

Wieder den **Wald** vor lauter **Bäumen** sehen



Wo steht Ihr Betrieb?

TEXT Petra Reidel

Manchmal sieht man sprichwörtlich „den Wald vor lauter Bäumen nicht“ – die vielen täglichen Aufgaben und Anfragen lassen uns das große Ganze aus den Augen verlieren. Unternehmerischer Weitblick scheint aufgrund des derzeitigen Zeitdrucks ein echtes Luxusthema, weil er Zeit kostet, die nicht vorhanden ist.

In vielen Betrieben klaffen interne Baustellen auf, das große Ganze ist aus dem Fokus geraten. „Wie sollen wir all die vielen Anfragen bewältigen? Noch mehr Stress und Arbeitsdruck schaffen wir einfach nicht mehr“, fragen sich Unternehmer und Unternehmerinnen. Zu guter Letzt spiegelt sich dieser enorme Einsatz dann nicht einmal in den Ergebniszahlen der Betriebe wieder. Orientierung im Wald der Aufgaben verspricht ein Leitfaden, an dem man sich sofort und sozusagen Baum für Baum entlanghangeln kann. Alexander Tockuss, Unternehmensberater aus Reutlingen, rät: „Wichtig ist es, die Strategien jetzt gleich am Jahresbeginn zu fixieren und Eckdaten festzulegen.“

Fitnesscheck: die Ertragslage des Betriebes

Grundsätzlich haben sich die Erträge in den Jahren 2016 und 2017 verbessert, doch viel hing hier mit der Wettersituation zusammen. Im heißen Sommer 2018 hat die Produktivität teilwei-



*Orientierung im Wald der Aufgaben.
Mit einem Leitfaden lässt sich sozusagen
Baum für Baum entlanghangeln.
Foto: Imago*

se erheblich gelitten, aber dank des guten Herbstwetters kann wohl auch dieses Geschäftsjahr mit den Vorjahren mithalten. Zehn Prozent Umsatzrendite nach Unternehmerlohn ist für Tockuss eine erstrebenswerte Ertragslage, wenn der Betrieb ausschließlich den Privatgartenbereich bedient. Wer vor allem gewerbliche Projekte macht und für Städte und Kommunen arbeitet, ist mit fünf Prozent Unternehmensgewinn schon gut dabei. Denn diese Projekte bringen nicht nur mehr Gesamtumsatz als der private Bereich, sondern der Materialeinsatz liegt hier auch höher. Wenn trotz der guten Rahmenbedingungen der Gewinn nicht stimmt und man sich selbst als Getriebener wahrnimmt, gehört das Unternehmen auf den Prüfstand.

Standortbestimmung – Strategien definieren

Während andere Branchen bereits im vierten Quartal über das kommende Geschäftsjahr nachdenken, steht hier im Garten-

und Landschaftsbau erfahrungsgemäß der Jahresendkampf an. „Deshalb ist der Januar im GaLaBau der ideale Monat, für diese aktive Denkarbeit“, so Tockuss. Als erstes bestimmt der Unternehmer den Standort: Wo befindet sich das Unternehmen gerade, was läuft rund, was läuft weniger rund und welche Punkte klappen zurzeit gar nicht? Folgende Faktoren sollten dabei kritisch im Einzelnen betrachtet werden:

Die eigene Leistungsfähigkeit, der geleistete Service beim Kunden, die Kundenzufriedenheit, die Größe und Qualität des Stammkundenanteils, das Erscheinungsbild, die Organisation, die Leistungsfähigkeit des Teams – mit Chef, Bauleiter, Vorarbeiter und Mitarbeiter, die Leistungsfähigkeit der EDV, der Zustand des Maschinenparks sowie die Marketingmaßnahmen für die Akquise von Aufträgen und von Mitarbeitern. Nach dieser Betrachtung hat man die Stärken und Schwächen seines Betriebes klar vor Augen. „Ich empfehle meinen Kunden immer, sich vor allem auf ihre Stärken zu konzentrieren, denn es hat sich gezeigt, dass dies in puncto Ertragskraft wesentlich erfolgreicher ist, als die Schwächen abzubauen“, so Tockuss Erfahrung.

Stärken ausbauen

Die Bandbreite an Leistungen ist gerade im GaLaBau häufig sehr hoch. In den letzten Jahren rutschte der Smart-Garden-Bereich mit Bewässerung, Beleuchtung und Mährobotern immer mehr in den Kundenfokus. Unterschiedlichste Materialien wie Glas, Stahl, Holz, WPC und Keramikbeläge bedürfen eines hohen Fachwissens und somit fortlaufender Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund und der guten Marktnachfrage sowie begrenzter Personalressourcen stellt sich tatsächlich die Frage, ob man dieses Spektrum zukünftig in dieser Breite weiter anbieten möchte. „Vielleicht wäre es sinnvoller, bestimmte Leistungen über Kooperationspartner beziehungsweise Subunternehmer erbringen zu lassen oder sogar gänzlich aus dem Portfolio zu streichen“, so Tockuss.

Angebotsspektrum prüfen

Um hier anstehende Entscheidungen für die Chefs zu erleichtern, erläutert der Berater gerne die Ertragsstärke verschiedener Materialien. „Häufig begehen Unternehmer den Fehler, nur den möglichen Materialzuschlag zu berücksichtigen, ohne die Arbeitszeit für den Einbau dabei mit zu veranschlagen. Ausschlaggebend ist der erreichte Deckungsbeitrag je produktiver Stunde. Und so kann es durchaus sein, dass der relative Deckungsbeitrag eines teuren Materials mit einem hohen Aufschlag, wie beispielsweise Naturstein, letztendlich niedriger ist als bei einem veredelten Betonpflaster, gibt Tockuss zu ▶

▷ bedenken. Dabei ist zudem die individuelle Leistungsfähigkeit der einzelnen Kolonnen zu beachten. Unter diesem Blickwinkel betrachtet, macht es durchaus Sinn, die angebotene Materialkollektion entsprechend zu prüfen und eventuell zu verkleinern. Hinzu kommt, dass die Produktivität bei der Verarbeitung bekannter Materialien in der Regel höher ist als bei neuen noch unbekanntem Baustoffen. „So kann ich bereits bei der Akquise sehr frühzeitig klären, ob der Auftrag zum Unternehmensspektrum passt oder nicht. Zudem habe ich im Kundengespräch die Chance, besser auf Details einzugehen und die Materialauswahl aktiv mitzugestalten“, rät der Berater.

Pflichtprogramm: Nachkalkulation

Die Durchsicht der Nachkalkulationen der vergangenen Geschäftsjahre ist die Basis für viele Entscheidungen und Ver-

besserungen. „Hier sehe ich sehr schnell, bei welchen Auftragsgrößen das Unternehmen gute Zahlen geschrieben hat“, so Tockuss. Unter Umständen stellt sich heraus, dass das Unternehmen bei Aufträgen zwischen 40.000 und 80.000 Euro gut verdient hat, während bei größeren Dimensionen vielleicht der Überblick verloren geht oder gar zu einer Überbelastung der Mitarbeiter führt. „Dort wo kein Geld verdient wurde, sollte man der Sache genauso auf den Grund gehen wie bei den Aufträgen, die gute Gewinne brachten“, erklärt Tockuss, denn nur so erkennt der Unternehmer was zum Verzetteln beziehungsweise zum Erfolg geführt hat. In diesem Zusammenhang werden automatisch die Stärken und Schwächen der einzelnen Kolonnen sichtbar. Ein effizienterer Einsatz der Manpower im kommenden Jahr soll dadurch gewährleistet werden. Die Nachkalkulation ist und bleibt das beste

Mittel, um zu erkennen, wo Geld verdient und Ertrag vernichtet wird.

Feedback ist wichtig

Die Kundenzufriedenheit lässt sich am einfachsten durch einen Feedbackbogen nach erbrachter Leistung, also bei Abnahme des Gartens einholen. „Bedenken Sie sich mit einem Blumenstrauß oder einem hochwertigen Gartenwerkzeug für das entgegengebrachte Vertrauen und eine ehrliche Leistungsbeurteilung“, regt Tockuss an. Zudem sollten Hard Facts, wie angefallene Nacharbeiten und die Gründe hierfür genauso wie Reklamationen bei allen Aufträgen mit ins Kalkül gezogen werden, um den eigenen Service realistisch zu bewerten. Zu einer guten Kundenbetreuung gehört ebenfalls eine schnelle Angebotserstellung inklusive Erstgespräch sowie Termintreue. „Ein hoher Stammkundenanteil gibt jedem Unternehmer ein gewisses Maß an Sicherheit, denn diese Kunden erteilen Aufträge in aller Regel schneller und teilweise sogar auf Zuruf, ohne großartigen organisatorischen Aufwand“, erläutert Tockuss.

Die Ermittlung des Stammkundenanteils ist deshalb wichtig und eine Einteilung in Standardkunden und Premiumkunden empfiehlt sich. Gleichzeitig lässt sich so die neue Positionierung am Markt besser beantworten. „Wo möchte ich meine Position zukünftig ausbauen, im Privatgartenbereich oder bei meinen gewerblichen und öffentlichen Auftraggebern? Dieser Frage muss sich jeder Unternehmer bei seiner Standortbestimmung stellen“, so Tockuss.

Verschiebungen im Leistungsspektrum

Die Nachfrage nach Pflegeleistungen steigt kontinuierlich an und falls die Mitarbeiterzahl in diesem Bereich nicht mitgewachsen ist, verschiebt sich wo-

DIE ERTRAGSSTÄRKE VON MATERIALIEN

Ein ausgewählter Naturstein kostet 100 Euro im Einkauf pro Quadratmeter. Dieses hochwertige Material verkauft der Unternehmer für 120 Euro an den Kunden weiter, ohne Einbaukosten. Den alternativen Betonstein gibt es bereits für 50 Euro pro Quadratmeter im Einkauf. Hier ist ein Aufschlag von zehn Euro beim Verkaufspreis erzielbar. Benötigen die Facharbeiter zur Verlegung des Natursteins fünf Stunden pro Quadratmeter, reduziert sich der Zuschlag auf vier Euro pro Stunde. Der Betonstein liegt in maximal eineinhalb Stunden im Boden (pro Quadratmeter), was einen relativen Deckungsbeitrag von 6,66 Euro pro Stunde ergibt. Damit liegt diese um mehr als 50 Prozent höher ist als beim Naturstein in diesem Beispiel. Es ist sehr sinnvoll, sich diese Zahlen für seine eigene Materialkollektion auszurechnen, sie zu vergleichen und parat zu haben. In der Regel ist die Produktivität pro Stunde für den Deckungsbeitrag wichtiger als der Materialaufschlag. Mit diesem Wissen lässt es sich viel einfacher in die Kundenberatung einsteigen.



Nicht automatisch ist der Deckungsbeitrag bei hochwertigeren Belägen auch höher. Foto: Hinkelammert

möglich die Umsatzstruktur zugunsten des Pflegeanteils. Das kann sich allerdings unter Umständen unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung negativ auswirken. „Denn die Ertragsmöglichkeiten sind im Baubereich über verkaufte Maschinenstunden und Materialzuschläge höher als in der Pflege“, macht Tockuss klar.

Der Engpass in der gegenwärtigen Marktsituation ist ganz klar der Facharbeiter. Deshalb ist genau zu überlegen, für welche Leistungen ich die Mitarbeiter einsetzen möchte. Neben der reinen Ertragsstärke der einzelnen Dienstleistungen sind auch die Kolonnenstärke, die erbrachten Ausführungsqualitäten sowie die Neigungen der einzelnen Mitarbeiter zu betrachten. Eventuell ist durch eine Umstrukturierung der Trupps sogar der Ausbau der ertragreichsten Bereiche möglich.

Die Konzentration auf bestimmte Leistungen bedeutet aber im Gegenzug, andere Arbeiten nicht mehr anzubieten, obwohl das Unternehmen fachlich dazu in der Lage wäre. Dieses bewusste „Nein“ sagen bedarf einer hohen Konsequenz in der Unternehmensführung und ist in der Umsetzung erstmal gar nicht so einfach. Beispielsweise hat der Chef erkannt, dass bei den Arbeiten mit dem Baustoff Holz nichts verdient wird. Die dafür aufgewendeten Einbauzeiten sind zu hoch, lassen den Gewinn dahinschmelzen. Die Zusammenarbeit mit einem Zimmerer oder Schreiner macht dann Sinn. Eine weitere Möglichkeit ist, diese Leistung nicht mehr anzubieten und in der Kundenberatung entsprechend zu agieren.

Außenwirkung

Auch die Beschäftigung mit der Frage, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird, kann wichtige Hinweise geben, wie die Weichen für die Zukunft

gestellt werden sollten. Für eine solche Standortbestimmung können zwar am Anfang die reinen Zahlen im stillen Kämmerlein erfasst werden, jedoch ist der Einbezug führender Mitarbeiter durch Einzelinterviews oder Workshops dringend zu empfehlen.

Die ersten Erkenntnisse liefert meist eine Diskussion im Führungskreis. Dabei geht es nicht nur um die Wahrnehmung durch die Kunden, sondern auch um den Internetauftritt, die Wirkung auf zukünftige Mitarbeiter und das Auftreten der Firma in der Öffentlichkeit, und zwar in jeglicher Hinsicht. „Die eigene Marke sollte dabei unbedingt dem Vergleich mit Mitbewerbern unterzogen werden“, empfiehlt der Berater. Oft kommen hier Erkenntnisse ans Tageslicht, die aus dem Blickwinkel des Chefs und aufgrund einer gewissen Betriebsblindheit nicht möglich gewesen wären. Das gemeinsam erarbeitete Unternehmensbild wird erfahrungsgemäß dann auch von allen mitgetragen und letztendlich mitverändert, denn nach der Ermittlung des Ist-Zustandes kommt die notwendige Veränderung. Auch hier hat sich das Besprechen der Strategien im Team bewährt. „Konzentrieren wir uns auf größere Bauvorhaben oder passen die kleinen besser zu uns? Erweitern wir unser Angebotsspektrum oder dünnen wir aus? Welche Abläufe müssen dringend verbessert werden und welche Investitionen sollten wir bei der EDV oder im Maschinenbereich tätigen? Wie steht es um die Mitarbeiterzufriedenheit und wie werden wir diese im Jahr 2019 steigern?“

Die Antworten auf diese Fragen enthalten vielfach schon die Strategie, die es nun als Ziel zu fixieren gilt. Eckdaten helfen, die Umsetzung zu kontrollieren. „Ich empfehle hier den Fortschritt im vierteljährlichen Rhythmus zu überprüfen. Am besten ist es, die hierfür notwendige Zeit bereits jetzt im Kalender bei sich und den involvierten Mitarbeiter zu blockieren,

und zwar versehen mit der höchsten betrieblichen Priorität, damit die Termine dann auch tatsächlich stattfinden“, so der Expertenrat. Nur eine permanente Kontrolle ermöglicht die Zielerreichung. „Damit das unternehmerische Boot auch tatsächlich im vorgesehenen Fahrwasser bleibt und nicht auf Grund läuft, sind steuernde Eingriffe notwendig, da sollte man sich als Unternehmer einfach nichts vormachen“, so Tockuss, der auf diese Art und Weise schon einige Mitgliedsbetriebe des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus Baden-Württemberg e.V. wieder in Fahrt gebracht hat. 🌿

DER AUTOR



Alexander Tockuss...

unterstützt in betrieblichen Veränderungsprozessen. Ziele sind häufig

die Steigerung des Ertrages oder auch die Begleitung von Unternehmensnachfolgen. Tockuss arbeitet seit über 20 Jahren als betriebswirtschaftlicher Berater und ist seit mehr als zehn Jahren Geschäftsführer der RWT Unternehmensberatung GmbH in Reutlingen. Er ist Partner des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e.V., betriebswirtschaftlicher Wegbegleiter verschiedener Mitgliedsunternehmen und Leiter mehrerer ERFA-Gruppen.