



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1. Qualität im Handwerk</b>	<b>5</b>
1.1. Meister verkörpern Qualitätsanspruch	5
1.2. Meisterbegriff und Image in der Öffentlichkeit	5
1.3. Handwerk steht vor großen Herausforderungen	6
1.4. Auswirkungen auf das Handwerk	7
<b>2. Qualität hat viele Seiten</b>	<b>9</b>
2.1. Qualität aus Sicht der Handwerksunternehmen	9
2.2. Qualität aus der Sicht der Kunden	10
2.3. Kundenzufriedenheit und Qualität sind individuell und variabel	10
2.4. Qualität erfordert Flexibilität	11
<b>3. Qualitätsoffensive Handwerk</b>	<b>13</b>
3.1. Zielsetzungen	13
3.2. Qualitätssicherung aus technischer Sicht	13
3.3. Schritte zur Qualität als Erfolgsfaktor im Handwerk	14
3.4. Vertrauen auf finanzielle Sicherheiten bei der Erstellung qualitativer Leistungen	16
3.5. Wirkung "weicher" Faktoren zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit – Weitere Bausteine qualitativer Leistungen	16
3.6. Qualität betonen – "Weiche Faktoren umsetzen"	20
<b>4. Elemente einer Qualitätsoffensive Handwerk</b>	<b>21</b>

# Vorwort

Tadellose handwerkliche Arbeit. Kompetenz in der Beratung. Pünktlichkeit. Fleiß. Verlässlichkeit. Flexibilität – Qualität hat viele Faktoren. Werden sie erfüllt, kommt „der Kunde zurück und nicht das Produkt“. Qualität und Kundenzufriedenheit sind identische Begriffe aus unterschiedlicher Sichtweise.

Erfolgreiche Handwerksunternehmer und ihre Mitarbeiter stellen sich darauf ein. Sie behaupten sich in einem immer härteren Wettbewerb – indem sie den Bedarf und die Wünsche ihrer Kunden ständig sondieren und indem sie die betrieblichen Strukturen darauf ausrichten. Die Praxis zeigt: Individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Qualitätsprodukte und -dienstleistungen sind in diesem Wettbewerb der entscheidende Trumpf. Das ist eine Chance für das Handwerk, das aufgrund der persönlichen Qualifizierung der Meister, Gesellen und Lehrlinge die Qualitätsansprüche der Kunden besonders gut erfüllen kann.

Die Praxis zeigt aber auch: Die Qualitätsansprüche an die Handwerksbetriebe wachsen. Der Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ hat deshalb die wesentlichen Qualitätsfaktoren im Handwerk detailliert analysiert. In der vorliegenden Broschüre zeigt er die Notwendigkeit und Ansatzpunkte für eine „Qualitätsoffensive“ im Handwerk auf.

Mit dieser Broschüre erhalten Handwerksbetriebe wichtige Denkanstöße, damit sie ihre Qualitätsstandards überprüfen und weiter entwickeln können.

Wir wünschen viel Erfolg dabei.

Otto Kentzler  
Präsident

Hanns-Eberhard Schleyer  
Generalsekretär

Zentralverband des Deutschen Handwerks

# 1

## Qualität im Handwerk

### **1.1. Meister verkörpern Qualitätsanspruch**

Kunden erwarten von den Betrieben des Handwerks, die von einem Meister geführt werden, ein hohes Maß von Qualität. Diese These vertritt das Handwerk mit Nachdruck. Der ‚Meister‘ als Inhaber eines Handwerksbetriebes verkörpert diesen Qualitätsanspruch.

Traditionell haben Meister des Handwerks ihr Wissen durch eine Ausbildungslehre bei einem Handwerksmeister erworben und ihr erlerntes Können in einer ‚Meisterprüfung‘ nachgewiesen. Dieser Weg zur Qualifizierung hat sich in der Vergangenheit bewährt.

Die berufliche Qualifizierung der Inhaber und ihrer Mitarbeiter im Handwerk durch eine intensive Aus- und Weiterbildung mit entsprechenden Prüfungen ist die Garantie für handwerkliches Können und damit für die Funktionalität handwerklicher Produkte und Dienstleistungen.

### **1.2. Meisterbegriff und Image in der Öffentlichkeit**

Das Handwerk mit seinen Leistungsangeboten wird heute in der Öffentlichkeit allerdings differenziert gesehen. Einerseits erfahren herausragende Leistungen einzelner Betriebe des Handwerks in der Öffentlichkeit nach wie vor eine hohe Wertschätzung.

Andererseits belasten negative Schlagzeilen über mangelhafte Leistungen einzelner Betriebe, über den Abbau von Stellen, über Betriebsschließungen und Insolvenzen das Image des gesamten Handwerks.

Dabei wird vereinzelt Kritik an der Qualität handwerklicher Leistungen sowie an der Preisgestaltung immer wieder verallgemeinert und trägt so zur Verbreitung negativer Klischees über das Handwerk bei.

Auch hat die jüngste Diskussion um die Reform des Handwerks mit der Reduzierung der Meisterpflicht als Voraussetzung für die Selbstständigkeit im Handwerk nicht dazu beigetragen, das Bild des Handwerks in der Öffentlichkeit positiver zu gestalten. Im Gegenteil: Der mögliche Zugang zu handwerklichen Berufen ohne besonderen Fähigkeitsnachweis oder eine entsprechende ‚Meisterprüfung‘ in über 50 verschiedenen Berufsfeldern hat das qualitätsorientierte Bild der Marke Handwerk getrübt. Die Tendenz zu einer stärkeren „Dequalifizierung“ handwerk-

licher Berufe wird ihr Ansehen in der Öffentlichkeit noch weiter sinken lassen. Der Öffentlichkeit ist der Zugang zum Handwerk ohne Meisterqualifikation stärker bewusst geworden als die Tatsache, dass nach wie vor rund 85 % aller Handwerksbetriebe wegen der Gefahrgeneigtheit der Tätigkeit und der Ausbildungsintensität einen Meister als Garant für die Qualität erfordern.

Nach einer Studie des RWI<sup>1</sup> bringt der Wegfall der Meisterprüfung als Voraussetzung der Selbständigkeit in einer Reihe von Handwerksberufen mehr Freiheit für den Einzelnen und damit mehr Wettbewerb. In der Teilliberalisierung der Handwerksordnung sieht das Institut einen Schritt zu mehr Gewerbefreiheit. Allerdings sollte *„die Politik dem Handwerk und der Öffentlichkeit gegenüber deutlich machen, dass es bei der Novellierung des Handwerksrechts nicht um die Abschaffung des Meistertitels geht, sondern um die Aufwertung eines künftig als Qualitätssiegel fungierenden Meistertitels“*<sup>2</sup>.

Die Qualifikation eines Betriebsinhabers – als Meister – ist damit eine notwendige Voraussetzung für die Qualität der Leistungen eines Handwerksbetriebes insbesondere unter funktionell-technischen Aspekten handwerklicher Produkte und Dienstleistungen.

Der Schritt des Meisters zum Unternehmer im Handwerk erfordert darüber hinaus weitere Kenntnisse und Erfahrungen. Die vielfältigen Weiterbildungsangebote der Organisationen des Handwerks erleichtern diesen Weg. Dabei wird der ‚Meister von morgen‘ auf der Basis handwerklichen Fachkönnens über zusätzliche Kompetenzen und Qualifikationen sowie unternehmerisches Denken verfügen müssen, die ihn zum ‚Unternehmer im Handwerk‘ werden lassen.

### 1.3. Handwerk steht vor großen Herausforderungen

Die wirtschaftliche Lage des Handwerks verstärkt die Imageprobleme dieses Wirtschaftszweiges. Eine schwache Binnenkonjunktur, die geringe Konsumneigung, die Steuern- und Abgabenlast, die hohen Personalzusatzkosten werden zur Erklärung der Probleme im Handwerk herangezogen.

Unabhängig von der wirtschaftlich schwierigen Situation und den unzulänglichen Rahmenbedingungen stellen eine Reihe von Entwicklungen, neuen Trends und Veränderungen das Handwerk vor große Herausforderungen.

#### ■ Gesellschaft

Die traditionellen Bindungen der Gesellschaft zum Handwerk lockern sich. Rückläufige Aufträge, Betriebs- und Mitarbeiterzahlen sind ein deutliches Indiz dafür. Die Bedeutung der „Gesellschaftsgruppe Handwerk“ droht immer weiter abzunehmen.

<sup>1</sup> Lagemann, B. u. a.: Determinanten des Strukturwandels im Handwerk, RWI-Materialien, Heft 14, Essen 2004

<sup>2</sup> ebenda

### ■ Globalisierung

Handwerkliche Leistungen werden insbesondere von gewerblichen Kunden überregional (EU-weit) eingekauft. Dies führt zu einem erhöhten Preisdruck. Von lokalen Märkten abhängige Betriebe können diesem Preisdruck nicht standhalten.

### ■ Verbraucherverhalten

Die Preissensibilität der Verbraucher nimmt zu – nicht zuletzt durch Aussagen der Werbung wie ‚Geiz ist geil‘. Die Sucht, zusätzliche Rabatte auszuhandeln, ist für die Kunden zum ‚Sport‘ geworden und bedingt weiter sinkende Marktpreise. Eigenleistungen und Schwarzarbeit gelten als Selbstverständlichkeit.

### ■ Betriebe

Die Identifikation der Unternehmer und Mitarbeiter aus dem Handwerk mit ihrem Wirtschaftsbereich geht zurück.

### ■ Mitarbeiter

Die Motivation zu einer Tätigkeit im Handwerk sinkt bei Berufsanfängern immer weiter ab. Im Wettbewerb um Fachkräfte und Auszubildende gerät das Handwerk zunehmend ins Hintertreffen. Daraus resultierende Kapazitätsengpässe bei verbesserter Konjunktursituation erlauben dem Handwerk nicht, sich bietende Marktchancen wahrzunehmen.

## 1.4. Auswirkungen auf das Handwerk

Neben diesen generellen, teilweise globalen Entwicklungen, auf die das Handwerk nur sehr bedingt Einfluss nehmen kann, wird in dem intensiver werdenden Wettbewerb neben der Qualität von Gütern und Dienstleistungen der Preis zum bestimmenden Faktor der Nachfrage.

Die ausschließliche Orientierung der Kunden bei Entscheidungen für handwerkliche Leistungen nach ihren Preisen gefährdet den Qualitätsanspruch des Handwerks in höchstem Maße.

Das Handwerk muss sich daher durch eine Qualitätsführerschaft im Wettbewerb profilieren und sich gegenüber Niedrigpreisanbietern abheben. Nur so lässt sich der Qualitätsanspruch des Handwerks verkörpern und nur so wird das Handwerk in der Öffentlichkeit auf Dauer auch wieder an Ansehen gewinnen.

# 2

## Qualität hat viele Seiten

### 2.1. Qualität aus der Sicht der Handwerksunternehmen

Das Angebot von Produkten und Dienstleistungen bedingt in jedem Betrieb eine Reihe von Aktivitäten – angefangen vom ersten Kontakt mit einem Kunden über die Fertigung, die Lieferung und den nachfolgenden Service bis hin zur laufenden Kundenpflege. Konkret erfordert dies, die einzelnen ‚Geschäftsprozesse‘ in einem Betrieb möglichst optimal zu organisieren und abzuwickeln. Dabei gilt es für den Betrieb, bestimmte ‚Regeln‘ einzuhalten – Vorgaben, die entweder durch Normen, allgemeine Regeln der Technik oder durch übliche Verfahren in einem handwerklichen Berufsbild von einem Unternehmen des Handwerks erfüllt werden müssen und deren Einhaltung ein Kunde auch voraussetzt.

Im Rahmen seiner Ausbildung lernt jeder Mitarbeiter in einem handwerklichen Unternehmen, dass die Umsetzung dieser Vorgaben Voraussetzung für das Erstellen handwerklicher Produkte und Dienstleistungen ist. Die mit entsprechenden Prüfungen nachgewiesene berufliche Qualifizierung als Fachgeselle und darüber hinaus als Meister in einem Handwerk dokumentiert dies.

Die Folge ist: Handwerksbetriebe – Handwerksmeister und Fachgesellen – denken in erster Linie in technischen Dimensionen bei der Erstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Mit der Erfüllung der technischen Vorgaben, Normen sowie Regeln der Technik liefern sie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen.

Qualität beinhaltet daher aus Sicht der Betriebe weitgehend die Umsetzung technischer Kategorien zur Sicherung der geforderten Eigenschaften der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Werden die einzelnen ‚Geschäftsprozesse‘ zur Erstellung der Leistungsangebote eines Handwerksunternehmens im Sinne eines richtigen Managements optimal organisiert, so verfügt dieser Betrieb über ein entsprechendes ‚Qualitätsmanagement‘ – er erfüllt damit im besten Sinne eine der Kernaufgaben jeder Betriebsführung.

Die ‚Zertifizierung‘ des betrieblichen Qualitätsmanagements in einem Betrieb beinhaltet dabei die Überprüfung der gewählten und nach gewissen Regeln aufgebauten Organisationsstrukturen durch unabhängige Experten. Zertifizierte

Betriebe gewährleisten damit eine stets gleich bleibende ‚Qualität‘ ihrer Leistungen, da die entsprechenden Geschäftsprozesse zur Leistungserstellung immer unter den selben Bedingungen ablaufen.

## **2.2. Qualität aus der Sicht der Kunden**

Die Anforderungen eines Kunden an die Qualität handwerklicher Leistungsangebote setzen zunächst die Erfüllung der technischen Vorgaben, Normen und Regeln voraus. Der Kunde geht davon aus, dass eine vom Handwerk angebotene Leistung ‚funktioniert‘.

Darüber hinaus trifft ein Kunde mit seinem Lieferanten aus dem Handwerk eine Reihe zusätzlicher Vereinbarungen, wie etwa über den Liefertermin, einen Festpreis, die Sauberkeit bei der Montage der bestellten Leistungen und vieles andere mehr. Erst wenn der Handwerksbetrieb auch diese Vereinbarungen mit dem Kunden vollständig erfüllt, ist der Kunde ‚zufrieden‘: Der Handwerksbetrieb liefert damit aus der Sicht des Kunden ‚Qualität‘.

Qualität bedeutet daher aus der Sicht eines Kunden die Erfüllung der zwischen ihm und dem Handwerksbetrieb als Lieferant vereinbarten Anforderungen. Der Kunde ist ‚zufrieden‘, sofern der Betrieb seine Anforderungen voll erfüllt.

Qualität und Kundenzufriedenheit sind identische Begriffe aus unterschiedlicher Sichtweise. Betriebe liefern Qualität, die vom Kunden erwartet wird. Bekommt der Kunde die erwartete Qualität, so sichert dies seine Zufriedenheit.

Sichert die Qualität die Kundenzufriedenheit oder ist die Zufriedenheit der Kunden die Messlatte für die Qualitätsanstrengungen eines Betriebes? Die Antwort auf diese Frage lässt sich in unserer Marktwirtschaft leicht geben: Nur Betriebe, die sich nachhaltig an den Wünschen ihrer Kunden orientieren und sie damit zufrieden stellen, sind auf Dauer erfolgreich.

## **2.3. Kundenzufriedenheit und Qualität sind individuell und variabel**

Im Laufe der Zeit ändern sich die Anforderungen der Kunden gegenüber Leistungen des Handwerks. Damit ändert sich auch – höchst individuell – die Erwartungshaltung der einzelnen Kunden als Maß ihrer Zufriedenheit.

Die Ursachen für die wechselnden Anforderungen sind vielfältig. Kundenansprüche ändern sich, die Bereitschaft, für bestimmte Leistungen Ausgaben zu tätigen, bleibt bei den Kunden nicht gleich. Diese Änderungen mögen von außen beeinflusst werden oder einem internen persönlichen Wandel unterliegen – Kundenanforderungen und damit die Qualitätsansprüche der Kunden sind höchst variabel.



Qualität gibt es daher auf den unterschiedlichsten Niveaustufen – es gibt nicht ‚die Qualität‘ im Handwerk. Der Qualitätsanspruch hängt jeweils vom Kunden ab.

#### **2.4. Qualität erfordert Flexibilität**

Betriebe des Handwerks müssen in der Lage sein, mit ihrem Angebot auf die unterschiedlichen Anforderungen ihrer Kunden zu reagieren und sie optimal zu erfüllen. Das Qualitätsangebot des Handwerks muss daher zur Erfüllung der unterschiedlichen Kundenwünsche individuell und variabel sein.

Nur wenn ein Betrieb genau die Wünsche seiner Kunden kennt, wird er ihren Anforderungen auch gerecht werden können. Der häufig sehr enge Kontakt zwischen einem Handwerksbetrieb und seinen Kunden erleichtert diese Kenntnis der Kundenwünsche. Zudem erledigt ein Handwerksbetrieb meist nicht Aufträge für einen anonymen Markt, sondern er erbringt seine Leistungen in enger Abstimmung mit den Wünschen seiner Kunden.

Oftmals werden selbst sehr flexibel arbeitende Betriebe des Handwerks ihr qualitatives Leistungsangebot nicht an der möglichen Breite sämtlicher Kundenanforderungen orientieren können. Es spricht nicht gegen die gewünschte oder sogar notwendige Flexibilität eines Betriebes, wenn er sein Angebot von vornherein auf ein bestimmtes Niveau der Kundenanforderungen ausrichtet: Ein Spezialist muss nicht alles können, aber bestimmte Leistungen sehr gut. So stellt er seine Kunden zufrieden.

# 3

## Qualitätsoffensive Handwerk

### 3.1. Zielsetzungen

Damit das Handwerk weiterhin innerhalb von Wirtschaft und Gesellschaft eine tragende Rolle spielen kann, gilt es, den aufgezeigten Entwicklungen offensiv zu begegnen. Dies erfordert, die veränderten Kundenanforderungen nach Qualität bewusst zu erfassen. Andererseits sind verstärkte Bemühungen innerhalb des Handwerks notwendig, um diese Qualitätsanforderungen auch zu erfüllen. Das Handwerk muss hierzu selbstbewusst seine Qualität demonstrieren und organisieren. Dann wird auch wieder stärker wahrgenommen, dass ein Großteil unserer Lebensqualität auf den Leistungen des Handwerks beruht.

Die ‚Qualitätsoffensive Handwerk‘ soll das Qualitätsbewusstsein im Handwerk wieder stärker erlebbar machen. Sie soll die Betriebe und Organisationen auf möglichst breiter Front anregen, durch eine Reihe konkreter Maßnahmen dem Thema ‚Qualität‘ wieder den zentralen Stellenwert einzuräumen. Im Einzelnen geht es darum, dass

- das Handwerk mit überzeugender Qualität seine Kunden zufrieden stellt, ja wenn möglich begeistert;
- durch die qualitativ hochwertigen Leistungen der Betriebe des Handwerks die Leistungsfähigkeit des Handwerks als unverzichtbarer Partner innerhalb der Gesamtwirtschaft deutlich herausgestellt wird;
- ein in der Öffentlichkeit anerkannt leistungsstarker Wirtschaftspartner ‚Handwerk‘ attraktiv für die Wahl eines Ausbildungsplatzes oder eines Arbeitsplatzes ist.

### 3.2. Qualitätssicherung aus technischer Sicht

Zeitgemäße Leistungen des Handwerks basieren auf kreativen Ideen für Produkte und Dienstleistungen – Handwerk ist Arbeit mit Herz und Verstand. Dabei setzt der Kunde die technische Kompetenz des Betriebsinhabers und seiner Mitarbeiter als Selbstverständlichkeit voraus. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten aller in einem Handwerksbetrieb tätigen Mitarbeiter stellen die Grundvoraussetzung für qualitätsbewusstes Arbeiten dar.

Ebenso muss durch den Einsatz zeitgemäßer Technik das materielle Umfeld stimmen. Der Kunde geht davon aus, dass die anerkannten Regeln der Technik bei der Erstellung handwerklicher Leistungen sowie geltende Normen beachtet und eingehalten werden. Mit der Betonung dieser Leistungskomponenten allein kann sich ein Betrieb im Wettbewerb um die Kunden allerdings kaum zusätzlich profilieren.

### 3.3 Schritte zur Qualität als Erfolgsfaktor im Handwerk

Jeder Betrieb ist davon überzeugt, seinen Kunden Qualität zu liefern. Trotzdem wissen Kunden um die unterschiedlichen Leistungen einzelner Betriebe. Sie sind bis zu einem gewissen Grad in der Lage, zwischen den einzelnen Angeboten von Betrieben zu unterscheiden.

Welche Unterscheidungsmerkmale spielen hierbei eine Rolle? Welche einzelnen Faktoren tragen zur Zufriedenheit der Kunden und damit zu qualitativ hochwertigen Leistungen der Betriebe bei?

#### ■ „Meister wissen wie's geht“

Mit dem Begriff ‚Meister‘ verbindet der Kunde ein hohes Maß an fachlichem Können. Dies trifft erst recht für einen ‚Meister im Handwerk‘ zu, der schließlich durch seine berufliche Qualifikation und eine abgelegte Prüfung dieses Können nachgewiesen hat.

Kunden setzen daher einwandfreie Produkte und Dienstleistungen von Handwerksbetrieben unter der Leitung eines ‚Meisters‘ voraus. Mit dem Slogan „Meister wissen wie's geht“ unterstreicht auch die aktuelle Öffentlichkeitsarbeit des Handwerks diesen Anspruch.

Mit der Novellierung der Handwerksordnung ist es inzwischen für einen Interessenten möglich, einen Handwerksbetrieb auch ohne Meisterprüfungsqualifikation zu eröffnen, sich in die Handwerksrolle eintragen zu lassen und damit in der Öffentlichkeit als ‚Handwerksbetrieb‘ aufzutreten. Diese Novellierung mag aus arbeitsmarktpolitischer Sicht begründbar erscheinen; die Kunden wissen aber in Zukunft nicht mehr, ob ein Handwerksbetrieb tatsächlich auch von einem Meister geführt wird und meisterliche Qualität anbieten kann.

Die qualitätsbestimmende Verbindung zwischen einem Handwerksbetrieb und dem Handwerksmeister als Inhaber dieses Betriebes und damit als Garant für die Qualität der Leistungen dieses Betriebes ist durch diese Entwicklung nicht mehr zwangsläufig gegeben.

#### ■ Zusätzliche Qualitätsnachweise werden erforderlich

Kunden erwarten von Handwerksbetrieben in Zukunft zunehmend einen Nachweis, dass sie in der Lage sind, hochwertig und qualitätsbewusst zu arbeiten. Allein die Mitgliedschaft bei einer Handwerkskammer oder einer Innung, die nunmehr auch ohne Meisterprüfung möglich ist, reicht als Befähigungsnachweis für das Erbringen von Qualitätsleistungen nicht mehr aus. Gleiche Materialien, ähnliche Fertigungstechniken, der Zwang zur Einhaltung von Normen und Regeln der Technik führen dazu, dass es Kunden schwer fällt, Leistungs- und damit Qualitätsunterschiede festzustellen. Nahe liegend entscheiden sie deshalb bei der Vergabe ihrer Aufträge häufig vor allem nach dem Preis der verschiedenen Anbieter.

Qualitätsnachweise für handwerkliche Unternehmen müssen daher Aussagen über die Art der Leistungsangebote beinhalten.

#### ■ Serviceleistungen zur Differenzierung

Qualitätsbewusst arbeitende Unternehmen müssen daher ihre Bemühungen intensivieren, zusammen mit ihren guten handwerklichen Leistungen einen weiteren Service anzubieten, um neben dem Preis zusätzliche Alleinstellungsmerkmale als Grundlage für die Kaufentscheidungen ihrer Kunden aufweisen zu können.

Solche Serviceleistungen – als Verkaufsargumente – tragen wesentlich dazu bei, die Zufriedenheit der Kunden bei ansonsten vergleichbaren Leistungen anderer Handwerksunternehmen zu erhöhen. Zusätzliche Serviceleistungen, die den Kunden teilweise sogar positiv überraschen, sind neben der Qualität der handwerklichen Angebote im Rahmen einer Qualitätsoffensive ein wesentliches Merkmal zur Steigerung der Attraktivität eines Betriebes und damit zur Verbesserung seines Erfolges.

Zum Qualitätsnachweis eines Betriebes gehören daher Aussagen über Art und Umfang seiner gesamten Serviceleistungen.

#### ■ Perfekte Organisation zur Sicherung der Qualität

Das Angebot handwerklicher Produkte und Dienstleistungen mit einem hohen Anspruch an deren Qualität – entsprechend mit einem hohen Anspruch an die Zufriedenheit der Kunden – setzt bei den anbietenden Betrieben eine perfekte Organisation aller notwendigen Geschäftsprozesse zur Leistungserstellung voraus. Handwerksbetriebe, denen zwar ein hohes Maß an Improvisationskunst nachgesagt wird, können jedoch diesen An-

sprüchen häufig nicht mehr genügen.

Der Qualitätsnachweis über einen Handwerksbetrieb muss somit auch Aussagen über die Organisation der Geschäftsprozesse in einem Betrieb beinhalten.

■ **Qualität und Kundenzufriedenheit erfordern richtige Partner**

Um den Wünschen der Kunden gerecht werden zu können, sind die Unternehmen des Handwerks auf kreative Ideen, flexibel einsetzbare Mitarbeiter, ein breites ‚Know-how‘ angewiesen. Gewiss gibt es Handwerksmeister, die alle diese Erfordernisse in ihrer Person vereinigen – somit wahre Meister ihres Faches sind.

In der Regel werden aber erfolgreiche Handwerksmeister auf erfahrene Mitarbeiter zurückgreifen und sich darüber hinaus ein Netzwerk kooperativer Kollegen schaffen, um gemeinsam gegenüber den Kunden ‚komplette Problemlösungen‘ anbieten zu können. Motivierte Mitarbeiter und ein Netzwerk erfolgreich zusammenarbeitender Kollegen zählen daher zu den weiteren Bausteinen qualitätsorientiert arbeitender Betriebe.

### **3.4. Vertrauen auf finanzielle Sicherheiten bei der Erstellung qualitativer Leistungen**

Es trägt sicher nicht zur Zufriedenheit eines Kunden bei, wenn der von ihm mit der Leistungserstellung beauftragte Betrieb während dieses Erstellungsprozesses in finanzielle Schwierigkeiten gerät oder gar einen Kundenauftrag nicht mehr fertig stellen kann.

Die finanzielle Sicherheit eines Betriebes erhöht die Verlässlichkeit trägt damit ebenso zur Zufriedenheit des Kunden im Rahmen der Abwicklung eines Auftrags bei wie eine qualitätsbewusste Fertigung.

Ein Qualitätsnachweis für ein Unternehmen des Handwerks kann diese finanzielle Dimension nicht miterfassen, obwohl Kunden die finanzielle Solidität ebenfalls als Voraussetzung der Zufriedenheit mit den Leistungen eines Handwerksunternehmens ansehen. Ein gewisses Maß notwendigen Vertrauens gehört zu den Beziehungen zwischen den Betrieben des Handwerks und seinen Kunden.

### **3.5. Wirkung ‚weicher‘ Faktoren zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit – Weitere Bausteine qualitativer Leistungen**

Eine ganze Palette einzelner Bestimmungsgrößen – oftmals als ‚weiche Faktoren‘ bezeichnet – setzt ein Betrieb gemeinsam mit seinen Mitarbeitern ein, die

in ihrer Wirkung zur Zufriedenheit des Kunden mit dem gesamten Leistungsangebot des Betriebes beitragen. Diese Faktoren stehen in keinem direkten Zusammenhang mit den (technischen) Eigenschaften eines Leistungsangebotes und dennoch bewertet sie ein Kunde in hohem Maße.

#### ■ Erkennen der Kundenwünsche

Für die Betriebe des Handwerks bietet der meist direkte Kontakt zum Kunden erhebliche Vorteile: Sie erbringen ihre Leistungen nicht für einen anonymen Markt, sondern in erster Linie unmittelbar nach den zuvor ermittelten Wünschen ihrer Kunden. Diese kundenorientierte Leistungserstellung ist an sich die Grundvoraussetzung für die hohe Zufriedenheit der Kunden – vorausgesetzt, die Kundenanforderungen werden von den Betrieben des Handwerks richtig erkannt und nach den Vorstellungen der Kunden umgesetzt. Das Erkennen der Kundenwünsche und der damit verbundenen Kaufmotive setzt bei den Betrieben des Handwerks das intensive Gespräch mit dem Kunden voraus. Diese Gespräche erfordern in jeder Beziehung Zeit. Um seinen Kunden das Gefühl der besonderen Wertschätzung zu geben, sollten Handwerksmeister und Mitarbeiter – seien sie auch noch so ‚gestresst‘ – den Eindruck von Hektik und Zeitdruck vermeiden.

#### ■ Kommunikation

Neben dem Faktor ‚Zeit haben und Zeit nehmen‘ spielt auch die Kommunikationsbereitschaft der Vertreter eines Handwerksbetriebs eine große Rolle, um die Zufriedenheit der Kunden positiv zu beeinflussen.

Zu diesen so genannten ‚weichen Faktoren‘ gehören auch das bewusste Zugehen auf den Kunden, die Aufgeschlossenheit gegenüber seinen Fragen und die Bereitschaft, insbesondere nach Abschluss der Arbeiten die Arbeitsergebnisse zu erläutern.

Fachlich qualifizierte Mitarbeiter im Handwerk leisten anerkannt einwandfreie Arbeiten. Über ihre Tätigkeit zu reden, die erbrachten Leistungen dem Kunden zu erläutern – all’ dies fällt manchen Mitarbeitern im Handwerk meist schwerer.

Dabei begrüßen und schätzen die Kunden durchaus fachkundige Ratschläge von Mitarbeitern eines Handwerksfachbetriebes, wenn diese bei Arbeiten vor Ort den Kunden auf notwendige oder sinnvolle Zusatzarbeiten hinweisen.

#### ■ Höflichkeit

An sich müsste man die ‚Sekundärtugenden‘ im Umgang mit Kunden als Selbstverständlichkeit voraussetzen können. Aber oftmals lassen eben doch noch manche Unternehmer und Mitarbeiter aus dem Handwerk den notwendigen Respekt gegenüber den Kunden, die gebotene Freundlichkeit, erwartete Umgangsformen und ein entsprechendes Verhalten vermissen. Hierzu zählt auch die Rücksichtnahme auf das persönliche Umfeld der Kunden.

In vielen Fällen arbeiten Handwerksbetriebe für Kunden in mittleren oder höheren Einkommensklassen sowie für Kunden in fortgeschrittenerem Lebensalter. Und gerade diese Kundenkreise legen auf solche ‚Sekundärtugenden‘ besonderen Wert.

Höflichkeit, Respekt vor der Privatsphäre und Zuvorkommen beginnt bereits bei dem ersten Kontakt eines Handwerksbetriebs mit seinem Kunden – der erste Kontakt am Telefon vermittelt meist schon recht deutlich den Grad der Kundenorientierung eines Betriebes.

#### ■ Erscheinungsbild der Mitarbeiter

In engem Zusammenhang mit den Erwartungen der Kunden nach höflichen Mitarbeitern als Repräsentanten eines Betriebes stehen die Vorstellungen zu ihrem Erscheinungsbild.

Der Zustand und die Sauberkeit der Arbeitskleidung, der Arbeitsmittel, der Fahrzeuge bis hin zu den Präsentationsmitteln bei der Beratung formen insgesamt das ‚Erscheinungsbild‘ in den Vorstellungen des Kunden. Ein einheitliches Erscheinungsbild erhöht gleichzeitig die persönliche Identifikation der Mitarbeiter mit ‚seinem‘ Betrieb.

Die Bewertung dieses Erscheinungsbildes prägt den individuellen Eindruck von der ‚Qualität‘ eines Betriebes mit und stellt einen Teil der Kundenzufriedenheit dar.

#### ■ Sauberkeit am Arbeitsplatz

Ein Kunde ist verständlicherweise ‚empfindlich‘, wenn Mitarbeiter eines Handwerksbetriebes bei Arbeiten in seinem persönlichen Umfeld die notwendige Sorgfalt bei der Behandlung und dem Schutz des Kundeneigentums vermissen lassen. Eine entsprechende Rücksichtnahme sowie das saubere Verlassen des Arbeitsplatzes nach Abschluss der ausgeführten Tätigkeiten steigert die Zufriedenheit des Kunden mit der Arbeit eines Handwerksbetriebs.

### ■ Erreichbarkeit

Zu den gestiegenen Ansprüchen der Kunden gegenüber den Betrieben des Handwerks gehört – insbesondere im Bereich der Wartungs- und Servicedienstleistungen – die Vorstellung einer nahezu ständigen Erreichbarkeit des Betriebes, möglichst ‚rund um die Uhr‘.

Die Entwicklung der Kommunikationstechnik hat die Erreichbarkeit der Betriebe wesentlich erhöht. Anrufbeantworter, Rufumleitung, mobiles Telefon, Faxgeräte bis hin zum Internet – diese technischen Möglichkeiten werden heute von vielen Betrieben gleichzeitig eingesetzt, um ihre Erreichbarkeit für die Kunden sicherzustellen. Um Kunden die nach wie vor vorhandene Scheu vor einem anonymen Anrufbeantworter zu nehmen, kann sich die Umleitung der ankommenden Gespräche auf ein Call-Center lohnen.

Ein kundenorientiert eingestellter Handwerksbetrieb sollte für seine Kunden über die reine Arbeitszeit hinaus erreichbar sein. Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie erlauben die Realisierung dieser Forderung.

### ■ Reaktionsfähigkeit

Eng mit der problemlosen Erreichbarkeit eines Handwerksbetriebes für seine Kunden ist der Wunsch verbunden, möglichst schnell die erforderliche Hilfe bei der Lösung ihrer Probleme zu erhalten.

Gewiss haben die meisten Kunden Verständnis, sollte etwa in einem Schadensfall nicht sofort eine umfassende Reparatur möglich sein. Aber die schnelle Reaktion des Betriebes – insbesondere in einem Notfall – sowie eine angebotene Hilfe als Überbrückung einer Situation, erwartet ein Kunde schon von ‚seinem‘ Betrieb.

Schnelle, flexible Lösungen zeichnen die Leistungen des Handwerks aus und tragen zur Zufriedenheit des Kunden bei. Es ist sicher ein Versäumnis der Betriebe des Handwerks, diese Stärken ihrer Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen Mitbewerbern viel zu wenig in der Öffentlichkeit zu betonen.

Handwerk vermittelt und sichert Lebensqualität – die schnellen und flexiblen Reaktionen der Betriebe des Handwerks stellen dies täglich immer wieder erneut unter Beweis.

Die ausgeprägte Reaktionsfähigkeit wird dabei auch durch die Verwendung mobiler Datenverarbeitungsgeräte durch die Mitarbeiter eines Handwerksbetriebs vor Ort beim Kunden deutlich. Online-gestützte Wartungs-



und Reparaturanweisungen, Ersatzteilbestellungen sowie das direkte Erstellen von (Kundendienst-)Rechnungen unterstreichen ebenfalls die hohe Reaktionsfähigkeit handwerklicher Unternehmen – abgesehen von den damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

#### ■ Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit

Imagestudien über das Handwerk vermitteln oftmals den Eindruck, zu den größten Untugenden dieses Wirtschaftsbereiches gehöre seine ‚Unpünktlichkeit‘. Sicher trifft aber auch die Feststellung zu: Die Mehrzahl der Betriebe des Handwerks hält verlässlich die zugesagten Termine ein. Es genügt jedoch eine relativ geringe Zahl von ‚schwarzen Schafen‘ innerhalb einer Gruppe, um ein Negativbild in der Öffentlichkeit zu vermitteln.

Ohne Frage gehören damit Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit in die Zusagen eines Handwerksbetriebes und seiner Mitarbeiter zu den Grundelementen, die die Zufriedenheit eines Kunden mit seinem Partner aus dem Handwerk nachhaltig bestimmen.

### **3.6. Qualität betonen – ‚Weiche Faktoren umsetzen‘**

Immer wiederkehrende Appelle an die Betriebe des Handwerks zur Steigerung ihrer Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit sowie der anderen weichen Faktoren werden nicht wesentlich dazu beitragen, die Zahl der ‚schwarzen Schafe‘ zu reduzieren und damit das Bild des Handwerks in der Öffentlichkeit zu beeinflussen.

Viel wichtiger und wirksamer ist das Herausstellen von Betrieben in der Öffentlichkeit, die die Umsetzung dieser ‚weichen Faktoren‘ zur Steigerung der Zufriedenheit ihrer Kunden tagtäglich mit großem Erfolg beweisen.

# 4

## Elemente einer Qualitätsoffensive im Handwerk

### **4. Elemente einer Qualitätsoffensive im Handwerk**

Handwerkliches Können setzt fachliches Wissen in Theorie und Praxis voraus – Wissen, das im Rahmen der berufsbezogenen Ausbildung in den Betrieben sowie in den Berufsbildungszentren des Handwerks erworben wird. Dieses fachliche Wissen weisen die Teilnehmer in den Ausbildungsgängen des Handwerks am Ende ihrer Ausbildungszeit in einer Fachprüfung nach. Mit der Gesellenprüfung als erste Stufe einer persönlichen Qualifizierung beginnt für die Mehrzahl der Beschäftigten im Handwerk die berufliche Tätigkeit.

Rund ein Drittel aller Gesellen stellt nach einigen Jahren beruflicher Tätigkeit und dem Besuch entsprechender Weiterbildungslehrgänge sein zusätzlich erworbenes Wissen im Sinne einer persönlichen Qualifizierung durch das Ablegen der Meisterprüfung in seinem Fachbereich unter Beweis. Sie unterstreichen damit ihr fachtechnisches Können und dokumentieren ihre Qualifikation zur Leitung eines Betriebes, zur Ausbildung und zur Führung von Mitarbeitern. Diese Form der Meisterprüfung als persönliche Qualifizierung in einem Berufsfeld auf der Basis erworbenen Wissens und Könnens in Theorie und Praxis hat als Ausbildung des Handwerks – im Dualen System – weltweit Anerkennung gefunden.

Die Reform der Handwerksordnung hat die Möglichkeit zu handwerklich-selbstständigen Tätigkeiten auch ohne die persönliche Qualifikation im Rahmen einer Meisterprüfung eröffnet. Unter dem Aspekt des Erhalts und der Steigerung der Kundenzufriedenheit ist diese – arbeitsmarktpolitisch motivierte – Entscheidung des Gesetzgebers sicher nicht zu rechtfertigen.

Handwerkliches Wissen und Können als Voraussetzung erfolgreicher beruflicher Tätigkeit ist und bleibt unabdingbar für das Angebot hochwertiger Leistungen durch die Betriebe des Handwerks. Sie sind die Grundlage für die Zufriedenheit der Kunden.

Um eine möglichst vollständige Zufriedenheit der Kunden zu erreichen sind jedoch neben handwerklichem Wissen und Können insbesondere auch die Qualifikationen von Unternehmern und Mitarbeitern handwerklicher Betriebe gefragt, die der Kunde unmittelbar bei der Durchführung der in Auftrag gegebenen Arbeiten spürt und damit auch bewusst registriert: Terminliche Zuverlässigkeit,

Freundlichkeit, Sauberkeit sind nur einige Punkte aus der Palette der „personenbezogenen“ Faktoren. Ihre Erfüllung, verbunden mit dem handwerklichen Wissen und Können prägt bei dem Kunden das gesamte Bild einer qualitativ hochwertigen Leistung eines handwerklichen Unternehmens. Erst die Erfüllung beider Komponenten trägt zu seiner vollen Zufriedenheit mit der Abwicklung eines Auftrags bei.

Die Annahme aber, eine einmalige berufliche Qualifizierung, auch in der Form der Meisterprüfung, reiche aus, um über ein Berufsleben hinweg die Anforderungen eines Betriebes und seiner Kunden zu erfüllen, ist ein Trugschluss.

Die persönliche berufliche Qualifizierung erfordert ein lebenslanges Lernen und damit immer wieder das Nutzen entsprechender Weiterbildungsangebote. Dies gilt für handwerkliche Unternehmer als ‚Meister ihres Fachs‘ ebenso wie für ihre Mitarbeiter.

Auch wenn letzten Endes das durch den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen erworbene Wissen und Können zählt, empfiehlt es sich doch für handwerkliche Unternehmen, die erreichte Qualifikation aller Beschäftigten auch nachzuweisen. Dazu gehört sicher auch, erhaltenes Lob zufriedener Kunden entsprechend zu veröffentlichen.

Neben der persönlichen Qualifizierung des Betriebsinhabers durch Ablegen der Meisterprüfung und permanente Weiterbildung werden inzwischen die verfügbaren Elemente zum Nachweis der Fähigkeit eines Betriebes, qualitativ hochwertige Leistungen aus der Sicht seiner Kunden zu erbringen, immer umfangreicher. Dies betrifft die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen durch neutrale Auditoren ebenso wie verschiedene Gütezeichen und Gütesiegel auf fachlicher Ebene, die nach unterschiedlichen Kriterien entweder für einen Betrieb als Gesamteinheit oder für einzelne Produkte oder Dienstleistungen vergeben werden.

Solche Leistungsnachweise und Zertifikate aus fachlicher, aber auch aus überfachlicher Sicht ergänzen sich in idealer Weise. Sie entsprechen dem Bedürfnis der Kunden nach Orientierung im Sinne einer Positivauslese unter der Vielzahl der Unternehmen bei ihrer Suche nach einem qualitätsorientiert arbeitenden Handwerksbetrieb. Sie geben konkrete Hinweise, welche Betriebe sich durch besonderes Können auszeichnen und damit die Zufriedenheit ihrer Kunden gewährleisten.

Wesentliche Voraussetzung für eine derartige „Qualitätsoffensive Handwerk“ aus fachlicher und überfachlicher Sicht ist die enge Abstimmung der Aktivitäten. Sie wird nur dann in der Öffentlichkeit wahrgenommen, wenn die Organi-

sationen des Handwerks ein in sich geschlossenes Konzept vertreten und Zug um Zug umsetzen. Eine „Qualitätsoffensive Handwerk“ erfordert daher eine stimmige Konzeption, die von den Organisationen des Handwerks gemeinsam getragen wird, sowie ein geschlossenes Vorgehen bei der Umsetzung dieser Konzeption.

Mit einer „Qualitätsoffensive Handwerk“ nimmt die Öffentlichkeit bewusst die Fähigkeiten wahr, die eine Vielzahl von Handwerksbetrieben tagtäglich bei ihrer Arbeit gegenüber ihren Kunden unter Beweis stellt: Sie erfüllen voll und ganz die Anforderungen ihrer Kunden und stellen sie damit zufrieden. Das Handwerk leistet Gutes; darüber soll man in der Öffentlichkeit durchaus auch reden. Dem Handwerk mit einer Qualitätsoffensive zu einem besseren Image zu verhelfen, ist vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels dringend geboten: Zum Einen muss das Handwerk der fehlenden Kenntnis und teilweise sogar der abschätzigen Einstellung gegenüber den beruflichen Perspektiven in seinem Wirtschaftsbereich begegnen. Es muss ihm gelingen für die Zukunft gute Nachwuchskräfte zu bekommen. Eine Qualitätsoffensive, die auch die Wertigkeit des Handwerks und die vielfältigen Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung verdeutlicht, kann junge Menschen motivieren, sich stärker mit einer möglichen Berufslaufbahn im Handwerk zu befassen.

Zum Anderen finden handwerkliche Leistungen mit ihrem individuellen Charakter bei Mitbewerbern aus anderen Wirtschaftsbereichen vermehrt Nachahmer. Das Alleinstellungsmerkmal Handwerk wird zunehmend in Frage gestellt. Eine die besonderen Stärken des Handwerks absichernde und herausstellende Qualitätsoffensive kann diesem Trend begegnen.

Hervorragende Leistungen des Handwerks, das Herausstellen der zur Zufriedenheit ihrer Kunden arbeitenden Betriebe im Rahmen einer „Qualitätsoffensive Handwerk“ tragen nachhaltig dazu bei, das Bild des Handwerks und der in diesem Wirtschaftsbereich tätigen Mitarbeiter in der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen.

Viele dieser Entwicklungen werden im Handwerk zwar registriert. Noch fehlen aber entsprechende Reaktionen und insbesondere vorausschauende Aktionen zur ihrer bewussten Gestaltung in der Zukunft.

Die Beschäftigung mit dem Thema Qualität unter dem Blickwinkel der Zufriedenheit der Kunden gehört heute zu den Herausforderungen zeitgemäßen Handelns im Handwerk, um die zukünftigen Erfolg dieses Wirtschaftszweiges nachhaltig zu sichern.

Impressum:

ISSN 0514-8669

Herausgeber: Zentralverband des Deutschen Handwerks  
Mohrenstraße 20/21  
10117 Berlin  
Telefon: (030) 206 19-0  
Fax: (030) 206 19-460  
E-Mail: [info@zdh.de](mailto:info@zdh.de)  
Internet: [www.zdh.de](http://www.zdh.de)

Redaktion: ZDH-Planungsgruppe Beirat "Unternehmensführung im Handwerk"

Grafik und Design: Rappl-Design, München  
Herstellung und Vertrieb: Marketing Handwerk GmbH, Berlin/Aachen

Berlin, Dezember 2007