



# LEIFFERMANN GMBH

## Dem Menschen wertvollen Lebens- und Arbeitsraum schaffen



**Unternehmen:** Leiffermann GmbH & Co. KG

**Hauptsitz:** Wunstorf (Niedersachsen)

**Branche:** Handwerk (Tischlerei, Glaserei)

**Produkte:** Glas, Fenster, Möbel, Türen

**Gegründet:** 1923; Neugründung 2005

**Mitarbeiter (2009):** 6

**Internet:** [www.leiffermann.de](http://www.leiffermann.de)

### DAS UNTERNEHMEN

Die Tischlerei und Glaserei Leiffermann bietet Produkte und Beratung zu den Themen Glas und Möbel: Fenster, Türen und Tische gehören ebenso zum Sortiment wie Bettsysteme und Rollläden. Das Ehepaar Carsten und Nicole Leiffermann führt den Meisterbetrieb mittlerweile in dritter Generation. Die starken regionalen Wurzeln des Familienbetriebs führten dazu, dass die Leiffermanns den Firmensitz in Wunstorf bei Hannover auch nach der Neugründung im Oktober 2005 beibehielten.

Im Zuge der Neugründung wurde ein Neubau nach innovativem Konzept realisiert: Produktionsstätte, Atelier und der private Wohnbereich der Familie Leiffermann wurden, ergänzt durch einen Seminarraum, unter einem Dach zusammengefasst – es entstand das „Glashaus“. Das Glashaus lehnt sich zum einen begrifflich an die Glaserei an. Der Begriff meint aber noch mehr: Er steht für die Transparenz des Unternehmens – gegenüber seinen Kunden und auch gegenüber sich selbst, also den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Organisationsprozessen.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: VERANTWORTUNG DELEGIEREN

Carsten Leiffermann führte die Tischlerei seit 1986 gemeinsam mit seiner Mutter. Als Nicole Leiffermann im Jahre 1997 in den Betrieb mit einstieg, war es um die Handwerksbranche nicht gut bestellt. Spätestens mit der Konjunkturkrise im Handwerk Anfang der 2000er-Jahre stand fest, dass neue Wege eingeschlagen werden mussten. Nach einer ehrlichen Ist-Analyse (Wo stehen wir?) und genauen Zieldefinition (Wohin wollen wir?) setzte die Leiffermann GmbH auf zwei Erfolg versprechende Faktoren: Qualität und Kundenorientierung. Entgegen dem Trend der großen Einrichtungshäuser mit Modulsystemen „von der Stange“ zu günstigen Preisen entzog sich das Unternehmen einem allein über den Preis funktionierenden Wettbewerb und gestaltete sein Profil aus als Planer und Hersteller von qualitativ hochwertigen Produkten, die den individuellen Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden gerecht werden.

Dieses Profil zeigt sich schon beim ersten Blick auf das neue Unternehmensgebäude. Im Glashaus lädt das Geschäftsführehepaar die Kunden in ihre Privaträume ein, um ihre Produkte vor Ort, sozusagen in „Echt-Umgebung“, anzuschauen und zu erleben. Was für diese zunächst überraschend und irritierend ist, stellt sich schnell als überzeugende Kundenansprache heraus: „Wir können die hochwertigen Produkte engagiert und ehrlich verkaufen, weil wir von ihnen überzeugt sind.“  
(Nicole Leiffermann in: *genau*, Zeitung für das Holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk in Deutschland, 3/08, Seite 18)



Privaträume als Ausstellungsfläche:  
Möbel und Elemente im  
Anwendungsalltag erleben

Die beiden Maxime Qualität und Kundenorientierung durchgängig einzuhalten, hatte große Veränderungen in der Unternehmensstruktur und -kultur zur Folge: Um qualitativ hochwertige Produkte herstellen zu können, braucht es fachkompetente und verantwortungsvoll arbeitende Fachkräfte, die sich stets auf dem neuesten Stand der Entwicklung halten. Eine stärkere Fokussierung auf den Kunden geschieht über unterschiedliche Wege: außergewöhnliche Produkte, verschiedene Leistungen aus einer Hand und eine verbindliche Kommunikation mit Kundinnen und Kunden. Hier hat die Leifferrmann GmbH zahlreiche Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um das nötige (Fach-) Wissen aufzubauen, zu verteilen und einzusetzen.

## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Vom ausführenden Handwerker zum wissensdurstigen Fachexperten

Auch das Handwerk muss sich mit den allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt auseinandersetzen. Technische Weiterentwicklungen erfordern eine ständige Weiterbildung, die Tätigkeiten werden wissensintensiver. Als wichtige Wissensmanagement-Aktivitäten haben sich beim Tischlerei- und Glasereibetrieb Leifferrmann die regelmäßige Durchführung von Studientagen und der Besuch externer Seminare bewährt.

#### Studientage zum Lernen und Erfahren

Als wie bedeutsam die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet wird, lässt sich an den Studientagen ablesen: Zweimal im Jahr reserviert die Leifferrmann GmbH einen vollen Tag, um sich ausführlich und ungestört durch alltägliche Betriebsabläufe einem Thema zu widmen. Der erste Studientag im Jahr ist immer der erste Arbeitstag eines neuen Jahres. Dieser Tag wurde ganz bewusst gewählt, da er gewissermaßen einen „geschützten“ Raum bietet: Nach den Weihnachtsfeiertagen und dem Jahreswechsel beginnt der Arbeitsalltag in allen Bereichen und Betrieben recht gemächlich. Zudem bietet die Ferienzeit dem Besitzerpaar die Gelegenheit, neue Pläne für die Unternehmensentwicklung zu schmieden.

Solche Pläne sind es auch, die „Stoff“ bieten für die Studientage. Letztere zielen zum einen darauf ab, aktuelle Themen, die sich aus dem Arbeitsalltag ergeben, aber auch „Dauerbrenner“ zu behandeln. Diese können beispielsweise Kundenbindung, Qualitätskontrolle oder Kommunikation sein. Teilweise werden die Studientage intern durchgeführt, zu manchen Themen wird auch externe Unterstützung durch einen Trainer eingeholt.

Das Ziel der Studientage ist es zum anderen, die Zusammenarbeit im Team zu stärken und neue Impulse zu setzen. In abwechslungsreichen und ungewöhnlichen Gruppen-Aktivitäten verlassen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre routinierten Denkabläufe und reflektieren über ihr eigenes Verhalten und das der Kollegen.

#### Ein Beispiel: die „Spiegelübung“

Ein Team von zwei Personen bekommt die Aufgabe, den Ausstellungsbereich zu staubsaugen und zu wischen. Dabei sollen die beiden Partner ihre Rollen tauschen: Partner A spielt Partner B und umgekehrt. Beide Partner versuchen, so genau wie möglich die Bewegungen, Gestik, Mimik und die Art zu sprechen nachzuahmen, also so zu arbeiten, wie der Partner es seinem Eindruck nach tun würde.



Studientage: ein Forum für Austausch und gemeinsames Lernen

Der Einsatz solchartiger Methoden ist besonders in der Handwerksbranche, die sich eher durch bodenständige Tatkraft denn durch sensible Kommunikation auszeichnet, ein mutiges Unterfangen. Auch in der Leifferrmann GmbH herrschten traditionelle und hierarchische Strukturen vor, als Carsten Leifferrmann den Betrieb übernahm. Es ist wohl nicht zuletzt der pädagogischen Berufsausbildung von Nicole Leifferrmann zu verdanken, dass diese Themen und Methoden ins Unternehmen getragen werden.

#### **Systematisch Wissen weitergeben: von Mitarbeiter zu Mitarbeiter**

Bei der Leifferrmann GmbH fällt die intensive und planvolle Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Auge, d.h. eine sehr überlegte Wissensorganisation. Beispielsweise wird jedem Mitarbeitendem je nach Neigung und Fähigkeiten ein fachlicher Verantwortungsbereich zugeteilt, z.B. Elemente für Möbel, Bettsysteme, Rollläden, Schließsysteme. In diesem Bereich verfügt er dann über eine ausgeprägte Fachkompetenz (er ist der „Experte für Schließsysteme“), die er u.a. bei spezifischen Kundengesprächen einsetzt.

Um diese Fachkompetenz aufzubauen und zu erhalten, besuchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig externe Seminare, als Einzelpersonen oder mit dem gesamten Betrieb. Die Seminarthemen sind produktorientiert, z.B. Beschläge, Sicherheit, Glas, oder befassen sich mit der Vermittlung von Soft Skills („Der innovative Handwerker“, Handwerker als Dienstleister u.Ä.). Ein wichtiger Bestandteil der Wissensorganisation ist es zudem, dass Mitarbeiter, die ein Seminar besucht haben, ihr erworbenes Wissen an die Kolleginnen und Kollegen weitergeben, und zwar in den regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen. Ziel ist

es, allen einen Überblick über alle relevanten Themen des Unternehmens zu geben, um ihnen auch den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus zu verschaffen.

Wer welche Schulung besucht, ergibt sich u.a. aus der Themenverantwortung und aus den Mitarbeitergesprächen mit der Geschäftsführung. In einem transparenten Mitarbeiterqualifizierungsplan wird über einen Planungszeitraum von einem Jahr dokumentiert und nachgehalten, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten von wem benötigt werden und wer wann zu welchen Kosten an welchem Seminar teilgenommen hat oder teilnehmen wird.

Weiterbildung bei der Leifferrmann GmbH wird „gelebt“ – dies verkörpert das Geschäftsführehepaar deutlich: Auch Frau und Herr Leifferrmann selbst besuchen mehrmals im Jahr Trainings (Führung, Marketing u.Ä.) und sorgen so bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine hohe Glaubwürdigkeit aller Maßnahmen. Dies zeigt sich ebenfalls in der Idee, erworbenes Wissen auch nach außen zu tragen: Das Glashaus wurde so konzipiert, dass unter dem Dach des Tischlerei- und Glasereibetriebs immer wieder Schulungen für andere Handwerker der Region stattfinden. Ob Seminare zur Büroorganisation oder zu Themen wie „Handwerker als Visitenkarte des Hauses“ – der Anspruch ist es immer, Handwerks-Themen praxisnah und teilnehmerorientiert zu vermitteln.



Regelmäßige Weiterbildung wird großgeschrieben

## 2. Vernetzung mit Partnern

„Netzwerke“ ist ein Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, auch im Handwerk. Sagte man früher „Ich kenne da jemanden...“, wird die Zusammenarbeit heute klarer definiert – in der Zusammensetzung, in den Zielen, in der Entwicklung.

Die kundenorientierte Unternehmensphilosophie der Leiffermann GmbH führte zu der Gründung eines Netzwerks von ähnlich denkenden und arbeitenden Handwerksbetrieben, dem HandWerxTeam Wunstorf. Die Betriebe dieses Netzwerks decken sämtliche Gewerke rund um das Haus ab: Rohbau, Zimmerei, Baubetreuung/Dienstleistung und so weiter, sogar die Finanzierung. Wichtigste Gemeinsamkeit der Netzwerkpartner ist der durchweg hohe Anspruch an die Qualität der Arbeit, um den Kunden umfassende und individuelle Lösungen zuverlässig anzubieten.

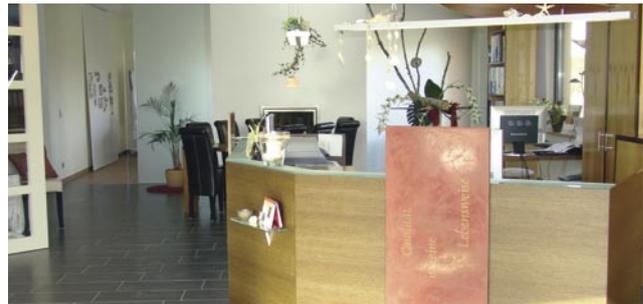
### Schnittstellen zur Qualitätsverbesserung nutzen

Ein Erfolgsrezept des Netzwerks besteht in der offenen und direkten Kommunikation. Die Gesellen der verschiedenen Gewerke achten beispielsweise auf gemeinsamen Baustellen gegenseitig auf ihre Arbeiten, sprechen Probleme an und suchen gemeinsam nach Lösungen. So wird durch ein reibungsloses Schnittstellenmanagement die Qualität der Arbeit gesteigert: Termine werden eingehalten, es gibt eine gegenseitige Qualitätskontrolle. Hieraus ergibt sich zudem der Vorteil, dass nicht in allen Angelegenheiten die Bauleiterin oder der Bauleiter eingeschaltet werden muss.

Neben einem gemeinsamen Marketing (Flyer, Presse) und einer verbindlichen Empfehlungskultur erstreckt sich die Zusammenarbeit auf weitere sogenannte Aktionsfelder: Über gemeinsame Ausstellungen, u.a. im Glashaus, und Veranstaltungen wie „Gesund leben“ hin zu einer gemeinsamen Weiterbildung pflegen die Netzwerkpartner einen stetigen Austausch untereinander und mit potenziellen Kunden und sorgen so für eine große Präsenz in der Region.



Wer im „Glashaus“ lebt...



... kann überzeugend präsentieren

## AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

Die Leiffermann GmbH verfolgt einen menschenorientierten Ansatz. Dieser drückt sich in einer hohen Mitarbeiterorientierung aus, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zuletzt als „Visitenkarte des Unternehmens“ betrachtet werden. Hier hat das Unternehmen bereits einen sehr guten und erfolgreichen Weg mit Weiterbildungs- und internen Kommunikationsmaßnahmen eingeschlagen.

Um zukünftig ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern und zu steigern, setzt die Leiffermann GmbH auf eine kontinuierliche Organisation von Wissen, in deren Rahmen klare Ziele definiert werden. So soll beispielsweise 2010 ein transparentes und leistungsgerechtes Entlohnungssystem eingeführt und bis zum Jahr 2012 sollen verschiedene Vertriebsbereiche durch die Mitarbeitenden ausgekoppelt werden.

Mit dem (Selbst-)Bewusstsein bisheriger Erfolge verfolgt der Tischlerei- und Glaserbetrieb die eigene Weiterentwicklung: Eine noch stärkere Prozessorientierung und Prozesstransparenz mit klar formulierten Zielen sollen für noch mehr Effizienz sorgen.