

WISSEN WILL WACHSEN

Die Herrmann GmbH & Co. KG profitiert auch 35 Jahre nach der Gründung noch von ihren Anfängen als Dienstleistungsunternehmen und unterscheidet sich über konsequente Kundenorientierung und ständigen Wissenstransfer vom Wettbewerb.



Rainer Fritz und Hansjörg Ludwig (r.)

FIRMENDATEN

Firmierung:	Herrmann GmbH & Co. KG
Gewerk:	Gebäudetechnik
Standort:	Plüderhausen, Baden-Württemberg
Gründungsjahr:	1979
Wirkungsraum:	regional
Kundenstruktur:	80 % gewerblich, 20 % öffentlich
Mitarbeiter:	78
Internet:	www.herrmann-automation.de

ERFOLGSFAKTOREN

- Wartungs- und Serviceverträge sichern langfristige Kundenbeziehungen
- Wettbewerbsdifferenzierung durch konsequente Servicequalität und das Angebot an Zusatzdienstleistungen
- Systematischer, regelmäßiger Austausch zwischen den Projektteams gewährleistet die „lernende Organisation“ in einer wissensintensiven Branche
- Ausbildung der Mitarbeiter „von der Pike auf“ sichert vielfältige Einsatzbereiche ab
- Individuelle Kundenlösungen erweitern kontinuierlich das Leistungsangebot und die Qualifikation der Mitarbeiter
- Vertrauensvolle Kundenbeziehungen ermöglichen die Herstellung von Referenzkontakten zur Neukundengewinnung

Wie die meisten Handwerksbetriebe, so hat auch die Herrmann GmbH und Co. KG klein angefangen. Als zunächst 2-Personen-Unternehmung gründete das Ehepaar Herrmann die Firma 1979 als Dienstleistungsbetrieb für Klimatechnik und leitete sie 35 Jahre. Im Jahr 2014 zogen sich die Gründer aus dem operativen Geschäft zurück und übergaben die Leitung an ihren Schwiegersohn Hansjörg Ludwig. Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Haustechnik bauten die Herrmanns ihr Leistungsspektrum immer weiter aus. Heute bedient die Firma alle zur Gebäudeautomation gehörenden und angrenzenden Felder wie Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik, Leittechnik, Kälte- und Klimatechnik. Herrmann rüstet Gebäude – vornehmlich gewerbliche Objekte – mit der nötigen Infrastruktur aus, um alle haustechnischen Funktionen (Wärme, Kälte, Lüftung, Licht und Beschattung) zentral verwalten, ansteuern und überwachen zu können. Die Handwerksleistung beinhaltet die Konfiguration eingesetzter Hardware, wie elektrische Schaltungen und Bussysteme, und die Entwicklung von Softwarelösungen, um haustechnische Anlagen und Gebäude energieeffizient zu steuern.

Das Profil der Firma nennt sich in der Branche „Systemintegrator“. Das bedeutet, das Leistungsspektrum ist so zu verstehen, dass die Lösungen von Herrmann nicht auf bestimmte Komponentenhersteller festgelegt sind, sondern auf der Hardware verschiedener Anbieter aufsetzen und diese miteinander kombinieren können. Seitens der Nachfrager bedeutet diese Offenheit oft einen entscheidenden Vorteil. Denn statt eines kompletten Systemwechsels – der neben empfindlichen Kosten in vielen Fällen die gesamte Haustechnik für einige Zeit stilllegen würde – können bestehende Elemente der Gebäudeautomation weitergenutzt und erweitert werden.

In jedem Projekt steckt ein Wissensgewinn

Gerade bei Ausschreibungen verschafft die Systemoffenheit Vorteile. Denn durch das breit gefächerte Know-how im Unternehmen, das diese Aufstellung zwangsläufig voraussetzt, kann Herrmann Alternativlösungen auf den Tisch bringen, die für den Kunden mitunter kostengünstiger sind und Herrmann den Zuschlag als Bieter verschaffen. Jedes weitere maßgeschneiderte Projekt bedeutet für die Gebäudeautomatisierer aus Plüderhausen gleichzeitig eine Erweiterung ihres Leistungsportfolios. „Je mehr Projekte wir mit einer Software realisiert haben, desto mehr Know-how ist im Unternehmen und diese Mischung kann man wiederum dem nächsten Kunden anbieten“, erläutert Geschäftsführer Hansjörg Ludwig den Gewinn dieser Ausrichtung.

Was für die kundengetriebene Verbreiterung des Leistungsangebotes gilt, trifft bei Herrmann ebenso für die Qualifikationen der Mitarbeiter zu. Neben dem Kompetenzzuwachs, der durch die individuellen Lösungen ohnehin entsteht, nutzt die Firma Anfragen auch gerne, um ihre Mitarbeiter für Tätigkeiten weiterzuqualifizieren, die vorher noch nicht nachgefragt waren. Mit Zusatzdienstleistungen an Gebäuden wie beispielsweise der technischen Messung elektrischer Geräte, der Legionellenmessung im Heizungsbereich oder der seit 2009 verpflichtenden energetischen Inspektion erweitert Herrmann seine Kernleistung der Gebäudeautomation um zusätzliche Dienstleistungsangebote. Für die Kunden spart das den Aufwand und die Unsicherheit der Rekrutierung eines neuen Dienstleisters – man kennt sich bereits. Herrmann sichert durch dieses Angebot an Zusatzservices, die an die Kernleistungen der Firma anschließen, sein Wirkungsfeld durch eine breitere Aufstellung ab.

Individuelle Kundenbetreuung als Steckepferd

Die Systemunabhängigkeit ihres Leistungsangebots und die Offenheit, das Leistungsspektrum je nach Kundenbedarf zu erweitern, ermöglicht es der Firma Herrmann, vor allem mit dem punkten zu können, was sie als ihr Steckepferd versteht: die individuelle Betreuung von Kunden und das Erarbeiten maßgeschneiderter Lösungen. In der Gebäudeautomation gehört eine intensive Beratung ohnehin zum Kerngeschäft. Es handelt sich um eine komplexe Handwerksleistung mit vergleichsweise langer Planungsphase. Für den Kunden stehen meist große Beträge sowie das Risiko großer Ärgernisse und finanzieller Einbußen auf dem Spiel. Bei Herrmann will man aber noch ein Stück besser sein, als es die Handwerksleistung erfordert. Die Firma, die einst als Dienstleistungsbetrieb gegründet wurde, profitiert auch heute noch von diesem Erbe. Der Anspruch an die Servicequalität ist nach wie vor ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Langjährige, gute Kundenbeziehungen sind die Zielsetzung der Firma: „Unser erklärtes Ziel bei jeder Neukundenakquisition ist es, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Wir leben nicht vom Einmalgeschäft. Es schließen sich Themen an wie Betreuung der Anlagen, Wartung oder Service, in denen wir unsere Erfahrung und unser Können sehen und wo wir letztlich auch sehr wettbewerbsfähig sind“, so Geschäftsführer Ludwig.

Service und Wartung sichern die Grundaustlastung

Über Service- und Wartungsverträge stellt Herrmann seine Grundaustlastung sicher und nutzt diese zugleich als Möglichkeit, mit dem Kunden in regelmäßigem Austausch zu bleiben. Die Mitarbeiter von Herrmann untermauern die Kundenbeziehungen, indem sie Zusatznutzen erbringen, der nachhaltig auf die Kundenloyalität einzahlt: Das Selbstverständnis von Herrmann als Dienstleister drückt sich darin aus – gerade in einer Branche, in der die technische Entwicklung ein immenses Tempo an den Tag legt –, die Kunden regelmäßig über Branchenneuheiten, technische Innovationen oder Änderungen gesetzlicher Verordnungen (z. B. bezüglich der Wärmeeffizienz) zu informieren und auf dem Laufenden zu halten.

Nähe zum Kunden

Ein weiterer Baustein in der Philosophie von Herrmann ist die Nähe zum Kunden. Die Firma unterhält neben der Firmenzentrale in Plüderhausen einen verkehrsgünstig gelegenen Außensitz in Stuttgart, von dem aus Einsätze vor Ort schnell und unkompliziert erledigt werden können. Insbesondere für die Implementierungsphase richtet Herrmann temporäre Werkstätten beim Kunden vor Ort ein, um als Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen permanent präsent zu sein. Ein Stammkundenanteil von rund 80 Prozent spricht für den Erfolg der konsequenten Serviceorientierung des Unternehmens.



Die Investitionen in langjährige, vertrauensvolle Kundenbeziehungen machen sich bei der Gewinnung von Neukunden bezahlt und sind ein Vorteil in Verkaufs- und Beratungsgesprächen. „Wovon wir sehr viel profitieren, sind unsere Referenzen. Die Unternehmen, mit denen wir schon sehr lange zusammenarbeiten, sind eigentlich alle bereit, als Referenz im persönlichen Kontakt zur Verfügung zu stehen“, erklärt Hansjörg Ludwig diese Facette der Verkaufsanbahnung. Interessenten nehmen die Möglichkeit gerne wahr, mit gegenwärtigen Herrmann-Kunden zu sprechen und sich die konkreten Umsetzungen, die auch für sie in Frage kommen, vor Ort anzusehen. Herrmann gewinnt dabei zweifach: Einerseits eröffnet dies die Möglichkeit, die Handwerksleistung im laufenden Betrieb zu demonstrieren, und andererseits schlägt das Gespräch mit einem realen, zufriedenen Kunden jede Referenzbroschüre um Längen.

Das Unternehmenswissen muss fließen ...

Mehr als in anderen Gewerken ist es in der Gebäudeautomation entscheidend, am Ball zu bleiben, denn das Branchenwissen dreht schnell und Innovationen kommen in kurzen Abständen auf den Markt. Für Herrmann ist es daher von großer Bedeutung, die positiven Synergien aus den hochindividualisierten Kundenprojekten für sich zu nutzen. Projekte werden bei Herrmann für gewöhnlich in kleinen, spezialisierten, weitgehend autarken Teams umgesetzt – für den Kunden ein Gewinn an Flexibilität, für den Dienstleister ein Risiko des Wissensverlusts. Um dem entgegenzuwirken, finden regelmäßige Treffen der Teamleiter, Projektleiter oder Softwareentwickler statt, in denen über aktuelle Realisierungen gesprochen und deren Nutzen in anderen Projekten diskutiert wird. Die monatlichen, fest eingeplanten Treffen sind zudem den Auflagen geschuldet, die die Qualitätszertifizierung DIN ISO 9001 mit sich bringt. Die Zertifizierung – bei großen, gewerblichen Kunden beinahe schon ein Muss, wie Geschäftsführer Ludwig konstatiert – bringt durch die Verpflichtung auf standardisierte Prozesse einen großen Gewinn für das Unternehmen mit sich: Das Prinzip der lernenden Organisation, auf das der formalisierte Wissensaustausch einzahlt, ist für das Geschäftsfeld der Firma Herrmann ohnehin unverzichtbar. Über diese Regelkommunikation hinaus setzt Herrmann auf weitere Wege, das Firmenwissen intern zirkulieren zu lassen. Der Austausch über technische Themen wird beispielsweise durch ein Diskussionsforum im firmeneigenen Intranet unterstützt. Und einmal im Jahr findet eine innerbetriebliche Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter statt, auf der die Projektteams ihren Kollegen aktuelle und abgeschlossene Projekte präsentieren.

... und kontinuierlich wachsen

Bei Herrmann achtet man aber nicht nur darauf, dass Wissen intern weitergegeben wird, entscheidend ist auch der Wissenszuwachs insgesamt. Viele Mitarbeiter pflegen langjährige und loyale Beziehungen zu den Hardwareherstellern, deren Komponenten sie einsetzen, und tauschen sich regelmäßig mit ihnen aus. Auch Informationsveranstaltungen der Hersteller spielen bei Herrmann eine große Rolle, um sich einen Know-how-Vorsprung zu verschaffen, der wiederum an die Kunden weitergegeben werden kann. Bei der Qualifikation der Mitarbeiter wird großer Wert auf die Verwurzelung im Handwerk gelegt: Hansjörg Ludwig erklärt, es sei ihm wichtig, dass die Mitarbeiter ihr Handwerk von der Pike auf beherrschten: „Die Mitarbeiter müssen in ihrer Ausbildung alle Bereiche kennenlernen. Wer die Anlagen vom Aufbau und von der Logik her nicht versteht, der wird sie später auch nicht programmieren können.“ Diese Verankerung in den einfachsten Abläufen der eigenen Handwerksleistung sichert das fundierte Verständnis eines jeden Mitarbeiters über die zu verarbeitenden Produkte. Darüber hinaus schafft diese breite Aufstellung an Fähigkeiten dem Betrieb den Spielraum, die Mitarbeiter bei Marktschwankungen flexibel in Dienstleistungen rund um das Gebäude einsetzen zu können, wie etwa in der Wartung oder der Montage von Mess- und Steuerungsgeräten.

Die Zusammenarbeit mit Studenten im Rahmen von Abschlussarbeiten wird bei Herrmann ebenso genutzt, um den eigenen Tellerrand zu erweitern, wie das Angebot eines dualen Studiums im Betrieb oder die Förderung der Techniker Ausbildung der Mitarbeiter.

Die Weiterbildungen der Stammmitarbeiter erfolgen meist projektgetrieben. Jeder Teamleiter kann selbst entscheiden, welche Zusatzqualifikation gerade für seine Mitarbeiter gefordert ist – z. B. in Brandschutz, Hygienemanagement oder für die Hebebühne. Herrmann zieht auch hier wieder Nutzen aus seiner konsequenten Ausrichtung auf den Kunden: Das erworbene Wissen aus den Schulungen verpufft nicht im Laufe der Zeit, sondern wird ganz akut im gerade aktuellen Projekt angewendet. „Im Raum Stuttgart sind wir mit dem Angebot an technischen Fortbildungen aufgrund der wirtschaftlichen Struktur in der Region sehr gut ausgestattet“, stellt Hansjörg Ludwig diesen Standortvorteil heraus.

„Wir leben von unseren Mitarbeitern“

Der sehr technisch geprägte Ballungsraum Stuttgart stellt auf der anderen Seite aber auch eine Herausforderung für den mittelständischen Handwerksbetrieb dar, nämlich mit den großen Namen des Maschinen- und Automobilbaus in der Region um Nachwuchskräfte zu konkurrieren. Ludwig zufolge kommt dem Betrieb neben seiner regionalen Bekanntheit hierbei die Attraktivität der Branche zugute, die sich mit Zukunftstechnologien auseinandersetzt. „Die Technik macht den jungen Leuten natürlich auch Spaß, gerade in Bereichen, in denen sich alles über das Smartphone steuern lässt. Was früher die Modelleisenbahn war, ist heute die Heimautomation.“

Darüber hinaus kann Herrmann bei der Mitarbeitergewinnung auch die Stärken eines mittelständischen Unternehmens in die Waagschale werfen. Die Auszubildenden bei Herrmann lernen die komplette Wertschöpfungskette kennen und arbeiten in allen ihren Bereichen aktiv mit. Sie haben frühzeitig Kontakt zu den Kunden und sind von Beginn an auf der Baustelle mit dabei. Neben einem leistungsgerechten Gehalt versucht man bei Herrmann, ein gutes Betriebsklima zu schaffen und durch Entgegenkommen in der Arbeitszeitregelung die Mitarbeiter zu binden. So gibt es durchaus mal die Möglichkeit einer Auszeit für eine Weltreise oder die Möglichkeit, nach unbürokratischer Absprache im Team hin und wieder von zu Hause aus zu arbeiten. Nicht zuletzt legt man großen Wert darauf, das positive Feedback von zufriedenen Kunden an alle Beteiligten zurückzuspielen und dadurch die Mitarbeiter zu motivieren.

Fragt man Geschäftsführer Hansjörg Ludwig nach den größten zukünftigen Herausforderungen für sein Unternehmen, nennt er zweierlei: Zum einen, bei der rasanten Entwicklungsgeschwindigkeit in der Branche und der hohen Bandbreite an verfügbarer Technik, die richtige Technologie auszuwählen und damit zukunftsfähig zu bleiben. „Und das“, und hier kommt der zweite Faktor ins Spiel, „können Sie natürlich nur, wenn Sie entsprechende Leute haben, die das richtig bewerten und nachvollziehen können. Wir als Dienstleister, wir leben von unseren Mitarbeitern.“

