

Bad & Heizung Concept AG: Handwerksunternehmen schließen Zweckpartnerschaft

Die bad & heizung concept AG ist ein bundesweiter Zusammenschluss von 36 Handwerksunternehmen aus der Sanitär- und Heizungsbranche. Aus der Taufe gehoben wurde sie im September 2000 von 29 Gründungsaktionären. Die AG stellt ihren Mitgliedern einheitliche Gestaltungsrichtlinien sowie Marketinginstrumente zur Verfügung, berät in betriebswirtschaftlichen Fragen, führt Qualifizierungsmaßnahmen durch und vieles mehr.

Die gute Praxis besteht also in gezielter Entlastung: Unterstützt durch ihre AG, können sich die einzelnen Aktionäre ihrer Kernaufgabe widmen – der Führung ihres Handwerksunternehmens. Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist der Erwerb von Aktien der bad & heizung concept sowie eine eigene Badausstellung.

Die AG versteht sich als Zusammenschluss der Innovativsten ihrer Branche. Sie verfolgt konsequent das Ziel, den Wissenstransfer zwischen den Mitgliedsbetrieben zu optimieren und ihnen nutzbares Wissen zur Verfügung zu stellen. Der Erfolg dieser Philosophie und der auf ihr basierenden Arbeit trug der AG bereits zahlreiche Preise und Auszeichnungen ein. So war der Aktionär Eberhard Bürgel stellvertretend für die AG Wissensmanager des Jahres 2002.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Für den Wissensaustausch stellt die bad & heizung concept AG ihren Partnerbetrieben vor allem zwei Werkzeuge zur Verfügung. Zum einen wurde ein leistungsfähiges **Extranet** geschaffen. Über dieses Netz verteilt die AG das von ihren Partnern gesammelte Wissen an alle Aktionäre und ihre Mitarbeiter. Die Inhalte aktualisiert sie laufend und baut sie aus.

Zum anderen veranstaltet die AG regelmäßig **Fachworkshops** zu Themen wie Marketing, Organisation, EDV, Wellness oder Energie. Die Teilnahme an mindestens einem solchen Workshop mit vier Terminen pro Jahr ist für jeden Aktionär verpflichtend. Dies zeigt, welchen großen Wert die bad & heizung concept AG auf persönlichen Erfahrungsaustausch und Vernetzung legt. Darüber hinaus gestaltet jeder Aktionär die Zielsetzungen der AG durch seine Teilnahme an den Workshops selbst mit. Denn dort stehen neben



bad & heizung concept AG



► Firmensitz	Berlin
► Branche	Sanitär- und Heizungsbranche
► Produkt	Leistungen im Bereich Bad, Heizung, Solartechnik und Wellness
► Gegründet	2000
► Mitarbeiter (2005)	(36 Partnerbetriebe)
► Ansprechpartner	Thomas Wienforth: Thomas.wienforth@bad-heizung.de
► Internet	www.bad-heizung.de

den Fachfragen auch Führungsthemen wie Strategie, Struktur und Philosophie des Unternehmens zur Diskussion.

Ausgangssituation und Ziele: Handwerksunternehmen schließen Zweckpartnerschaft

Moderne Handwerksbetriebe stehen vor einer Fülle von Herausforderungen. Das beginnt beim Erstellen von überzeugenden Angeboten und hört beim erfolgreichen Vermarkten der eigenen Leistungen längst nicht auf. Jeder im Unternehmen ist gefordert, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten. Und wer den Betrieb leitet, muss die Wirtschaftlichkeit ebenso im Blick haben wie die Motivation seines Teams. Auffällig viele dieser Aufgaben haben mit Wissen zu tun.

Die bad & heizung concept AG versteht sich als Wissensnetzwerk, dessen Kapital im Know-how



seiner freien Partnerbetriebe liegt. Denn am Anfang stand die Frage: Wie kann man das Wissen der einzelnen Betriebe durch Kooperation systematisch zum Nutzen aller einsetzen? Ziel der Kooperation ist es seit der Gründung, dieses Wissen offen auf allen Ebenen in den Betrieben auszutauschen. Man will kontinuierlich voneinander lernen und sich gemeinsam weiterentwickeln, Synergien nutzen und Vorteile im Wettbewerb schaffen.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Das Kapital der bad & heizung concept AG als Kooperationsnetzwerk von derzeit 36 Unternehmen liegt nicht primär in materiellen Werten. Was zählt, ist vielmehr das Know-how der einzelnen Partnerbetriebe – dieses Wissen gilt es effizient zu zusammenzuführen und wieder zu verteilen.



Lebendiges Netzwerk

Ein wichtiges Werkzeug zur Wissensverteilung bei der bad & heizung concept AG ist das Extranet. Kern

dieser Kommunikationsplattform sind eine Datenbank und ein Kommunikationsforum. Sie stellen das Wissen der AG den Aktionären und ihren Mitarbeitern zur Verfügung.

Darüber hinaus wird im Extranet auch die laufende Workshoparbeit verwaltet und dokumentiert. Dadurch können alle Aktionäre und Mitarbeiter auf die Ergebnisse der verschiedenen Workshops zugreifen – unabhängig davon, ob sie teilgenommen haben oder nicht. Somit stehen die Aktionäre und ihre Mitarbeiter auf der Kommunikationsplattform an beiden Seiten des Wissenstransfers: sie sind Anbieter und Nutzer des Wissens zugleich.

Arbeit für alle: zwei Arten von Workshops

Mindestens viermal jährlich finden Workshops zu jedem relevanten Thema statt – zu betriebswirtschaftlichen Aspekten (Marketing, Organisation) ebenso wie zu allen fachlich relevanten Themen (Bad, Wellness, Fliesen).

In einer ersten Phase initiierte man diese Workshops ausschließlich für die Leitungsebene, um strategische Aspekte und betriebswirtschaftliche Themen zu diskutieren. Dann aber entwickelte man dieses Instrument weiter und bot schließlich auch Themen für Mitarbeiter an, beispielsweise einen Kundendienst-Workshop. Teilnehmer dieser eher fachlich ausgerichteten Workshops steigen tief in die jeweilige Materie ein. Sie bekommen viel Stoff für konkrete Diskussionen anhand von Beispielen aus der Praxis.

Durch diese zwei Arten von Workshops – für Aktionäre und für Mitarbeiter – fördert die bad & heizung concept AG einen Wissenstransfer, der sowohl den Kontakt von Unternehmensleitung zu Unternehmensleitung umfasst, also auch alle Mitarbeiter der Aktionärsbetriebe mit einbindet.

Informationsbroker

Der Geschäftsführer der AG übernimmt die Funktion eines Informationsbrokers: er moderiert und begleitet jeden der Workshops und berichtet dabei immer auch kurz über die Ergebnisse der anderen. Diese Ergebnisse werden außerdem auf den halbjährlichen Mitgliederversammlungen präsentiert. Dies stellt die Rückkopplung her – die Bedürfnisse und Erwartungen aller Aktionäre steuern letztlich die Inhalte.



Aktionäre und Mitarbeiter haben durch die regelmäßigen Treffen in den Workshops ein persönliches Beziehungsgeflecht aufgebaut. Über die offiziellen Kanäle hinaus berichten sie sich auch gern direkt per Telefon oder Mail über die Workshops.

Ein Beispiel: der Workshop „Kundendienst“

An einem Workshop zum Thema Kundendienst im Jahr 2005 nahmen 15 Mitarbeiter aus verschiedenen Partnerbetrieben teil. Er zeigt stellvertretend, wie diese Veranstaltungen den aktiven Erfahrungsaustausch und den kontinuierlichen Wissenstransfer fördern: Die Impulse aus dem Workshop halfen den Teilnehmern, das eigene Leistungsspektrum zu reflektieren und eventuelle Lücken im Angebot zu entdecken. Gesprochen wurde in diesem Workshop auch über sensible Themen wie Preiskalkulation. So konnte jeder Betrieb sein Preis-Leistungs-Verhältnis mit dem der Partner vergleichen und überprüfen.

An einem Strang: Erfolgsfaktoren

Warum funktioniert dieses lebendige Wissensnetzwerk der bad & heizung concept AG so vorbildlich? Die bad & heizung concept AG versteht sich als Zusammenschluss von freien Unternehmern, die in der AG gleiche Rechte und Pflichten haben. Ein maßgeblicher Teil des Erfolgs verdankt sich den Netzwerkregeln, die alle Partnerbetriebe konsequent beachten:

- ▶ **Selbstverständnis:** Sehr ausgeprägt ist das gemeinsame Selbstverständnis als Verbund der innovativsten Unternehmen ihrer Branche. Dieses Bewusstsein schlägt sich sichtbar nieder: Die bad & heizung concept AG nimmt an Wettbewerben und Förderprojekten teil und kann bereits zahlrei-

che Preise und Auszeichnungen vorweisen. So demonstriert sie die Werthaltigkeit ihrer Arbeit. Und sie nutzt den Effekt zum intensiven Eigenmarketing auf sachlicher Grundlage – sowohl nach außen, gegenüber Wettbewerbern und Kunden, als auch nach innen. Förderprojekte dienen insbesondere der Weiterentwicklung der AG.

- ▶ **Aktien:** Mitgliedschaft ist über den Besitz von Aktien definiert; Aktionäre sind die Mitglieder der Partnerbetriebe (zumeist die Geschäftsleitung).
- ▶ **Gebietsschutz:** Dem Eintritt eines potentiellen Neumitgliedes müssen die benachbarten Partner zustimmen. Dies beugt direktem Wettbewerb unter den Mitgliedern des Netzwerks vor.
- ▶ **Monetärer Anreiz:** Alle Partner zahlen einen monatlichen oder jährlichen Beitrag. Wer an Workshops teilnimmt, bekommt einen Teil davon erstattet.
- ▶ **Unterstützung:** Das Netzwerk nimmt gezielt professionelle Unterstützung in Anspruch und engagiert beispielsweise externe Berater.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, featuring a stylized eagle. To its right is the logo for WissensMedia, which includes a stylized eye and the text 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the eagle logo, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover is a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom part of the cover is a solid orange-brown color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

**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