



Eine klare Unternehmenskultur gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Stabilität.

Foto: Pixabay

Ertragsmanagement: Klare Regeln für weiche Erfolgsfaktoren

TEXT Petra Reidel

Die Steuermöglichkeiten eines Unternehmens sind vielfältig – und die „hard facts“, also die handfesten Kennzahlen, sind dafür eine wesentliche Basis. Doch welche Zahlen am Ende des Tages auf dem Tisch liegen, das hängt ganz wesentlich von den weichen Faktoren im Betrieb ab. Für Klaus Wolf, Unternehmensberater aus Tübingen gehört zu diesen vor allem auch die Führungsarbeit des Unternehmers. Hier fordert er ein gleichfalls wertschätzendes wie konsequentes Verhalten, gegenüber den Mitarbeitern ein. Auch die „weichen Faktoren“ folgen dabei ganz klaren Regeln.

Wissen, wo der Betrieb steht

Transparenz im Zahlenwesen ist das A und O, wenn es darum geht zu wissen, wie es um den Betrieb steht, und zwar monatlich. „Oft gaukelt die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) dem Unternehmer ein positives Ergebnis vor, welches gar nicht den Tatsachen entspricht. Wer einen tieferen Einblick bekommen möchte, muss die halbfertigen Leistungen möglichst bis zum Dritten des Folgemonats bewerten und in die monatli-

che kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) einfließen lassen – diese sollte bis zum 15. des Folgemonats vorliegen. Ermittlungsschemata lassen sich mit Hilfe des Steuerberaters aufbauen. Und natürlich ist es wichtig, die entsprechenden Informationen den Bauleitern jeden Monat termingerecht zur Verfügung zu stellen.

„Aus meiner Sicht ist diese Transparenz selbst für Betriebe mit nur drei bis vier Mitarbeiter sehr wertvoll. Für große Firmen ist es ein absolutes Muss, denn nur wenn ich rechtzeitig erkenne, dass ich „unter Wasser laufe“, ist ein schnelles Handeln möglich. Der Klassiker ist für mich der Anruf des Unternehmers im Sommer des Folgejahres, wenn nach dem Jahresabschluss erkannt wird, dass die Bilanz des Vorjahres schlecht und die Liquidität im Keller ist“, weiß der Berater.

Eine kurzfristige Erfolgsrechnung ist kein Hexenwerk und ein bedeutsames Instrument in der Unternehmensführung. Wer sich in diesen Bereich intensiver einarbeiten möchte, legt sich ein so genanntes „Unternehmer-Cockpit“ mit einer Ampelfunktion an. Die entsprechenden Kennzahlen sind individuell auswählbar und zeigen dem Chef genau an, ob der Flug noch mit klarer Sicht oder bereits im dichten Nebel stattfindet. „Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken“, so lautet ein bekanntes Zitat des Ökonomen Peter F. Drucker.

Weiche Erfolgsfaktoren: Mitarbeiterführung

Chefs mit einem guten kooperativen Führungsstil erzielen in der Regel bessere Betriebsergebnisse. Das sollte sich jeder Unternehmer klar machen.

Führung kostet Zeit und wer sich diese Zeit nicht nimmt, den kostet dieses Versäumnis bares Geld. „Unternehmer verschätzen sich gerne hinter anderen wichtigen „To-Do’s“, um unbequemen Gesprächen mit angebrachter Kritik aus dem Weg zu gehen. Wer diese Aufgabe schleifen lässt, macht es möglich, dass sich Dinge und Verhaltensweisen einschleichen, die man nicht haben möchte. „Am effizientesten lässt es sich mit einem Führungssystem arbeiten“, erklärt Wolf. Er empfiehlt, das Thema Führung in die Unternehmensführung sowie die Mitarbeiterführung aufzusplitten und die anstehenden Aufgaben entsprechend aufzulisten (siehe Kasten). Anhand dieser Punkte ist schnell zu überblicken, was ansteht.

Jeder Chef besitzt Werte, die sich in seinem Wesen, also über Mimik, Gestik und verbale Kommunikation, ausdrücken. Sein Wertesystem prägt so die Unternehmenskultur, zu der beispielsweise Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, das Einhalten von Versprechen und das Eingestehen gemachter Fehler gehören. Eine klare Unternehmenskultur gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Stabilität.

Ein Beispiel für motivierende Rahmenbedingungen und gekonnte Führungsarbeit könnte nach Wolf wie folgt aussehen: „Der Unternehmer nimmt sich die Zeit und besucht seine Kolonnen auf der Baustelle. Dabei reichen meist zehn Minuten, in denen er erfasst, wie es der Truppe geht, die Mitarbeiter begrüßt und womöglich einzelne Personen persönlich anspricht, von denen er den Eindruck gewinnt, sie machen einen bedrückten Eindruck. Durch diese Aktion zeigt er den Mitarbeitern seine Wertschätzung im täglichen Tun. Die meisten Chefs springen nur kurz aus dem Auto und sagen was zu tun ist oder sehen nur die Fehler, nicht aber, was bereits geleistet wurde.“ Beispielsweise kann man sich diese Zeit zwei Mal pro Woche fix als Führungszeit einplanen. Ebenso ist es machbar, jeden Tag von 13.30 bis 15.00 Uhr seine Führungsaufgaben zum Beispiel in Form von Lieferantenverhandlungen oder der Vorbereitung schwieriger Mitarbeitergespräche zu widmen.

„Wenn ich Verhaltensweisen von Mitarbeitern verändern möchte, so setzt das eine entsprechende Denkleistung meinerseits voraus“, erörtert Wolf. Ein Mitarbeiter, der zum Beispiel morgens nicht fähig ist zu grüßen, wird für abends zum Gespräch ins Büro eingeladen. „In diesem Dialog sollen wir dann das Problem beim Mitarbeiter lassen, das heißt, ihm keine Lösungsansätze als Hilfestellung anbieten. Wenn dieser ▶



Zwei Aufgaben, die zusammengehören: Die Unternehmens- und die Mitarbeiterführung.

Anzeige

"Schellevis packt Groß aus"

Besuchen Sie uns auf der Galabau Nürnberg
vom 12.– 15.09.18
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Galabau 2018 Halle 3/141
SHELLEVIS
 INSPIRATION
mobau Wirtz & Classen GmbH & Co. KG |
 Röhlnstr. 1 | 41836 Hückelhoven | Vertrieb Deutschland |
 Tel: 02433-450563 | Fax: 02433-450511 | www.schellevis.nl

„Es gibt leider kein Konto in der Bilanz für schlechte Führung, obwohl es sicherlich sehr eindrücklich wäre, wenn dort täglich rund 500 Euro im Minus verbucht werden würden.“

Unternehmensberater Klaus Wolf

▷ keine Idee hat, wie er sein Verhalten verbessern kann, geben wir ihm einen Tag zum Nachdenken und sprechen ihn am nächsten Abend erneut an – im Büro! Dann darf er aufschreiben, was er sich überlegt hat und unterschreiben, dass er sich selbst verpflichtet, es auch zu tun. Das ist zwar eine „Ochsentour“, aber nur auf diese Weise ist Veränderung möglich, da sie aktiv den Mitarbeiter einbezieht. Trotzdem sind wir erst auf der halben Wegstrecke zum Ziel angelangt, denn nun geht es um die Kontrolle. Eventuell ist es sinnvoll, dass dieser Mitarbeiter vier Wochen lang zuerst den Chef begrüßt, damit sich alte Muster nicht wieder einschleichen. Konsequente Kontrolle stärkt immer die Führungsposition“, so Wolfs Erfahrungswerte. Dafür muss man als Unternehmer sehr reflektiert unterwegs sein, seine Handlungsmöglichkeiten ausloten, auch mal erzieherisch kreativ sein und vor allem seine Ideen bis zum bitteren Ende denken.

Sollen Verhaltensweisen von Mitarbeitern verändert werden, so geht es nicht darum, diese „an den Pranger“ zu stellen – wichtig ist dagegen, dass für alle

Mitarbeiter deutlich ist, dass der Unternehmer konsequent an den Unternehmenswerten festhält. Meistens gibt es mehrere Wege, die zum Ziel führen. Reiner Aktionismus ist wenig zielführend. „Ich empfehle für den ‘Gang nach Canossa’ gerne den Bauhof, denn hier ist die notwendige Dramaturgie allein durch die Zuschauer, also das Team, gewährleistet“, so Wolfs Vorschlag. Ein „Man müsste“ oder ein „Wir müssten“ sollte ein Chef gar nicht erst in den Mund nehmen. Besser ist es, gleich ein Konzept zur Umsetzung mit klaren Zuständigkeiten zu erarbeiten. Für die Mitarbeiter sind Respekt, Anerkennung und Wertschätzung sehr wichtig, das muss ein Unternehmer immer vor Augen haben.

Ziele setzen

„Wo liegen meine betrieblichen Ziele? Wo soll mein Unternehmen in fünf und wo in zehn Jahren stehen?“, das sind für Wolf wichtige Fragen. Die Antworten bringen Klarheit und zeigen die passenden Maßnahmen für die Umsetzung auf. „Wer sich beispielsweise aus dem aus-schreibungsbezogenen Geschäft zu-

rückziehen möchte, braucht eine andere Mitarbeiterstruktur für den Privatkundenmarkt. Doch nicht nur hier sind Veränderungen angesagt, auch der Maschinenpark ist an diesen Bereich anzupassen und im Büro wird kreative Planungsleistung verlangt“, zeigt Wolf die Entscheidungen an einer möglichen Weggabelung auf.

Empfehlenswert ist aus Sicht des Beraters hier ein jährlicher, professionell moderierter Strategietag zusammen mit Bauleitern und Vorarbeitern. Das gibt den Rahmen, um die aktuelle Position des Unternehmens zu bestimmen und das weitere Vorgehen festzulegen. Durch das Mitentscheiden der Führungsmannschaft lässt sich zugleich eine Veränderungs- und Umsetzungsbereitschaft erreichen und in der Unternehmenskultur verankern. Nichts ist beständiger als der Wandel – das ist ein wesentlicher Bestandteil des Wirtschaftslebens. Bedenkenträger und Widerständler hemmen erfahrungsgemäß die Vorwärtsorientierung und sind aus der Mannschaft zu entfernen. Komfortzonen beziehungsweise gewohnte Muster werden nur ver-

lassen, wenn es eine Vision gibt oder wenn es weh tut. Umsetzbare Schritte helfen, Veränderungen erfolgreich einzuführen und der Vision näher zu kommen. Dazu gehört auch die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen in Verbindung mit steter Umsetzungsbereitschaft.

Strahlkraft des Unternehmens

Wer mit seinem Unternehmen glänzen will, der muss sich die gewünschte Außenwirkung durch Einzigartigkeit und Markenbildung meist hart erarbeiten. „Workshops mit Bauleitern, Vorarbeitern und der Chefetage sind ein probates Mittel, wenn es um das Herausarbeiten von Stärken, Schwächen und Besonderhei-

ten geht“, erläutert Wolf. Was können wir besser als andere, worin unterscheiden wir uns von Mitbewerbern, sind die Fragen, auf die möglichst prägnante Antworten gefunden werden sollten. Manchmal reichen bereits kleinere Differenzierungsmerkmale, die dann in der Werbung genutzt werden: Etwa der perfekte Bau von Trockenmauern oder eine besonders saubere Baustellenumsetzung durch Überschuhe und schonende Vliesabdeckungen. Wichtig ist, dass die Merkmale kongruent zur Wunschzielgruppe der Kunden sind. „Gerade Mitarbeiter steuern hier sehr oft gute und kreative Ideen bei“, versichert Wolf. Sind die Differenzierungs- oder Alleinstellungsmerkmale heraus-

gearbeitet, geht es an die Umsetzung auf der Webseite, in den Werbeunterlagen und in den Medien. „Im Garten- und Landschaftsbau benötigt man hier nur kleines Geld und einen etwas längeren Atem, während die Industrie hierfür oft Millionen versenkt, um sich vom Markt abzuheben“, zeigt der Berater auf. In der Unternehmensberatung geht es darum, „Gutes besser zu machen“. Seit vielen Jahren ist Wolf als feste Beratergröße für die Betriebe des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e.V. tätig (www.galabau-bw.de). Vor Ort bei den Unternehmen und über Impulsseminare im Haus der Landschaftsgärtner in Leinfelden-Echterdingen.



Welche Regeln gelten? Für alle Mitarbeiter muss deutlich sein, dass der Unternehmer konsequent an den Unternehmenswerten festhält. Foto: Pixabay

ZUR PERSON



Klaus Wolf, ist Gründer der WCG Consulting AG., Die Beratung von Unternehmen im Garten- und Landschaftsbau zur Verbesserung der Ertragskraft ist sein Spezialgebiet. Kontakt: www.wcg-ag.de



ES IST 5 VOR HERBST!

Gut gerüstet mit bema Anbaulösungen

VIEL MEHR ALS NUR KEHREN & SCHIEBEN

www.kehrmaschine.de

Exklusive Neuheitenvorstellung
Halle 9 Stand 9-330

Galabau 2018

bema[®]
Sauber auf der ganzen Linie.

Anzeige