



STABILA Messgeräte Gustav Ullrich GmbH

Mit Leitsätzen „made in Germany“ erfolgreich leben

Manchmal sind es einfach nur Sätze, die ein Unternehmen erfolgreich machen. Nämlich dann, wenn, wie bei der STABILA Messgeräte Gustav Ullrich GmbH im rheinland-pfälzischen Anweiler am Trifels, dort Leitbilder und Handlungsmaximen für das Unternehmen formuliert werden. „Unsere strengen Leitsätze bezüglich Mitarbeiterorientierung und partnerschaftlichem Verhältnis zu Lieferanten“, begründet Geschäftsführer Dr. Wolfgang Schäfer „geben uns die Garantie, hochwertige und langlebige Messwerkzeuge herstellen zu können“. Insbesondere aber das Qualitätsversprechen „made in Germany“ zu erfüllen.

Es ist eine malerische und eigentlich industrie-untypische Gegend, in dem die STABILA Messgeräte Gustav Ullrich GmbH ihren Firmensitz hat: Sanfte Hügel, die viele Stunden von der Sonne bestrahlt werden, Weinberge, so weit das Auge reicht, kleine Gemeinden, wie Perlen an der Schnur aufgereiht. Besucher erwarten hier denn auch eher Winzer und Handwerksbetriebe, nicht aber einen mittelständischen Hersteller von Messgeräten mit über 500 Mitarbeitern und weltweitem Ruf. Die Homepage des Unternehmens erklärt den Zusammenhang: Der Standort geht zurück auf die Gründer des Unternehmens, die 1889 hier den klappbaren Holzglieder-Meterstab erfunden haben und damit den Grundstein für einen Betrieb legten, der heute unterschiedlichste Messinstrumente wie Wasserwaagen und Lasermessgeräte produziert.

Es ist ein mittelständisches Unternehmen, das vor allem von einem Führungsstil geprägt wird, der auf klaren und verbindlichen Leitbildern und Leitsätzen für Führungskräfte und Mitarbeiter aufbaut. „Wir haben 2001 mit der Entwicklung und Ausarbeitung dieser Handlungsmaximen begonnen“, erklärt Schäfer, „um kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen in Gang zu bekommen, vor allem aber die Motivation und Bindung unserer Mitarbeiter an das Unternehmen zu steigern.“ Die Idee dahinter ist recht einfach: Wenn Mitarbeiter wissen, dass das ganze Unternehmen - und damit auch die Führungskräfte - nach denselben Zielen streben, steigt die Bereitschaft, täglich neu an Innovationen und Verbesserungen zu arbeiten. Und dieser Erfolg stellt sich ein, auch ohne dass der Chef ständig dazu aufruft.

Urpotenzial Mitarbeiter



„Die Kostensituation in Deutschland gibt uns im Grunde nur diese Chance“, so Schäfer. „Wir müssen das Urpotenzial unserer Mitarbeiter ständig neu nutzen. Wenn sie uneingeschränkt mitziehen und sich stetig darum bemühen, noch besser und effektiver zu arbeiten, haben wir für das Unternehmen unendlich viel erreicht“. Für den einzelnen Mitarbeiter, da ist sich Schäfer sicher, gelingt dies jedoch nur, „wenn der Mitarbeiter nicht nur Befehlsempfänger und Transmissionsriemen ist“, sondern aktiver Partner und Mitgestalter.

Doch mal ehrlich: Reichen wohl formulierte Sätze wirklich aus, um dem Kostendruck und dem Konkurrenzdruck in Deutschland zu widerstehen? Schäfer macht sich in dieser Frage keine Illusionen: Wenn man die Prinzipien nur in allen Büros aushängt und den Lehrlingen am ersten Tag ihrer Ausbildung einmal den Text vorliest, ist die Idee, wie viele andere Managementprinzipien, wirkungslos. „Alles steht und fällt mit der Konsequenz, vor allem mit dem Vorbild der Führungskräfte. Sind sie nicht bereit, sich an die Regeln zu halten und Geschäftsentscheidungen daran zu orientieren, könnten wir die Leitsätze auch fallen lassen“.

Hohe Verantwortung für Führungskräfte

Eine direkte Folge für die Besetzung der Management-Ebene: Wer Führung übernimmt muss die drei Felder Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung (AKV) in vollem Umfang erfüllen und sich regelmäßig Trainings und Weiterbildungen unterziehen. Zudem schließt die Führungsrolle die aktive Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern ein: Denn glauben diese, Entscheidungen der Vorgesetzten passen nicht zu den vorhandenen Handlungsmaximen, so können sie ihre Bedenken offen vortragen und Gegenvorschläge einbringen. Als Mittel, um die Mitarbeiterzufriedenheit und die Einhaltung der Leitsätze in Erfahrung zu bringen, dienen auch Mitarbeiterbefragungen.

Und was ist, wenn der Mitarbeiter persönlich unzufrieden ist, wenn eine geschäftspolitische Entscheidung ihn scheinbar schlecht behandelt? Schäfer: „Wenn wir in unseren Leitsätzen die offene Kommunikation mit Mitarbeitern fordern, dann müssen wir dies auch einhalten. Wird eine Entscheidung von Mitarbeitern kritisch gesehen, so ist ein offenes Gespräch eine Chance, neues Vertrauen aufzubauen. In manchen Fällen wurde nach einem solchen Gespräch eine Entscheidung auch neu überdacht.“



Lieferanten

Leitsätze gelten für die STABILA Messgeräte Gustav Ullrich GmbH aber nicht nur, wenn es um die eigenen Mitarbeiter geht. So lautet zum Beispiel eine Forderung und Maßgabe bezüglich der Zusammenarbeit mit Lieferanten: Nicht der Preis allein entscheidet über die Zusammenarbeit, mindestens so wichtig sind die langfristigen Optionen: „Wenn wir überzeugt sind“ so Schäfer, „dass wir mit einem Partner unsere hochwertigen Qualitätsziele erreichen, dann gehen wir langfristige Verträge ein und wechseln auch nicht wegen eines möglichen Preisunterschiedes zur Konkurrenz.“ In der Zusammenarbeit mit Lieferanten gilt Fairness: Wird von einem Lieferanten zu wenig abgerechnet, so wird der Partner darauf hingewiesen und der Fehlbetrag selbstverständlich bezahlt.

Kunden

Das Streben nach partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden ist ebenso Bestandteil der Leitsätze. Schäfer: „Wir verkaufen unseren Kunden nicht nur Produkte. Wir sind bestrebt mit unseren Kunden eng in der Sortimentsgestaltung zusammenzuarbeiten.“ Wie wirkt sich das für die Kunden aus? „Es ist fast immer so, dass ein sorgfältig auf den Kunden abgestimmtes Sortiment zu weit überdurchschnittlichen Umsatzsteigerungen führt.“