

# Was wirklich wichtig ist

Unternehmertag „Profitbringer Betriebsführung“. Von Matthias Hinkelammert

**W**er in den vergangenen Wochen auf Tagungen und Vorträgen war, wer Fachmessen besuchte – oder zumindest im Nachgang die Presse darüber verfolgt hat – der weißes inzwischen: Die grüne Branche, gleich ob Floristen oder Baumschuler, Pflanzenproduzenten oder Dienstleister wie der Garten- und Landschaftsbau – alle brauchen die derzeitige Finanzkrise nicht zu fürchten. Geld ist, so der Tenor, noch immer bei den Kunden vorhanden und gerade die grüne Branche kann dabei von einem Trend profitieren, der bislang unter dem Sammelbegriff Cocooning zusammengefasst war und der nun als „Trend zur Individualisierung des Lebensstils“ weitergeführt wird.

Ob das generell so stimmt, oder, ob vielleicht nur der vergleichsweise günstige Blumenstrauß die Krise meistert, während die hochwertige Gartengestaltung dann doch erst einmal verschoben wird, bleibt bislang offen. Von „Alles wird gut“ bis „Wir sehen keine Krise“ reichen die Beschwörungen derzeit und wem das nicht reicht, der kann seinen Optimismus aus der kleinen Sprüchsammlung der Wirtschaft schöpfen, wonach „50 Prozent der wirtschaftlichen Entwicklung auf Psychologie beruht“. Das mag stimmen – aber dann darf man zumindest die anderen 50 Prozent nicht aus den Augen verlieren.

Was man derzeit selber tun sollte, dazu konnten sich Interessierte auf dem sechsten Unternehmertag des Unternehmens Dataflor Ende Januar in Karlsruhe umfassend informieren. Denn egal wie groß oder klein der Auftragskuchen in diesem Jahr nun werden wird, entscheidend ist, wieviel davon sich das einzelne Unternehmen abschneiden kann. Es geht im Kern also um einen Verteilungskampf – zum einen innerhalb der Branche, zum anderen aber auch zwischen verschiedenen Segmenten, die alle um das mehr oder weniger freie Geld des Kunden kämpfen.

Ganz neu ist diese Aufgabe – trotz der zuletzt guten Wirtschaftsentwicklung bis zum Herbst vergangenen Jahres – nicht. Hochwertige Gartengestaltungen leistet sich der private Kunde als Luxus und damit stehen diese Aufgaben in Konkurrenz zu anspruchsvollen Fernreisen, zu aufwändigen Maßnahmen innerhalb des Hauses oder zum zu-

sätzlichen Freizeitflitzer vor der Haustüre.

Wie es einer Branche gelingen kann, aus dem Auftragskuchen mehr Stücke für sich herauszuschneiden, das hat bereits seit Jahren die Sanitärbranche eindrucksvoll aufgezeigt – ein Beispiel, das auch in Karlsruhe einmal mehr bemüht wurde. Längst hat sich die schnöde Naßzelle über die Werbung in den Köpfen der Kunden zu einem privaten Wellnessbereich entwickelt (Wären Sie früher auf die Idee gekommen, ihrem Besuch stolz ihr neue Toilette zu zeigen?). Über das neue Bad zeigt der Kunde seinen persönlichen Lebensstil – ein Ansatz, der im Hausgarten fortgeführt werden kann. Marktanteile werden also zum einen dadurch gewonnen, dass man vor Ort den Konkurrenten

hören dazu auch strategische Überlegungen, also etwa die Frage, welche Kunden angesprochen werden sollen und gegen wen das Unternehmen deshalb antritt. Daraus resultieren Überlegungen zur Preispolitik und Kalkulation und nicht zuletzt zur Mitarbeiterführung.

Forster weiß, wovon er spricht, schließlich kam es in Bonn durch die Hauptstadtsentscheidung nach der Grenzöffnung zu erheblichen wirtschaftlichen Veränderungen in der Stadt. Trotzdem gelang es ihm, seinen Betrieb erfolgreich weiter zu entwickeln. Forster setzte verstärkt auf den Privatgartenmarkt, bis 2007 konnte er seine Mitarbeiterzahl auf 63 steigern. Gelingen konnte dies, weil Forster eine klare Strategie erarbeitete und für sich formulierte, wo er seinen Betrieb positionieren

Das führte Forster zu dem wichtigen Bereich des Kundenbeziehungsmanagements als weiteren Baustein einer erfolgreichen Unternehmensführung: Nur wer seinen Kunden kennt und ihn gezielt ansprechen kann, wird als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen. Deshalb fange auch ein professionelles Marketing mit dem ersten Anruf des Kunden an. Forster riet dazu, Daten über den Kunden „by the way“ beim ersten Telefonkontakt aufzunehmen, um innerhalb des Betriebes dann beispielsweise an die richtigen Ansprechpartner vermitteln zu können.

Doch warum ruft ein Kunde überhaupt in einem bestimmten Unternehmen an? Hans Hauf (Hauf & Hauf Garten- und Landschaftsbau) setzt in der Kundenansprache



Verschiedene Maßnahmen bei der Betriebsführung gegeneinander austarieren und in die Waage bringen – das ist der Schlüssel zum Erfolg. Foto: Wodicka

innerhalb der Branche den Kuchen streitig macht, zum anderen dadurch, dass neue Kundengewonnen werden, die ansonsten ihr Geld für andere Produkte und Dienstleistungen ausgeben würden.

Doch wie funktioniert das in der Praxis? Wie sich auf der Veranstaltung zeigte, durch eine ganze Reihe unterschiedlicher Bausteine, die alle Bereiche des Unternehmens und damit auch alle Mitarbeiter betreffen. Die Erkenntnis, dass alles irgendwie mit allem zusammenhängt, wusste August Forster (Forster Garten- und Landschaftsbau, Bonn) mit dem Bild des Mobile trefend einzufangen. Nur wenn die einzelnen Maßnahmen gegeneinander richtig austariert sind, funktioniert das System. Das Bild des Mobile ergänzte Forster um einen Verweis auf das Liebig'sche Minimumgesetz. Danach wird das Wachstum einer Pflanze durch die knappste Ressource, also den Minimumfaktor, begrenzt. Auch wenn andere Nährstoffe im Überfluß vorhanden sind, hat das keinen positiven Einfluß auf das Wachstum der Pflanze.

Übersetzt auf ein gesundes Unternehmenswachstum bedeutet dies: Eine einseitige Konzentration etwa auf Marketingmaßnahmen nutzt nichts, wenn nicht auch Maßnahmen im Bereich beispielsweise des Baustellenmanagements, der Preiskalkulation oder der Personalführung erfolgen. Und natürlich ge-

wollte und wie er organisiert ist: Wie sind die einzelnen Teams ausgestattet, gibt es überhaupt feste Teams, wie sieht die Baustellenplanung aus? Auch Forster hat hier Entwicklungsarbeit in seinem Betrieb leisten müssen: Während es heute kein Zufall ist, wer in seinem Betrieb eine Anfrage etwa nach einer Privatgartenanlage oder einer Friedhofserweiterung bearbeitet, sei dies vor zehn Jahren noch anders gewesen.

Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Preispolitik eines Unternehmens: Hier sprach sich Forster für eine „offensive Preis-Nutzen-Strategie“ aus, die es dem Kunden zu erklären gelte. Notwendig sei eine ehrliche, handwerklich überzeugende Arbeit, die dann aber auch einen realistischen Preis haben müsse. Es sei ein Frage der Philosophie, ob man über Nachträge versuche, das Ergebnis zu sichern. Für besser hielt es Forster, mit einem ehrlichen Preis in den Markt zu gehen, den man dann auch einhalten könne. Das bedeute im Umkehrschluss natürlich auch, dass nicht jeder Kunde für ein Unternehmen interessant sein kann. Forster riet dazu, Kunden nach dem Unternehmensprofil zu sortieren. Nicht für alle Arbeiten könne man der richtige Ansprechpartner sein, dann helfe man dem Kunden und sich selber, wenn man ihn an einen Kollegen, dessen Profil besser auf den Kunden passe, verweise.

nicht nur auf Bautafeln, Fahrzeugbeschriftungen und Flyer. Ein weiterer Türöffner zum Kunden ist seine Spezialisierung auf Angebote im Bereich Bewässerung. So gehört zu seinem Fuhrpark auch ein Fahrzeug mit eingebautem Luftkompressor, mit dem Hauf Kunden einen Service für betehende Bewässerungsanlagen anbietet. Etwa 20 bis 30 Anlagen können so an einem Arbeitstag gewartet werden – und nebenbei lässt sich so das Unternehmen bei den Kunden in (gute) Erinnerung rufen. Über die Bewässerungsplanung zieht Hauf auch die Aufmerksamkeit von Neukunden auf sich: Wer sich für eine automatische Bewässerung interessiert, der kann sich in einer Musteranlage, die überdacht ist und deshalb nur über eine Bewässerungssteuerung wachsen kann, informieren. Der Zugang zu dieser Musteranlage ist für den potentiellen Kunden rund um die Uhr möglich – Hauf schickt dem Kunden dafür eine Magnetkarte zu, mit der sich das Tor zur Musteranlage rund um die Uhr öffnen lässt.

Und auch beim Kundengespräch geht Hauf eigene Wege: Wenn der Kunde eine Gartenplanung möchte, ist für den Unternehmer ein digitales Aufmaß zwingende Voraussetzung – aus dem „hohlen Bauch“ heraus findet keine Entwurfsarbeit statt. Diese Leistung wird in Rechnung gestellt, dafür erhält der Kunde eine exakte Bestandsplanung und eine professionelle Visualisie-



Das hochkarätige Referentenprogramm stieß auf großes Interesse – 140 Teilnehmer trafen sich zum Unternehmertag in Karlsruhe. Fotos: Dataflor

Der Planung. Über diese Vorarbeit ist auch eine exakte Berechnung etwa des notwendigen Massentransports möglich, so dass Hauf das Projekt realistisch kalkulieren kann.

## Den „Mitarbeiter lieben lernen“

Den Fokus auf die Personalführung lenkte Helmut Haas, Geschäftsführer der „Lust auf Garten“ Gesellschaft. Ziel der Arbeit des Unternehmens müsse es sein, die (regionale) Marktführerschaft zu erreichen – dann ziehe das neuen Kunden auch gute Mitarbeiter an. Damit dies gelingen könne, brauche es ein klares Wertesystem im Unternehmen, das für die Mitarbeiter auch transparent und damit lebbar sein muss. Tatsächlich sei das Thema „Mitarbeiter“ im Handwerk jedoch (noch) nicht angekommen, so die Erfahrung von Haas aus seiner Vortragstätigkeit. Dass es in Zukunft noch stärker als bislang darum gehen muss, mehr Zeit und wertehaltiges Personalmanagement zu investieren, und dass mehr als bislang daran gearbeitet werden muss, dem Mitarbeiter attraktive Arbeitsmöglichkeiten anzubieten, was auch Investitionen in vernünftige Maschinen und Geräte auf einem gleich hohen Niveau für jeden Trupp des Unternehmens bedeutet, ist sicher richtig. Ob man deshalb gleich lernen müsse „seine Mitar-



Kleine „Aha-Effekte“ schaffen – dem Unternehmen Dataflor gelang das auf der Veranstaltung mit Tulpen für die Teilnehmer.

beiter zu lieben“, wie Haas das plakativ ausdrückte, mag dahingestellt bleiben.

Vom Mitarbeiter ist es nur ein logischer Schritt zum Kunden – den muss der Unternehmer nun nicht auch noch lieben, aber auch in diese „Beziehung auf Zeit“ lohnt es sich zu investieren. Davon ist zumindest der Unternehmensberater Georg von Koppen überzeugt, der einen betrieblichen Erfolgsfaktor darin sieht, dem „Kunden eine Freude zu machen“. Ziel müsse es sein, anders

zu sein als die Konkurrenz, beim Kunden nach dem Auftrag in guter Erinnerung zu bleiben und so eine Kundenbeziehung aufzubauen und diese auch zu pflegen.

Von Koppen beschrieb in seinem Vortrag vier Säulen der Qualität, die für ein Unternehmen von Bedeutung sind. Die erste Säule ist die „Basisqualität“ – und sie umfasst all das, was der Kunde selbstverständlich erwartet. Dazu gehört etwa eine handwerklich saubere Leistung. Die zweite Säule ist die „Erwartungsqualität“. Die beschreibt diejenigen Erwartungen des Kunden, die sich über das Image des Unternehmens ergeben. Den Fokus legte von Koppen in seinen Ausführungen auf die dritte und vierte Säule, die er als „Überraschungsqualität“ und „Mitarbeiterqualität“ bezeichnete. Darunter fasste von Koppen all das, was der Kunde nicht erwartet, was ihn positiv überrascht – und im besten Fall persönlich berührt. Beispielsweise nannte er hier etwa den feierlichen ersten Spatenstich beim Beginn der Baumaßnahme, oder eine Fahrt mit dem Minibagger am Beginn für den Bauherrn, das Inszenieren der Inbetriebnahme etwa der neuen Beleuchtung für den Garten oder der persönliche Geburtstagsgruß. Bei allen Maßnahmen müsse höchster Wert darauf gelegt werden, dass die Geste nicht als „Routineaktion“ sondern als individuelle Wertschätzung empfunden werde. Bei größeren Baumaßnahmen sei es beispielsweise auch denkbar, die Gartenübergabe zu einem kleinen Ereignis zu machen, auch ein Foto der Mitarbeiter nach Fertigstellung der Anlage mit einem persönlichen Gruß der Mitarbeiter und beispielsweise einem Dank dafür, dass man die Gartengestaltung für den Kunden durchführen durfte, könne die besondere Qualität des Unternehmens zeigen. All das fasste von Koppen unter dem Schlagwort der „heimlichen Berührungen“ zusammen, die das Unternehmen für den Kunden in einem ganz besonderem Licht erscheinen lassen. Solche Details seien entscheidend für den Erfolg. Dabei wisse man allerdings nie, welche Details schließlich den Kunden berühren, zitierte von Koppen Ian Schrager, den Gründer des legendären New Yorker Nachtclubs „Studio 54“. „Wir sind im Zeitalter der Individualisierung“, so die Zusammenfassung von Koppen, „nur die Summe der kleinen Elemente unterscheidet uns von dem Wettbewerb“. Worauf man als Unternehmer dabei setzt, das muss in sich stimmig und glaubhaft sein – oder wie es Schrager in einem Interview einmal formulierte: „Man sollte nicht versuchen, etwas Alternatives oder Hippestes zu machen, sondern etwas sehr Persönliches.“



Jürgen Tewes, Regionalleiter Süd bei Dataflor, führte durch die bunte und spannende Veranstaltung.