \_\_\_\_\_ 200\_\_

Rechnungs-Empfänger: Hans Muster Arbeitsstelle: w. vor Auftrag erteilt am: 11.11.2000  
Musterstadt \_\_\_\_\_ Frau/Herr: Muster

Tel.: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Art der Arbeit: \_\_\_\_\_ Fehlerbeschreibung! \_\_\_\_\_

1. Def. Waschtischa-Rahmen erneuern Undicht, Rep. zu teuer

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

| Pos.     | Menge:<br>benötigt Komm. | Materialbezeichnung:                            | Preis: |
|----------|--------------------------|---|--------|
| <u>1</u> |                          | <u>Waschtischa-Einbauelement Tenso 33347000</u> |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |
|          |                          |   |        |

Besonderheiten: \_\_\_\_\_

Aufgestellt von: Monteur am: 12.03.2000 Geschätzte Arbeitszeit: 1 Std.

Ausführungs-Termin: \_\_\_\_\_ am: \_\_\_\_\_ 200\_\_ Zweiter Monteur / Azubi:  Std.

Für wann Termin machen:  Sofort  nächste Woche  2 Wochen  Wenn Zeit

Restarbeiten sind von folgenden Firmen auszuführen: \_\_\_\_\_

wird hier gekonnt gegengesteuert. Eine Übertragung auf deutsche Verhältnisse ist in unserem Handwerk ideal möglich. Die gleichen Kundendaten sind bei uns gespeichert. Wir rufen die Kunden zu den von ihnen gewünschten Terminen an und vereinbaren die Wartungstermine. Auf diese Weise wird eine Wartung weder „vergessen“, noch von einem anderen Unternehmen – das sich vielleicht damit rühmt, die Wartungsarbeiten günstiger als wir anzubieten – ausgeführt. Diese betrieblichen Abläufe optimal zu gestalten ist eine reine organisatorische Arbeit und setzt ein gutes EDV-Programm voraus. Die Anlage muss dann natürlich „gefüttert“ werden. Ein Kundendatenblatt, das alles abfragt, was man über seine Kunden wissen möchte, ist dabei sehr hilfreich.

Die betrieblichen Abläufe, die hinter dem Kundenservice stehen, dürfen keine Version sein, die man von anderen Unternehmen übernimmt. Die Abläufe müssen betriebsindividuell in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entwickelt werden. Genau das ist heute der Standard bei Top-Unternehmen und eine fortwährende Maßnahme. Der Betrieb muss selber die Entwicklung der betrieblichen Abläufe betreiben, sonst wird er auch keine Verbesserung erkennen und durchführen. Diese Innovationsfähigkeit eines Betriebes, also die Fähigkeit sich auf Veränderungen in der Zukunft einzustellen, ist überlebenswichtig. Hier nur den Stand zu halten ist ein „mit dem Strom schwimmen“. Wer zu den Top-Unternehmen gehören will, muss permanent gegen den Strom schwimmen. Dazu gehört auch eine hundertprozentige Ausrichtung auf den Kunden. Wie man in der viel beschriebenen „Service-Wüste Deutschland“ zu einer Oase wird, berichtet Bernd Brüning in der nächsten SBZ.

Ein Arbeitsfolgezettel dient dazu zusätzliche Arbeiten exakt zu erfassen

## Die Japan-Taktik

Günter Ederer, ein bekannter Wirtschaftspublizist, erzählte mir am Rande einer Vortragsveranstaltung von seinen Japan-Aufenthalten. Er war längere Zeit dort und fuhr einen kleinen Stadtwagen. In der gesamten Zeit hat er weder eine Autoreparaturwerkstatt von innen gesehen noch sich um die Inspektionen für das Auto gekümmert. Bei der ersten Kontaktaufnahme nehmen die japanischen Servicebetriebe so viel wie möglich Informationen über Fahrgewohnheiten, Arbeitszeiten und sonstige

kundenspezifische Daten in ihre EDV auf. Eine Terminvereinbarung für eine Inspektion meldet der japanische Servicebetrieb frühzeitig an. Und zum Termin steht kostenlos ein Ersatzfahrzeug bereit, das natürlich ein neuer, etwas größerer Wagen ist, damit der Kunde auf den Geschmack kommt. Da der Service-Betrieb seine Kunden kennt, wird mit den Ersatzwagen pfleglich umgegangen. Manche nutzen den Wagen gar nicht, andere höchstens für den Weg zur Arbeit. Aber: Dank dieser Taktik werden viele neue Wagen verkauft. Einem Wechsel zu einem anderen Servicebetrieb



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.brueening@brueening-bad.de