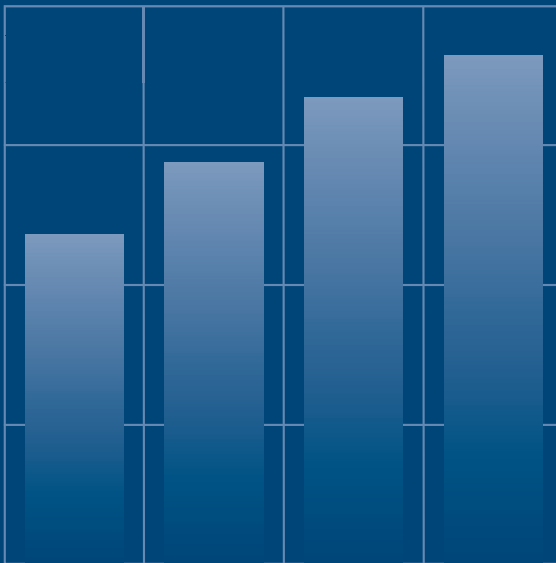


Klaus Wolf

# Mehr ERFOLG im GaLaBau



Führung,  
Strategie und  
operative  
Umsetzung



# Inhalt

■	<b>Vorwort</b>	7
■	<b>Zur Einführung: MEHR-ERFOLG ist machbar!</b>	9
	<b>Zur 2. Auflage</b>	13
■	<b>1 Erfolgreiche Führung und Strategie</b>	15
	1.1 Auf den Chef kommt es an – kontinuierliche Führungsarbeit	15
	1.2 Wissen wohin – Orientierung geben: Strategien und Ziele	22
	1.3 Anders sein als andere: Differenzierung vom Wettbewerb, Markenaufbau und Positionierung	30
	1.4 Konsequente Arbeit an den wichtigsten Ertragstreibern	34
	1.5 Nur die Umsetzung zählt	38
■	<b>2 Operative Erfolgsbausteine</b>	42
	2.1 Erfolgreiche Vertriebsarbeit	42
	2.1.1 Marketing und Vertriebsarbeit	42
	2.1.2 Das neue Finden im World Wide Web	49
	2.1.3 Der Telefonfilter zur Kundenselektion	51
	2.1.4 Das Wichtigste für erfolgreiche Verkaufsgespräche	53

2.2	Top-Teams aufbauen und halten	61
2.3	Nachwuchsarbeit rechnet sich	69
2.4	Mitarbeitergewinnung	72
2.4.1	Attraktivität des Betriebes erhöhen	72
2.4.2	Wie finde ich neue Mitarbeiter	74
2.4.3	Aufbau einer Personaldatei bzw. eines Kontaktnetzwerkes	75
2.5	Einkaufskostensenkung: Geschickt verhandelt – viel gewonnen	76
2.6	Erhöhung der Baustellenleistung und -produktivität	80
<b>3</b>	<b>Struktur und Steuerung: Organisation, Finanzen und Controlling</b>	<b>87</b>
3.1	Einfache Organisation und ergänzende Organisationsmittel für Chef, Büro und Baustellenablauf	87
3.2	Wissen, wo der Betrieb steht	95
3.2.1	Aufbau und Einrichtung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung	95
3.2.2	Die Nachkalkulation als Instrument der Ergebnisanalyse und -steuerung	100
3.2.3	Einfache Stundensatzermittlung	102
3.3	Unternehmensinterne Möglichkeiten der Liquiditätsschaffung und Finanzierung, Umgang mit Banken	104
3.4	Das Unternehmer-Cockpit – Steuerung durch Kennzahlen	109
3.5	Der Notfallplan: Vorsorge für persönliche und unternehmerische Risikobereiche	114
<b>4</b>	<b>Abwehr von Crash-Situationen</b>	<b>120</b>
4.1	Die Krise als Chance nutzen	120
4.2	Drohende Insolvenz	125
<b>5</b>	<b>Unternehmer nehmen Stellung: GaLaBau-Beratung in der Praxis</b>	<b>128</b>
	<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>133</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>134</b>



## Zur 2. Auflage

Nunmehr sind sechs Jahre seit der Erstveröffentlichung vergangen. Vieles hat sich getan.

Im Spätherbst 2008 hielt die Finanzkrise die gesamte Welt in Atem. Dadurch ausgelöst folgte 2009 eine tiefe Wirtschaftskrise. Viele Betriebe im Maschinenbau und produzierenden Gewerbe verloren 2009 bis zu 50 Prozent des Umsatzes gegenüber 2008. Eine rasche Belebung in 2010 half, dass die meisten dieser Betriebe überlebt haben.

Die Branche Garten- und Landschaftsbau hat im wirtschaftlich sehr schwierigen Jahr 2009 ein enormes Stehvermögen bewiesen. Es gab keinen Umsatzrückgang gegenüber 2008. Seither „blüht“ und wächst die Branche kontinuierlich, vor allem getrieben durch einen stark expandierenden Privatkundenmarkt.

Internet und Social Media haben in den vergangenen Jahren immer stärker an Bedeutung gewonnen (neu Kapitel 2.1.2). Dies wird sich auch für die Zukunft so fortsetzen. GPS, Datenerfassung über Smartphone, Aufmaß mit Totalstation und weitere IT-Technologien kommen verstärkt auch im GaLaBau zum Einsatz. Bald wird jeder 2. Auftrag im Privatkundenmarkt unter Zugriff auf das Internet erfolgen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels führen dazu, dass weniger Auszubildende für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Der zentrale Engpass Mitarbeitergewinnung (neu Kapitel 2.4) trifft die Branche Garten- und Landschaftsbau stark. Erste Schritte zur Gewinnung von neuen Mitarbeitern in Ost- und Südeuropa laufen an.

Eine einfache Vorgehensweise zur Ermittlung eines durchschnittlichen Stundensatzes auf Selbstkostenbasis wurde aufgenommen (neu Kapitel 3.2.3). Der Telefonfilter (ebenfalls neu Kapitel 2.1.3) sorgt für eine bessere Erfolgsfähigkeit im Vertrieb und passgenauere Zielkunden.

Nach wie vor ist der Garten- und Landschaftsbau eine spannende, wachstumsorientierte Branche. Die Umsatzrenditen sind in den letzten Jahren im Schnitt leicht gestiegen, aber häufig nach wie vor nicht befriedigend.

Immer noch gibt es viele, nicht ausgeschöpfte Ertragsressourcen, die mit „Bordmitteln“, das heißt, aus eigener Kraft, gehoben werden können. Hierzu gibt Ihnen das Buch eine Fülle von Tipps und Anregungen. Was zählt, ist letztlich die Umsetzung. Erfolg ist machbar. Ihnen einen guten MEHR-Erfolg.

Klaus Wolf  
Reutlingen, im Juli 2014

# 1

## Erfolgreiche Führung und Strategie

### 1.1

### Auf den Chef kommt es an – kontinuierliche Führungsarbeit

#### Was ist Führung?

Führung ist der Versuch, steuernd und richtungweisend auf das Verhalten von sich selbst und von anderen Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen, so die nüchterne Definition eines Wirtschaftslexikons. Damit es dabei nicht beim Führungs - „Versuch“ bleibt, ist es für den Unternehmer sehr wichtig, seine **Ziele** zu **definieren**. Dies wusste schon der chinesische Philosoph Laotse, als er sagte: „Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden.“ Ohne konkrete Zielsetzung ist erfolgreiche Führungsarbeit nicht zu leisten. Dabei können die angestrebten Ziele vielfältig sein. Das Erreichen einer bestimmten Umsatzrendite, die Verbesserung der Personalstruktur oder eine qualitative Steigerung sind hier lediglich einige Beispiele.

Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat es mit der Aussage, „**Führung muss gewollt sein**“ auf den Punkt gebracht. Dieses Zitat leitet zum zweiten wichtigen Punkt über, denn neben einer Zielvorstellung muss ein Unternehmer seine Führungsrolle bewusst annehmen. Es ist eben Chefaufgabe, die Mitarbeiter zielgerichtet zu führen und wenn der Chef nicht weiß wohin, wer dann? Als Chef gebe ich meinen Mitarbeitern die nötige Orientierung. Wird diese Führungsrolle innerlich abgelehnt, kann die Führungsperson nicht die richtigen Impulse senden, die Ziele bleiben meist unerreicht und das Unternehmerleben verläuft häufig nicht so erfolgreich, wie man gern möchte und wie es sein könnte. In diesem Fall müsste die Frage nach der Unternehmereignung gestellt werden.

# 2

## Operative Erfolgsbausteine

### 2.1

#### Erfolgreiche Vertriebsarbeit

Die nachfolgenden Unterkapitel richten sich an nicht ausschreibungsorientierte Unternehmen, die schwerpunktmäßig im Privatkunden- und Industriekundenbereich tätig sind. Aber auch für Unternehmen, die in anderen Marktsegmenten (ausschreibungsorientiert) tätig sind, gibt es sicher die eine oder andere Anregung.

#### 2.1.1

#### Marketing und Vertriebsarbeit

##### Was ist Marketing?

Als Marketing wird die Ausrichtung eines Unternehmens auf die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse definiert. Es erfolgt hierbei eine bewusste Kundenorientierung, die beabsichtigt, die Bedürfnisse der Kunden durch die angebotenen Produkte und Leistungen voll zu befriedigen. Diese Kundenorientierung sollte im Garten- und Landschaftsbau durch die komplette Belegschaft gelebt werden, denn die Kundenbedürfnisse werden nicht nur mit der Planung und schönen Ideen, sondern vor allem durch die Umsetzung vor Ort befriedigt.

Eine **systematische Marktsuche und -erschließung** hilft dem Unternehmen dabei, immer auf Höhe der Zeit zu sein, um die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse des Marktes zu erkennen. Das Marketing soll auch dazu beitragen, die Marke GaLaBau-Unternehmen bekannter zu machen, als auch Abgrenzungen zu den Wettbewerbern zu schaffen.

# 3

## Struktur und Steuerung: Organisation, Finanzen und Controlling

### 3.1

#### Einfache Organisation und ergänzende Organisationsmittel für Chef, Büro und Baustellenablauf

Für das GaLaBau-Unternehmen sollten gängige, erprobte Organisationsformulare (in Verbindung mit der EDV-Organisation) eingesetzt werden. Dieses Kapitel enthält ergänzende Hinweise und Vorschläge mit einfachen Formularen und Checklisten für Büro und Baustelle. Es geht hier um Organisationsmittel, die Bekanntes und Bewährtes aus dem Alltag vervollständigen und nicht verdrängen.

#### Organisation von Chefaufgaben

Der Chef eines kleinen Unternehmens nimmt andere Funktionen wahr als der Chef eines großen Betriebes. Im Kleinbetrieb arbeitet der Unternehmer in der Regel auf der Baustelle mit und ist für die Akquise ebenso zuständig wie für die kaufmännischen und technischen Aufgaben, die in Teilen oft auch von der Ehefrau erledigt werden. In mittleren und großen Unternehmen ist der Chef meist nur noch in die Bauleitung und/oder in die Akquise involviert und übernimmt Kalkulations- und Führungsaufgaben. In großen Betrieben gibt es deshalb viel mehr Schnittstellen, die einen höheren Organisations- und Dokumentationsaufwand nötig machen als bei einem Kleinbetrieb.

#### *Büroeinrichtung*

Ein Chefbüro ist funktional, aber auch nach persönlichen Bedürfnissen einzurichten. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, zu welcher auch ganz individuelle Dinge, wie zum Beispiel eine Vitrine mit kleinen Rennwagen oder Familienfotos gehören dürfen,



# 4

## Abwehr von Crash-Situationen

### 4.1

#### Die Krise als Chance

Eine Krise zwingt zum Handeln und vor allem zum Überdenken der aktuellen betrieblichen Situation. Eine Krise zeigt die persönlichen und organisatorischen Schwächen auf und birgt hierdurch die große Chance, das Unternehmen auf einen erfolgreichen Weg zu bringen.

#### Auslöser von Krisen

Zu wenige Garten- und Landschaftsbaubetriebe verfügen über ein Frühwarnsystem für Krisensituationen. Dabei muss es gar nicht das ausgefeilte Unternehmer-Cockpit (Kapitel 3.4) sein, schon allein eine monatsaktuelle Buchhaltung und die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) zeigen die ersten Anzeichen einer Krise auf und dies weit vor der Bilanzierung.

Es gibt verschiedene **Auslöser** für Krisen. Dies kann beispielsweise eine **anhaltende Verlustsituation** sein, deren konkrete Ursache nicht erkannt wird und die sich zum Teil schon über Jahre zieht. Solche Situationen sind in der Regel mit Liquiditätsanspannungen verbunden.

Auch der **Ausfall eines Großkunden** kann ein Unternehmen in die Krise stürzen. Stärkere Gefährdungen bestehen in der Zusammenarbeit mit Bauträgern und Generalunternehmern, aber zwischenzeitlich auch zunehmend mit öffentlichen Auftraggebern. Hohe Rechnungseinbehalte, die nicht immer gerechtfertigt sind, können zu massiven Liquiditätsproblemen führen. Durch das Einschalten von Gutachtern und Gerichten kann es Jahre dauern, bis der Betrieb sein Geld bekommt.

# 5

## Unternehmer nehmen Stellung: GaLaBau-Beratung in der Praxis

In diesem Kapitel kommen GaLaBau-Unternehmer zu Wort, die sich nicht nur durch die Betriebsgröße und durch die Zielgruppen, die sie bedienen, unterscheiden, sondern auch in ihrer Unternehmerpersönlichkeit.

Der Weg zum Erfolg wird entscheidend durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt.

Der Berater kann als Lotse, Sparringspartner, Umsetzungshelfer und Ober-Controler unterstützen, Mitarbeiter sensibilisieren, Wege zum Erfolg aufzeigen und an der Umsetzung mitarbeiten. Das tägliche Tun, das tägliche unternehmerische Handeln, liegt beim Chef. Die Umsetzung ist ein Gemeinschaftserfolg von Chef und Team, begleitet durch den Berater. Was Sie sich noch vor Augen führen sollten: nicht jede Beratung führt zum Erfolg. Die Gründe sind unterschiedlich. Beratung gibt es eben nicht „von der Stange“, sondern wird chef- und betriebsindividuell auf- und umgesetzt. Wichtig für eine erfolgreiche Beratung ist eine „gleiche Wellenlänge“, ein gutes und vertrauensvolles Miteinander zwischen Chef und Berater. Jeder Chef muss sich den Berater suchen, der zu ihm und seinem Team passt.

Petra Reidel hat die folgenden Unternehmer gesprochen und deren Erfahrungen mit „ihrem“ Berater Klaus Wolf zusammengefasst:

**Thomas Heumann** lernte Klaus Wolf über seine Arbeit im Präsidium des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e.V. und durch verschiedene Seminare kennen. **Die Firma Thomas Heumann GmbH in Weinstadt** beschäftigt 36 Mitarbeiter und arbeitet nur im hochwertigen Privatkundensektor. „Ich erkannte sehr schnell, dass Klaus Wolf ein guter Analytiker ist, der nicht nur nach Lösungen sucht, sondern diese auch – abgestimmt auf den Betrieb – findet“, erklärt Heumann, der für seinen Betrieb nach Verbesserungspotenzial suchte und deshalb Wolf mit ins Boot nahm. „Wolf machte mir schnell klar, wo dieses Potenzial bei uns liegt“, berichtet Heumann. Die Baustellenproduktivität war nicht optimal und die Verantwortung für diesen Punkt lag immer noch beim Chef. Kaum erkannt, machten sich