

Kleines Unternehmen – große Innovationen

Die Schawag GmbH in Plettenberg zeigt, wie ein traditioneller Handwerksbetrieb den Sprung zum modernen Handwerks-Dienstleister schaffen kann

Plettenberg im tiefen Sauerland. Das Büro der Schawag GmbH liegt zurzeit noch im Elternhaus des Firmenchefs am Ende einer Sackgasse, die wenige Meter weiter in einen dunklen Waldweg übergeht. „Da kommen Sie mit dem Auto nicht weiter“, sagt Ralf Schawag, „direkt hinter dem Haus liegen 25 Kilometer Naturschutzgebiet.“ Keine Gegend, in der man ein besonders innovatives Unternehmen vermutet. Aber Ralf Schawag ist alles andere als ein Hinterwäldler.



Der studierte Versorgungstechniker stieg 1996 in den elterlichen Heizungs- und Sanitärbetrieb ein. Nach einer fließenden Übernahme ist er seit Anfang 2009 alleiniger geschäftsführender Gesellschafter – und hat schon einiges bewegt, sowohl, was das Portfolio des Unternehmens angeht, als auch in puncto Unternehmensführung und Personalarbeit. Dafür belegte die Schawag GmbH jetzt einen 1. Platz beim Hagerer Innovationspreis Personal, der von der agentur mark GmbH in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen durchgeführt wird und im Rahmen des Innovationsprojekts InKas_mark, gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, umgesetzt wurde. „Wir freuen uns über den Preis“, sagt Ralf Schawag. „Er ist gut für unser Image, zumal Themen wie Mitarbeiterförderung und -einbindung für das Handwerk vollkommen untypisch sind.“

Für den Innovationspreis werden kleine und mittelständische Unternehmen nomi-

niert, denen es auf besondere Weise gelingt, mit ihrer Personalarbeit innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Das ist Ralf Schawag nach Meinung der Jury mit zahlreichen ineinandergreifenden Maßnahmen gelungen. Doch bevor er seine Vorstellungen von einem modernen Service-Unternehmen durchsetzen konnte, war zunächst einiges an Überzeugungsarbeit nötig – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Eltern. „Ich habe zum Beispiel einen ganz anderen Führungsstil als mein Vater – und darüber gab es am Anfang schon mal Unstimmigkeiten“, stellt der 41-Jährige fest. Auch die Mitarbeiter, besonders die, die schon lange im Unternehmen waren, fassten die Änderungsvorstellungen ihres Juniorchefs zunächst oft als Kritik an ihrer Arbeit auf. „Es ging darum, ihnen klar zu machen, dass reine handwerkliche Qualität heute nicht mehr reicht“, so Ralf Schawag. Die zur Verfügung stehenden Hilfen nahm er deshalb gern in Anspruch. Zum Beispiel hat er eine Potentialberatung für eine Optimierung der Marktausrichtung auf der Grundlage von internen Verbesserungen genutzt.

Selbstverständlich war für Ralf Schawag dabei von Anfang an die Einbeziehung der Mitarbeiter. Ihm war klar, dass eine Neupositionierung des Betriebes im unternehmerischen Alltag auch glaubhaft umgesetzt werden muss und dass das nur mit jedem Einzelnen im Unternehmen geht. Als „Botschafter im Blaumann“ bezeichnet der Versorgungstechniker seine Leute denn auch gerne. „Auch wenn die Arbeitskleidung bei uns gar nicht blau ist“, wie Ralf Schawag gesteht.

Geänderte Unternehmenskultur für einen geänderten Markt

Vieles im Unternehmen hat sich grundsätzlich geändert: Jeder Mitarbeiter kennt – früher undenkbar – die aktuellen betriebswirtschaftlichen Zahlen: Angebote, Auftragseingänge, Einnahmen, Kosten. Einmal im Monat setzt man sich beim ZDF-Frühstück zusammen und spricht über diese Zahlen, Daten und Fakten. Damit die Mitarbeiter zum Beispiel Kalkulationen auch richtig verstehen, wurde ihr betriebswirtschaftliches Wissen zuvor in

Seminaren geschärft. Transparenz heißt die Devise. Das war auch für die Mitarbeiter zunächst gewöhnungsbedürftig. „Am Anfang hat bei dem Frühstück kaum jemand etwas gesagt“, berichtet Ralf Schawag, „heute wird oft nachgefragt und die Mitarbeiter kommen sogar, wenn sie eigentlich Urlaub haben.“

Es hat sich also etwas im Bewusstsein der Schawag-Belegschaft geändert. Man fühlt sich für das Unternehmen mitverantwortlich – und ist es auch ganz praktisch: Die Dinge, die auf den Baustellen gebraucht werden, werden von den Mitarbeitern eigenverantwortlich bestellt. Wenn etwas nicht verarbeitet wird, schlägt sich das in den Zahlen nieder, die jetzt für jeden offen auf dem Tisch liegen – mehr Effizienz ist die Folge. „Die Fehlerquote ist viel geringer geworden“, stellt der Firmeninhaber fest. Auch der von Handwerkern oft ungeliebte Mehraufwand für Schreibarbeiten, Kommunikation per Computer und Ähnliches, der durch diese unternehmerischen Tätigkeiten entsteht, wird letztendlich von den Mitarbeitern getragen.

Das entlastet den Chef, der dadurch jetzt mehr Zeit für die Akquisition neuer Kunden und die Beratung hat. Der Beratungsstil ist nach Einschätzung von Ralf Schawag intensiver geworden. War es früher der Vater – „ein sehr guter Verkäufer“, wie der Sohn neidlos anerkennt –, der persönlich zu den Kunden fuhr, das Verkaufsgespräch führte und Aufträge mitbrachte, so ist es heute der Sohn, der sich um einen Vor-Ort-Termin kümmert, im Büro eine Energieberatung ausarbeitet und dann mit dem Laptop noch mal zum Interessenten fährt, um verschiedene Planungsvarianten anschaulich zu präsentieren. „Früher haben die Kunden einfach

den Handwerker genommen, den sie persönlich kannten. Heute fragen sie bei drei bis vier Betrieben an und lassen sich Kostenvoranschläge machen“, so die Erfahrung des Diplom-Ingenieurs.

Ging es früher nur um Sanitär- und Heizungsinstallationen, so erwartet der Kunde heute „Alles aus einer Hand“. Dementsprechend hat Ralf Schawag das Portfolio des kleinen Unternehmens erweitert: Energie-, Umwelt- und Klimatechnik, Bad-Modernisierung, Elektro-Gebäudetechnik und alles rund um regenerative Energien bietet die Schawag GmbH heute von der Planung über die Wirtschaftlichkeitsberechnung bis zur handwerklichen Ausführung und Fördermittelberatung an.

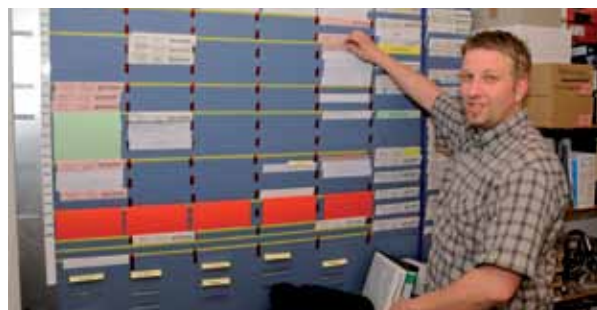
Potentialberatung als Hilfe zur Neuausrichtung genutzt

Auf der einen Seite ist der Betrieb heute also breiter aufgestellt, auf der anderen Seite hat man bei der Neuausrichtung aber auch erkannt, dass man gut daran tut, sich zu spezialisieren. Unterstützt durch eine von April bis September 2009 laufende Potentialberatung [durch die Firma Impetus Marketing], die die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens analysierte, wurde die Marktausrichtung optimiert. Heute ist die Schawag GmbH besonders stark in der Wärmerückgewinnung, Lüftung und Regelungstechnik im industriellen Bereich und nutzt dabei das Wissen, das der Firmeninhaber in seinem Studium erworben hat. „Das ist unsere Nische. Früher war Energie bei den Unternehmen kein Thema, sie kostete nicht viel“, erklärt Ralf Schawag. „Da war es den Betrieben egal, wenn viel Wärme ungenutzt verpulvert wurde.“ Das hat sich in den letzten Jahren mit dem Steigen der

Energiepreise und der Suche nach weiteren Einsparungspotenzialen schlagartig geändert. Und die Schawag GmbH kann mit deutlich größeren Mitbewerbern konkurrieren, wenn es um die Optimierung des Wärmehaushalts geht. Gab das alte Geschäftsfeld nur Aufträge in einem Radius von etwa 25 Kilometern rund um Plettenberg her, so ist man bei der Wärmerückgewinnung mit dem speziellen Know-how mittlerweile überregional im Geschäft. Ein Geschäft, das sich lohnt. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Groß-Aufträge im traditionellen Handwerk, die zum Beispiel von Bauträgern ausgeschrieben werden, sehr viel Stress bedeuten und am Ende nicht viel Gewinn abwerfen – wenn überhaupt“, so der Firmenchef, „da ist das Geschäft im industriellen Bereich wesentlich attraktiver.“

An Ausschreibungen nimmt die Schawag GmbH fast gar nicht mehr teil. „Da geht es nur um unten rechts – also den Endpreis – das entspricht aber nicht unserem Qualitätsstandard. Unsere individuellen Stärken können wir so gar nicht ausspielen“, sagt Ralf Schawag. Neben der neuen Marktausrichtung wurde im Rahmen der Potentialberatung auch ein Marketingmaßnahmenplan entwickelt. Zu den Maßnahmen gehören unter anderem ein neues Firmenlogo und ein neuer Slogan: Schawag – Technik und Service, heißt es jetzt.

Auch die Unternehmensorganisation wurde umstrukturiert. „Ich musste lernen, mehr zu delegieren“, gibt Ralf Schawag zu. Als zweite Führungsebene unter dem Chef fungiert je ein Meister im Bereich Kundendienst und im Bereich Projekt. Büroleiterin Anette Heseler ist die zentrale Anlaufstelle der Firma. Sie hat die volle Terminhoheit, vergibt also alle Termine –



auch die für ihren Chef – und weiß, wer, wann, wo im Einsatz ist. Der Projektplaner an der Bürowand zeigt für jeden Tag in der Woche die verschiedenen Einsätze der Handwerkerteams. Auch hier hat sich die Transparenz durchgesetzt.

Was früher nur der Chef im Kopf hatte und ihn zusätzlich belastete, ist heute für alle Mitarbeiter ersichtlich. So ist die Weiterführung des Betriebs auch bei einem Ausfall des Chefs gesichert und der hat dafür Zeit, sich zum Beispiel um modernes Marketing zu kümmern – etwas das es früher nicht gab. „Ich habe heute eine Präsentation über unsere Firma auf dem Laptop und wenn ich bei Kunden bin, zeige ich die. Das kommt gut an“, sagt Ralf Schawag. Weitere Marketing-Maßnahmen sind Angebote, die als Power-Point-Präsentation an die potenziellen Kunden gehen, Kundenzufriedenheits-Befragungen, Firmen-Flyer.

Außerdem macht die Schawag GmbH gezielt Werbung in Fachblättern. Marketing und eine gute Außendarstellung seien Wettbewerbsvorteile gegenüber den zahlreichen Kleinst-Unternehmen in der Branche, die aufgrund ihrer Struktur wesentlich geringere Kosten haben als ein größeres Handwerksunternehmen. Johanna Dragon von der zuständigen Regionalagentur, der agentur mark, stellt fest: „Für uns war wichtig, dass es bei der Neuausrichtung des Betriebes nicht nur darum ging, am Ende einen neuen Internetauftritt oder neue Prospekte zu haben, sondern darum, wie man das Marketing mit den Mitarbeitern optimieren kann – also darum, dass die Mitarbeiter verinnerlichen und auch nach außen verkaufen, was die Schawag GmbH ausmacht, quasi Marketing und Personalentwicklung in einem Zug.“

Beschäftigungsfähigkeit wird aktiv gesichert

Ständige Fortbildungen für die Mitarbeiter sind bei der Schawag GmbH selbstverständlich. Dafür nutzt der Plettenberger Handwerksbetrieb unter anderem Bildungsschecks des Landes NRW. „Lebenslanges Lernen“ wird in dem kleinen Unternehmen gelebt. Ralf Schawag hat ein ganz aktuelles Beispiel parat: „Gleich kommen meine Mitarbeiter hier ins Büro und machen ein interaktives Online-Seminar zum Thema Projektentwicklung. Dabei geht es um die Prozesse, die zum Beispiel bei Heizungs- oder Baderneuerungen ablaufen.“ Der Chef wurde dazu vorher bei einem „Chef-Briefing“ vorbereitet.

Dieses Seminar findet im Rahmen der Up-to-date-Offensive statt, an der Ralf Schawag seit fast zwei Jahren mit seiner Firma teilnimmt. Dabei handelt es sich um ein für das Handwerk entwickeltes System aus Seminaren, Trainingseinheiten und Online-Lernen, mit dem sich Handwerksbetriebe auf dem Weg zu modernen Handwerks-Dienstleistern unterstützen lassen können (s. Bericht über die Steffen AG in G.I.B.INFO 03_09). „Es geht um die Frage: Wie entwickeln wir uns weiter?“, sagt Ralf Schawag. „Gerade unter Handwerkern hat man oft gar keinen Blick für das Morgen und Übermorgen, sondern wurschtelt sich so durch das Tagesgeschäft.“ Handwerk habe zwar sicher immer noch goldenen Boden, sei aber auch dadurch, dass sich die Kunden heute die Handwerker viel freier aussuchen könnten und nicht zuletzt durch einen teilweise ruinösen Preiswettbewerb, deutlich anstrengender geworden.

Für die Fortbildungen gibt es klare Regelungen: Bei kostenfreien Fortbildungen

wird die Zeit geteilt, der Mitarbeiter muss also Überstunden oder Urlaub für die Hälfte der Fortbildung einsetzen, bei kostenpflichtigen Fortbildungen übernimmt der Betrieb die Kosten, der Mitarbeiter muss die Zeit opfern. So sichert der Mitarbeiter langfristig seine Beschäftigungsfähigkeit und das Unternehmen bleibt konkurrenzfähig. „Weil der Mitarbeiter ja etwas für seine persönliche Qualifikation tut, empfinde ich das als eine faire Lösung“, sagt Ralf Schawag. Zur Beschäftigungsfähigkeit gehört aber für ihn nicht nur die fachliche Qualifikation: „Viele Handwerker denken, weil sie den ganzen Tag körperlich arbeiten, sind sie auch fit, aber das ist leider nicht unbedingt so.“ Deshalb hat der Firmenchef ein Auge auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter. Damit die trotz der körperlichen Belastungen durch den Job gut bleibt, sponsert er für jeden Mitarbeiter, der das möchte, den Monatsbeitrag für ein Fitnessstudio. Besonders Auszubildende nutzen dieses Angebot.

Ältere Mitarbeiter werden zudem überwiegend bei Arbeiten eingesetzt, bei denen unter angenehmen äußerlichen Bedingungen und körperlich nicht schwer gearbeitet wird, zum Beispiel im Kundendienst. Auch deshalb verbleiben die meisten Mitarbeiter lange im Unternehmen. Zurzeit beschäftigt Ralf Schawag zwölf Handwerker. Ein Mitarbeiter ist bereits seit 25 Jahren im Unternehmen, viele weitere über zehn Jahre. Ein wesentliches Element der Mitarbeiterführung sind Jahresgespräche, bei denen die Mitarbeiter ihre eigene fachliche, soziale und Firmenkompetenz selbst bewerten und der Chef seine eigene Bewertung gegenüberstellt. Daraus entwickelt sich dann ein Gespräch über die mögliche Entwicklung, die es für den Mitarbeiter im Unternehmen geben könnte.

Gemeinsam Leitlinien und Werte definiert

Ein wichtiger Schritt im Rahmen des Up-to-date-Qualifizierungsprogramms war es, mit allen Mitarbeitern gemeinsam eine Unternehmensphilosophie zu erarbeiten – für ein Kleinunternehmen sehr ungewöhnlich und auch für die bei Schawag arbeitenden Handwerker etwas vollkommen Neues. Um eine hohe Qualität zu sichern, braucht man nach Überzeugung von Ralf Schawag aber gemeinsame Leitlinien und Werte. Die wurden nach lebhaften Diskussionen formuliert, in einer Urkunde festgehalten und im Rahmen einer kleinen Feier von allen unterschrieben.

Die Schawag-Unternehmensphilosophie zielt jetzt unter anderem die neuen Firmennamen, die an die Kunden herausgegeben werden. Unter den Stichworten Unternehmen, Miteinander, Qualität, Technik und Service werden darin Werte wie Verantwortungs-, Kosten- und Umweltbewusstsein und viele weiche Faktoren wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Offenheit und Fairness fixiert. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei der Servicegedanke ein. „Wir überzeugen unsere Kunden auch durch außergewöhnlichen Service. Diesen Service erbringen wir zuverlässig, pünktlich und freundlich. Erreichbarkeit rund um die Uhr bietet unseren Kunden Sicherheit. Flexibilität, Ordnung und Sauberkeit zeichnen unsere Arbeit aus“, heißt es in der Urkunde. „Dass wir unsere Baustellen stets sauber verlassen und die Mitarbeiter Überzieher über ihre Arbeitsschuhe ziehen, wenn sie beim Kunden sind, macht bei denen schon Eindruck“, sagt Ralf Schawag.

Und auch die Jury des Hagener Innovationspreises war beeindruckt von dem Ge-

ABSTRACT

Die Schawag GmbH im sauerländischen Plettenberg hat sich vom traditionellen Handwerksbetrieb in der Heizungs- und Sanitärbranche zum modernen Handwerks-Dienstleister entwickelt. Dabei wurde unter anderem die Marktausrichtung im Rahmen einer Potentialberatung optimiert. Wesentliche Veränderungen haben auch die Unternehmensorganisation und die Mitarbeiterförderung und -einbindung erfahren. Dafür wurde der Schawag GmbH jetzt der Hagener Innovationspreis Personal verliehen. Er wird an Unternehmen vergeben, denen es auf besondere Weise gelingt, mit ihrer Personalarbeit innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

KONTAKTE

Schawag GmbH

In der Bommecke 18, 58840 Plettenberg

Ralf Schawag, Tel.: 02391 50738

E-Mail: r.schawag@schawag.de

Internet: www.schawag.de

agenturmark

Handwerkerstr. 11, 58135 Hagen

Johanna Dragon, Tel.: 02331 800314

E-Mail: dragon@agenturmark.de

Internet: www.agenturmark.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093, E-Mail: frank_krupop@web.de

samtpaket, das bei der Schawag GmbH umgesetzt wurde. Sie schaute sich im Rahmen des Wettbewerbes die Unternehmen unter anderem unter den Aspekten wertschätzende Führung, Kompetenzentwicklung und Weiterbildung, Mitarbeiterbindung und -motivation sowie Arbeitsorganisation genau an – am Ende sah die Jury, bestehend aus Dr. Josef Hilbert vom Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen, Dr. Dana Mietzner vom Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship der Universität Potsdam, Erik O. Schulz von der Agentur mark und Dr. Dietmar Thönnies von der Agentur für Arbeit Hagen, die Schawag GmbH bei den Betrieben unter 50 Mitarbeitern ganz vorn.

Gewinnbeteiligung als logische Konsequenz

Zu dem etwas ungewöhnlichen Bild, den die Schawag GmbH als Handwerksbetrieb abgibt, wird auch der neue Firmensitz passen: Eine leer stehende alte Kneipe an der Hauptstraße wird zurzeit zum neuen Betriebsstandort umgebaut. Der Kauf der alten Gaststätte erfolgte nicht rein zufällig. Erst einmal bietet das Gebäude genug Platz für Ausstellungs- und Besprechungsräume, Büros und ein modernes Lager, das seinen Platz im alten Tanzsaal finden wird, aber es gibt noch einen weiteren Grund für den Erwerb der Immobili-

lie, wie Ralf Schawag erklärt: „Die Kneipe ‚Molli‘ kannte vor 20 Jahren wirklich jeder, es war früher der Treff in Plettenberg und Umgebung. Die Zielgruppe, die für uns besonders interessant ist, also die, die heute um die 40 sind, hat daran gute Erinnerungen und weiß in Zukunft sofort, wo wir zu finden sind.“ – Der Umzug ist für den Sommer geplant. Und auch für die Zukunft gehen dem 41-Jährigen die Ideen nicht aus. Mit dem geplanten Umzug der Firma ist eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl auf 14 bis 15 vorgesehen. Die Zahl der Auszubildenden soll von zwei bis drei auf drei bis vier aufgestockt werden bei einer Verbesserung des Auswahlverfahrens. Besonders den Bereich Elektroinstallation will Ralf Schawag stärken. Dazu möchte er in naher Zukunft einen Elektromeister einstellen. So hofft der Firmenchef weiter zu wachsen und zur Nr. 1 in Plettenberg zu werden.

Für das Jahr 2011 steht für die Schawag GmbH die Zertifizierung zum „Profi im Handwerk“ an, ein neu geschaffenes Qualitätssiegel für Handwerksbetriebe. Weitere Motivation für die Mitarbeiter soll eine Gewinnbeteiligung bringen, die Ralf Schawag ebenfalls für das nächste Jahr plant. „Das ist für mich die logische Konsequenz der gesamten Neuausrichtung unseres Unternehmens“, stellt der innovative Firmenchef fest.