

4. Betriebswirtschaft

4.1 Betriebe stärken durch Reserven

In der aktuellen Lage werden viele Branchen mit existentiellen Problemen konfrontiert. Glücklicherweise ist die GaLaBau-Branche nicht besonders stark betroffen und der Wert Ihrer Leistung ist sogar noch gestiegen. Diese Lage war für keines der betroffenen Unternehmen in diesem Ausmaß vorhersehbar und doch meistern manche Unternehmen diese Situation besser als andere. Wie kommt das? Viele dieser Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie haben in guten Zeiten für Situationen wie diese vorgesorgt. In diesem Artikel soll es genau um diese Vorsorge gehen - **Reserven aufzubauen**.

Generell kann man diesen Bereich in zwei Unterbereiche teilen: Einerseits die **harten Faktoren** wie Ertrag, Rücklagen, Vermögensaufbau und -verwaltung sowie andererseits die **weichen Faktoren** wie Mitarbeiter, Lieferanten, Stammkunden und Netzwerke. Auch spielt dabei die Resilienz eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Als organisatorische Resilienz bezeichnet man die Fähigkeit eines Unternehmens, mit sich ändernden Bedingungen zurechtzukommen. Die fundamentalen Bestandteile von Resilienz sind:

1. Strategische Anpassungsfähigkeit
2. Agiler Führungsstil
3. Solide Unternehmensführung

Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem Bereich der soliden Unternehmensführung.

Hierbei wird nur auf die weichen Faktoren, die Sie in Ihrem Unternehmen haben, eingegangen. Als Softfacts sind unter anderem Ihre Mitarbeiter zu verstehen, aber auch Ihre Kunden oder Lieferanten bzw. Ihre Beziehung zu diesen Gruppen. Generell sind dies nicht hart belastbare Vermögensgegenstände wie Geld oder Geräte. Allerdings ist dieses immaterielle Vermögen genauso wertvoll und kann Ihnen den entscheidenden Vorteil verschaffen.

Als erstes beschäftigen wir uns mit Ihren **Mitarbeitern** als Reserve. Ihre Mitarbeiter sind eine Ressource, die Ihnen täglich zur Verfügung steht, um Ihre Leistungen zu erbringen. Aber Ihre Mitarbeiter sind auch eine Reserve, wenn man mit dieser einen guten Umgang findet und dementsprechend handelt. Ihren Mitarbeitern wird gerade in dem seit Jahren anhaltenden Boom dauerhaft viel abverlangt und es wird kontinuierlich ein hohes Engagement gefordert und in den meisten Fällen auch erbracht. Allerdings sind Ihre Mitarbeiter auch die ersten, die eine Verschlechterung bemerken werden. Darum ist es umso sinnvoller, in einer wirtschaftlich guten Phase für den Betrieb in die Mitarbeiter zu investieren. Natürlich kann man Mitarbeiter nur als Aufwand sehen, sinnvoller ist es aber, die Mitarbeiter als immaterielles Vermögen Ihres Betriebes anzusehen, als ihr Humankapital. Somit sind Kosten, die Sie in Ihre Mitarbeiter stecken eine Vermögensanlage, welcher auch ein Ertrag gegenüberstehen kann. Nutzen Sie daher die Möglichkeiten, Ihre Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Generell empfiehlt sich in Bezug auf die Mitarbeiter weitere Überlegungen anzustellen: Was stellt eine gerechte Entlohnung dar? Was kann den Mitarbeitern an Möglichkeiten zur beruflichen Weiter- und Fortbildung geboten werden? Es spielen aber noch mehr Faktoren eine Rolle, da zunehmend

auch Themen wie die Work-Life-Balance in den Fokus der jüngeren Mitarbeiter rücken. Auch muss das Gesundheitsmanagement der Mitarbeiter stärker forciert werden. Dies kann sowohl über die Ausstattung mit hochwertigen und entlastenden Maschinen passieren als auch über die Einführung von vorbeugenden Maßnahmen. Unabhängig von diesen Überlegungen kann man aber auch seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringen, indem man Events abhält, sozusagen als „Goodie“. Hierzu kann man beispielsweise ein Grillfest wählen oder auch einen Ausflug zu einem Lieferanten bzw. Hersteller, um sich dort den Betrieb anzuschauen (kann z. T. verbunden werden mit Schulung). Zudem kann man sich auch überlegen, die Mitarbeiter am Erfolg finanziell zu beteiligen. Dies kann natürlich als weiterer finanzieller Anreiz dienen, wobei monetäre Anreize immer nur eine kurzfristige Steigerung der Leistung zur Folge haben. Daher muss dieser Punkt eher als Bindungsmaßnahme verstanden werden. Der Mitarbeiter wird an dem durch ihn erzeugten Erfolg beteiligt und hat dadurch eine tiefere und bessere Bindung und Identifizierung mit dem Unternehmen. Dies hat gleich mehrere Vorteile für Sie. Ihre Mitarbeiter haben neben den reinen harten Faktoren (Gehalt, Urlaubstage, Ausstattung Betrieb) auch weiche Faktoren, die ein Abwerben erschweren. Gerade im Boom wird der Fachkräftemangel besonders deutlich und Abwerben ist für Unternehmen dann der scheinbar einzige Ausweg. Auch wird Ihr Mitarbeiter Ihnen in schweren Zeiten eher treu bleiben, obwohl ggf. ein Wechsel seine persönliche Situation verbessern würde.

Eine weitere, wichtige Reserve stellen Ihre Kunden, besser gesagt, Ihre **Stammkunden** dar. Natürlich wird nicht jeder Kunde alle Jahre wieder seinen Garten neu anlegen. Eventuell wird aber der Kunde, der in einem Jahr seinen Garten neu anlegen lässt, im nächsten Jahr seine Auffahrt neu pflastern lassen oder er erteilt einen Pflegeauftrag. Ähnlich wie man seine Mitarbeiter an den Betrieb bindet, sollte man auch seine Stammkunden umsorgen, um diese an den Betrieb zu binden. In der jetzigen wirtschaftlich starken Zeit und einem Nachfrageüberhang kann man sich die Arbeit eher aussuchen. Allerdings sollten hierbei die langjährigen Kunden nicht vernachlässigt werden, selbst wenn der Auftrag nicht den besten Ertrag hat oder nur eine Kleinigkeit ist. Diese Kunden sollten auch in diesen Zeiten zufriedengestellt werden, um auf sie bauen zu können, wenn die Nachfrage zurückgeht. Hierzu kann man kleine Erinnerungen schicken und diese Kunden durch gezielte Aktionen oder Angebote ansprechen. Wichtig ist auch zu bedenken, dass gerade im GaLaBau Betriebe generationenübergreifend bzw. innerfamiliär empfohlen werden. Daher könnten auch die Kinder und andere Verwandte Ihrer Kunden irgendwann Ihre Kunden sein und sozusagen eine Stammkundenfamilie darstellen. Zudem empfiehlt es sich, sofern möglich, die „Retention Rate“, also die Bindungsrate Ihrer Kunden zu ermitteln. Hierzu wird die Gesamtzahl der Kunden abzüglich der neugewonnenen Kunden am Ende des Beobachtungszeitraums durch die Gesamtzahl der Kunden am Anfang des Beobachtungszeitraums geteilt. Da hier allerdings eine Dienstleistung erfolgt, die nicht immer regelmäßig oder mehrfach im Jahr erfolgt, sollte man ggf. die Kundenbasis aufteilen und mit unterschiedlichen Beobachtungszeiträumen arbeiten. Stellt sich hierbei heraus, dass man keine gute Bindungsrate erreicht, kann man anschließend mit einer Befragung versuchen, Maßnahmen abzuleiten. Allgemein empfiehlt es sich, durch Kundenbefragung die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Leistung und Ihrer Mitarbeiter zu erfragen. Gerade in wirtschaftlich schwächeren Zeiten wird Ihr Betrieb von loyalen Kunden profitieren. Es wird auch zunehmend wichtiger, den eigenen Betrieb in der Öffentlichkeit positiv darzustellen. Um dies zu erreichen, wird Ihnen einmal das Gesprochene („Mundpropaganda“) der jetzigen Kunden helfen, aber auch Bewertungen auf den verschiedensten Plattformen. Es ist daher zu überlegen, ob man seine Kunden um eine Bewertung bittet oder durch einen Anreiz zu einer Be-

wertung bewegen kann. Hierbei werden nicht alle Bewertungen fair oder zu Ihren Gunsten ausfallen. Wichtig ist der konstruktive Umgang auch mit eventuell unberechtigter Kritik. Sollte ein Kunde sich entschließen, falsche Anschuldigungen zu erheben, könnte und sollte man diese entfernen lassen. Alles was hier in Bezug zu Kunden gesagt wurde, gilt übrigens auch für Personen, die „nur“ mittelbar für Aufträge sorgen wie beispielsweise Architekten, externe Bauleiter und andere.

Als weitere Reserve kann es sich lohnen, zu Ihren **Lieferanten** eine gute und dauerhafte Beziehung aufzubauen. Hierbei ist zwischen Ihren A- und B-Lieferanten zu unterscheiden und Abhängigkeiten zu beachten. So können zum Vorteil für beide Seiten mit dem Lieferanten Zielmengen oder Jahresziele vereinbart werden. Dies fördert die Planungssicherheit auf Seiten des Lieferanten und ermöglicht Ihnen bessere Konditionen. Eine gute Beziehung zu den Lieferanten hat mehrere Vorteile. Angefangen mit der bereits erwähnten Konditionsverbesserung. Zudem besteht die Chance, dass Sie der Lieferant bevorzugt behandelt. Auch ein verlängertes Zahlungsziel hilft Ihnen in schlechten Zeiten, da es Ihren Lieferantenkredit erhöht. Grundsätzlich sind Ihre Lieferanten an Ihrem Wohlergehen interessiert, auch er braucht loyale Kunden. Allerdings gilt es seine Verhandlungsposition realistisch einzuschätzen und zu beachten, wer die Hoheit über diese Beziehung besitzt.

Parallel dazu kann man auch daran arbeiten, die **Absatzwege** zu erweitern und sogenannte Absatzmittler oder neue Absatzwege verwenden. Wenn es sich anbietet, kann man versuchen, einige Dienstleistungen pauschalisiert zu verkaufen, z. B. das Erstellen von Zäunen. Diese könnten dann z. B. pauschal pro Laufmeter verkauft werden, und der Kunde bestellt dies auf Ihrer Webseite. Dies wird am Anfang einige Zeit benötigen, bis alle Parameter stimmen, und es gewinnbringend funktioniert. Hier bietet sich aber ein großer Vorteil: Der Kunde weiß den ungefähren Preis (Aufmaß evtl. abweichend oder zusätzliche Arbeiten einmal ausgenommen) und kann ihn unabhängig von Ihren Öffnungszeiten in Erfahrung bringen. Auch wird im Idealfall keine Betreuung benötigt. Da der Trend zum Online-Shopping unaufhaltsam anwächst, kann es ein Weg sein, die eigenen Vertriebswege zu erweitern. Alternativ können auch Partnerschaften mit Herstellern oder großen Lieferanten gesucht werden. Hier muss man allerdings bedenken, dass dies meist weniger ertragreiche Aufträge sind, da die Leistung stark vergleichbar ist. In schlechteren Zeiten können Sie aber so auf eine größere Kundenbasis setzen, die Ihnen ggf. die Tür für andere Aufträge öffnet. Zusätzlich sparen Sie sich dadurch Geld für Marketing und Kundenbetreuung.

Da auch Sie als **Chef** eine wichtige Ressource und Reserve darstellen, darf man natürlich nicht vergessen, die Möglichkeiten für Sie selber und andere Führungskräfte zu erwähnen. Hier bieten die ERFA-Gruppen Ihres Verbandes Möglichkeiten für den Wissensaustausch und -transfer. Die Gruppenzusammensetzung kann dabei, abhängig von der Zielsetzung, auch aus Bauleitern, Vorarbeitern oder Azubis bestehen, wobei letztere seltener sind. In diesen Gruppen werden Probleme in der Branche oder auch einzelne Fallbeispiele diskutiert und analysiert. Hierbei gilt das Prinzip, dass durch das Kollektiv eine allseitige Beleuchtung der Problemstellung erfolgt, sowie damit verbunden eine optimale Lösung erarbeitet wird. Auch bieten solche Gruppen häufig die Möglichkeit, andere Betriebe zu besichtigen, um so die „Best Practice“ zu finden, d. h. die beste Lösung für ein Problem oder den besten Ablauf für eine Aufgabe. Eine ERFA-Gruppe kann ebenfalls dazu dienen, einen Benchmark durchzuführen, d. h. die Betriebe anhand von verschiedenen Kennzahlen zu vergleichen, um so Ansätze zur Optimierung des eigenen Betriebes zu finden. Dies erfordert aber eine gewisse Offenheit aller Teilnehmer. In den meisten Fällen wirkt sich die Teilnahme an solchen ERFA-Treffen positiv

aus, da immer wieder neue Lösungsansätze und Ideen aufkommen, die anschließend jeder für sich anwenden kann. Schlussendlich können diese Veränderungen, und wenn es nur Kleinigkeiten sind, Ihren Betrieb stärken und den Wettbewerbsvorteil bringen, der in schwächeren Zeiten viel wert sein kann.

➔ Fazit

Gerade in diesen Zeiten wird ersichtlich, wie wichtig eine gute Vorsorge in Reserven ist. Die harten Reserven, die man in den Betrieben aufbauen kann, sind Rücklagen und materielle Vermögensgegenstände. Dies kann beispielsweise in Form von guter Kapitalausstattung, Bildung „Stiller Reserven“ und Nutzung von Bewertungsspielräumen geschehen. Bei den immateriellen Vermögensgegenständen als Reserve geht es darum, das Wissen der Mitarbeiter sowie deren Loyalität dem Betrieb gegenüber zu fördern und zu sichern, um mit diesen eine Krise bestehen zu können. Wichtig ist es auch seine Kunden zu Stammkunden zu machen und diese nicht zu vernachlässigen, damit diese in schwächeren Zeiten Ihnen regelmäßig Aufträge zukommen lassen. Darüber hinaus kann man seine Lieferanten stärker an sich binden und bessere Konditionen vereinbaren und erarbeiten, um diese als verlässliche Geschäftspartner zu gewinnen. Das Gute am Aufbau von immateriellen Vermögensgegenständen ist die Tatsache, dass diese nur sehr schwierig transferiert werden können und dass diese vor allem in erster Linie Zeit und organisatorisches Geschick kosten. Hierbei kann man sich mit moderatem Aufwand eine solide Vorsorge für die Zukunft aufbauen.

i Informationen

Heinz Schneider, WCG Consulting GmbH Reutlingen, ist langjähriger Berater und ERFA-Gruppenmoderator von GaLaBau-Betrieben und Partner des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e. V.

👤 Autor

Heinz Schneider / Fabian Helms

WCG Consulting GmbH
Obere Wässere 1
72764 Reutlingen
Telefon 07121 9263-22
schneider@wcg-consulting.de
www.wcg-consulting.de

