

Unternehmenskultur schaffen – Netzwerke bilden

Welche Werte in einem Unternehmen gelten und ob sie Wirkung entfalten, ist eine Aufgabe für den einzelnen Unternehmer



pn. Täglich liest und hört man von der „Krise“ und gelegentlich auch davon, dass unter Umständen manches schlechter werden könnte. Von der dadurch aufkommenden depressiven Stimmung wollen sich bei weitem nicht alle Firmen in der Holzbranche anstecken lassen. Eine Auswahl von Firmen hat sich im Rahmen dieser Serie den Fragen des „Holz-Zentralblatts“ gestellt. In dieser Folge stellt Josef Schlosser, geschäftsführender Gesellschafter von Holzbau Schlosser in Jagstzell, seine Rezepte vor.

Ein langer, harter Winter hat auch im Holzbaubetrieb von Josef Schlosser finanzielle Spuren hinterlassen, drei Monate ging fast gar nichts. Obwohl der Holzbau als Trockenbauweise Frostperioden an sich nicht weiter fürchten muss, konnte auf zu vielen Baustellen nicht gearbeitet werden, weil wichtige Vorarbeiten wie z. B. die Fundamentierungen oder Keller nicht fertig waren. Die Überbrückung dieser umsatzschwachen Zeit hat Geld gekostet. 54 Leute im Betrieb müssen schließlich beschäftigt werden. Und nun geht es am Bau schon wieder abwärts.

Aber Josef Schlosser hätte als Sohn aus einer kinderreichen Zimmererfamilie den Sprung in die Selbstständigkeit nicht gewagt, wenn da nicht ein gewisses Maß an Risikobereitschaft vorhanden gewesen wäre. Das Unternehmen hat sich über die Jahre am Markt in bestimmten Segmenten einen Namen erarbeitet und profitiert jetzt davon. Beim Bauen für's Pferd z. B. kommt man um den Anbieter fast nicht herum. Etwa 60% des Auftragsvolumens sind Reithallen bzw. Pferdeställe.

Beim Besuch im Betrieb fällt die positive Einstellung des Chefs zu den Dingen auf. Selbst zur aktuellen Situation, der er noch Positives abgewinnen kann. „Wenn die Krise nicht gekommen wäre,

hätten wir uns nie Gedanken über Einsparungen gemacht. Sowohl für den Kunden, als auch bei uns im Unternehmen, um im Betrieb zu einer besseren Kostenstruktur zu kommen“, sagt Schlosser. Und mit dem Bau einer nach Süden ausgerichteten schiffsbugförmigen Aussichtsterrasse vor dem Besprechungszimmer im Obergeschoss des Bürotraktes will Schlosser den Kunden wie auch seinen Mitarbeitern signalisieren: Es geht der Sonne entgegen!

Wichtiger noch als Optimismus sind für den Familienunternehmer Schlosser aber zwei andere Dinge: Zum einen die Unternehmenswerte, zum anderen das Marketing („Mein Hobby“).

Bei den Werten steht der Begriff „Persönlichkeit“ ganz oben: Darunter versteht man hier Offenheit, Konzentration, Begeisterung und Pünktlichkeit. Zu den weiteren Werten gehören dann Kompetenz, Qualität, Leistungsbereitschaft, Innovation, Kostenbewusstsein und Flexibilität. Nicht wenig, was da gefordert wird und was da alles zu beachten ist. Aber es hat alles seinen Sinn, und vieles davon sind im Prinzip eigentlich Selbstverständlichkeiten und keine Neuerfindungen. Sie müssen nur befolgt werden.

Unternehmenskultur ist in erster Linie Unternehmerkultur

Wer bei Schlosser arbeitet, vertritt das Unternehmen gegenüber der Kundschaft und trägt damit auch Verantwortung. Die Vermittlung der Werte ist allerdings zunächst Chefsache. Wenn der die Werte nicht benennt und selber nicht auch danach handelt, kann es beim Personal schon gar nicht klappen. Unternehmenskultur ist für Josef

*Das dargestellte Unternehmen ist nur eines von vielen, die der aktuellen wirtschaftlichen Situation die Stirn bieten. Wenn auch Sie sich dazu zählen und im Holz-Zentralblatt darüber berichten möchten, wie Sie dies schaffen, kontaktieren Sie bitte die Redaktion mit dem Verweis „Die Mutmacher“ unter: hz-red@holz-zentralblatt.com.



Die Einhaltung der Unternehmenswerte als tägliche Herausforderung. Sie stehen nicht einfach auf dem Papier, sondern sind auf einem Spiegel an zentraler Stelle im Büro zu lesen. Der Unternehmer lebt sie vor, und jeder Mitarbeiter ist angehalten, sie zu verinnerlichen.



Gewerbebauten müssen nicht nur funktional sein, sondern können dabei auch noch ansprechend aussehen. Den Beweis, dass das geht, liefert z. B. das eigene Betriebsgebäude. Fotos: Leo Pirson



Holzbauteile werden in der klimatisierten Abtundhalle vorfertigt.



Jüngste Großinvestition: eine automatische Bearbeitungsbrücke für flächige Bauteile.

Schlosser daher in erster Linie „Unternehmerkultur“. Zur Persönlichkeitsentwicklung gehört z. B. auch, dass jeder, der bei Schlosser anfängt, eine Lehre vorweisen können muss. Ohne Lehre geht hier fast nichts, Quereinsteiger nur mit Studium haben es deswegen nicht unbedingt leichter. Die Lehrlingsausbildung stelle für die Unternehmen auch keine Belastung dar, so wie das hier und da von anderen Unternehmen zu hören ist. Schließlich greife die Wiesbadener Lohn- und Ausgleichskasse des Bauhandwerks den auszubildenden Betrieben des Bauhauptgewerbes in den ersten zwei Lehrjahren finanziell kräftig unter die Arme.

Im Gegenteil, es müsste viel mehr ausgebildet werden, sagt Josef Schlosser. Die Ausbildungsquote des eigenen Betriebes beziffert Schlosser mit 10 bis 12%. Er gehört zu den Mahnern, die auf einen Facharbeitermangel hinweisen, dem die Betriebe entgegenwirken müssten. „Der steht bei uns im Prinzip schon lange vor der Haustür. Und ich habe noch keinen Zimmerer arbeitslos gesehen“, sagt Schlosser. Dieser Beruf ist also nicht die schlechteste Wahl.

Weniger Kraft, mehr Kopf

Die Anforderungen an das Personal wachsen aber. Immer mehr Menschen arbeiten heute im Büro in der Planung, im Verhältnis dazu weniger in der Fertigung. Dort wird Technik eingesetzt, die die Produktivität pro Mitarbeiter anhebt. Neben Zimmerern und Baugenieuren beschäftigt das Unternehmen auch eine Bauzeichnerin und sogar eine eigene Architektin. Denn ein ansprechendes Gebäudeäußeres ist Teil des Schlosser-Marketings: Gewerbe- und Landwirtschaftsbauten können gestaltet werden. Es gibt den Hang zur „emotionalen Immobilie“, es wird dort Geld investiert, um es nicht an anderer Stelle kaputt gehen zu lassen.

Der Verkauf und die Planungsabtei-



Als Zimmerer-Landesverbandspräsident rät Josef Schlosser zu Netzwerkbildung.



Spezielle bauliche Wünsche werden im Foto eines Referenzobjekts auf dieser Tafel skizziert und per EDV direkt an die Planungsabteilung weitergeleitet, die dann die Zeichnungen erstellt.

lung, die Arbeitsvorbereitung und die Produktion sind bei Schlosser über ein EDV-System stark vernetzt. Spezielle bauliche Wünsche des Kunden lassen sich während des Beratungsgesprächs

per EDV in die von einem Projektor auf eine Tafel projizierten Objektfotos von Referenzobjekten einzeichnen. Per Bilderkennungssoftware werden die Abänderungen direkt an die Planungsabteilung weitergeleitet, so dass dort die Ingenieure daraus die entsprechenden Pläne und Berechnungen für den neuen Kunden anstellen können.

In den Produktionshallen, in den letzten Jahren mit viel Eigenleistung vergrößert, wurde moderne Abtund- und Bearbeitungstechnik installiert. Jüngste Investition ist eine Bearbeitungsbrücke zum vollautomatischen Bearbeiten flächiger Bauteile: Sie kann Sägen, Nageln, Bohren und Fräsen mit hoher Geschwindigkeit und in einer Genauigkeit, wie das mit wenig Personal kaum hinzubekommen ist. Allerdings will so eine Anlage von der Belegschaft erst einmal beherrscht werden können.

Allianzen schmieden

Das Ganze hat nicht mehr viel Ähnlichkeit mit einem klassischen handwerklichen Zimmerbetrieb. Fragt man den baden-württembergischen Präsidenten des Zimmerer-Landesverbands, was die tun müssen, um über die Runden zu kommen, lautet die Antwort: „Netzwerke bilden“. Jeder Handwerker muss sich ein Netzwerk aufbauen aus guten Leuten, auf die er sich hundertprozentig verlassen kann. Auch er, Schlosser, habe sich anfangs nur im Netzwerk aufgehoben, habe Teilgewerke übernommen und war zunächst nicht als Generalunternehmer tätig.

Aus Konkurrenten müssten Partner werden. Einen Einstieg dazu bilden die Verbandsschulungen. Dort sprechen die Kollegen offen miteinander, von dieser Ebene aus ergeben sich dann Einstiegsmöglichkeiten in weitere interne Zirkel, in denen man sich gegenseitig informiert. Auch aus einem kleinen Betrieb sei auf diese Weise eine schlagkräft-