

Ein guter Draht zum Kunden und zu den Mitarbeitern, eine hohe Kundenzufriedenheit und eine starke Bindung der Kunden an das Unternehmen – das sind typische Stärken von kleinen Unternehmen. Aber die Organisationsform Kleinbetrieb kennt auch ihre Herausforderungen, weiss Georg von Koppen.



Rolf Kunz: «Ich bin dankbar für alles, was meine Mitarbeiter besser können als ich selber. Das gibt mir den nötigen Freiraum.»



Stephan Wahl: «Heute habe ich eine Führungskraft, auf die ich mich verlassen kann – und deutlich mehr Lebensqualität.»

Text: Tanja Mensen, Agentur Taten-
drang, www.agentur-tatendrang.de

Bilder: R. Kunz [1], St. Wahl [1], G. von
Koppen [1].

Grosses bewegen im Kleinbetrieb

Der ehemalige GaLaBau-Ingenieur Georg von Koppen hat sich auf die Beratung von Unternehmern im Segment Privatgarten im Garten- und Landschaftsbau spezialisiert und kennt die Besonderheiten von Kleinbetrieben: «Hier ist alles auf den Chef zugeschnitten. Mit ihm steht und fällt das ganze Unternehmen. Er ist Geschäftsführer, Akquisiteur, Bauleiter, Sekretär, Vorarbeiter, Aufräumer des Betriebshofs, allzeit bereiter Problemlöser und Ansprechpartner für den Kunden in einer Person.» Die Frage lautet: Wie kann ein Mensch allein das alles leisten?

«Die Organisation der Arbeitsprozesse ist eine grosse, wenn nicht sogar die grösste Herausforderung für kleine Betriebe überhaupt», sagt von Koppen. «Denn die Grenze von permanenter Forderung zur Überforderung ist nur hauchdünn.» Sichtbar wird die eigene Überlastung besonders in den Saisonspitzen. Wenn keine Zeit bleibt, neue Aufträge zu akquirieren oder das Geld fehlt, weil Rechnungen nicht geschrieben werden, kommt vielen die Erkenntnis: Ich schaffe es nicht mehr alleine.

Der Chef muss sich auf seine Unternehmerrolle konzentrieren können

Diese Erfahrung machte auch Rolf Kunz aus Niederösterreich. Der Landschaftsgärtner startete als 1-Mann-Betrieb – mit Erfolg. Schnell kamen weitere Mitarbeiter dazu. Heute beschäftigt er sechs Vollzeitkräfte. Seine Erfahrung ist: Gerade auch im Kleinbetrieb müssen die Strukturen stimmen. Der Chef muss genug Raum haben, sich auf seine Unternehmerrolle zu konzentrieren – und diese auch anerkennen.

Kunz hat inzwischen gelernt, nicht immer alles selber zu machen. Auch wenn der Unternehmer nach wie vor der produktivste Mann ist: Er kann Verantwortung delegieren. Ein schwieriger Prozess, den Kunz zusammen mit von Koppen aber gemeistert hat: «Ich kann heute ganz klar sagen, dass ich dankbar bin für alles, was meine Mitarbeitenden besser können als ich selber. Das gibt mir den nötigen Freiraum, meine Aufgaben wahrzunehmen. Ich kann auch mal abschalten, weil ich nicht für alles verantwortlich bin.»

Georg von Koppen

Er hat sich als GaLaBau-Ingenieur seit 1992 auf die Beratung von Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus im Privatkundensegment spezialisiert. www.vonkoppen.de

Rolf Kunz

Gartenbau und Gartenpflege, Niederösterreich, www.rolfkunzgartenbau.ch

Stephan Wahl

Wahl Gartenbau, Füllinsdorf



Georg von Koppen: «Die Grenze von permanenter Forderung zur Überforderung ist gerade bei Kleinunternehmern hauchdünn.»

Verantwortung abgeben: Aufbau einer zweiten Führungsspitze

«Gartenplanung, Buchhaltung und auch das Verfassen von Angeboten sind klassische Zeitfresser, die nicht vom Unternehmer erledigt werden müssen», weiss von Koppen. Um den Chef zu entlasten, ist der Aufbau einer zweiten «Führungsspitze» ein weiteres Ziel. Es braucht nicht ein Obergärtner oder Ingenieur sein, der Aufgaben übernimmt. Ein guter Vorarbeiter, der frühzeitig in ein Projekt eingewiesen wird und eine Baustelle sehr selbstständig abwickelt, ist eine grosse Entlastung. Das braucht aber seine Zeit, denn ein Unternehmer, der es gewöhnt ist, gleichzeitig der beste Mann auf der Baustelle und im Büro zu sein, muss erst lernen, Verantwortung auch abzugeben.

Viele Fachkräfte sagen: Im Kleinbetrieb gibt es mehr Druck – und weniger Verantwortung, weil der Chef alles besser weiss und kann. So werden Kleinbetriebe unattraktiv für die wirklich guten Fachleute. «Nur wer seine Mitarbeiter auch wachsen lässt, wird die Topleute bekommen, die er braucht, um seinen Betrieb erfolgreich zu führen», betont von Koppen. Das ist eine Aufgabe, an der es sich lohnt zu arbeiten.

Das kann auch Stephan Wahl aus Füllinsdorf bestätigen. «Ich habe sieben

Jahre alles alleine gemacht», sagt der Unternehmer. «Ich habe rund um die Uhr bis zur völligen Erschöpfung gearbeitet und konnte nachts nicht mehr schlafen wegen der Belastung.» Heute macht Wahl mehrmals pro Jahr Urlaub. Was ist passiert?

Wahl hat die Organisation in seinem Betrieb komplett umgekrempelt: Heute gibt es neben ihm einen zweiten Mann, eine Führungskraft, die selbstständig Entscheidungen trifft. Der Obergärtner arbeitet eigenverantwortlich in der Bauleitung, der Akquise und der Planung. Ausserdem behält er die Vor- und Nachkalkulation im Blick – und unterstützt seinen Chef damit massgeblich in der Unternehmensführung. Administrative Aufgaben wie Offerten, Rechnungen und Korrespondenz erledigt eine externe Dienstleisterin.

Ein war ein grosser Schritt, den Wahl aber noch nie bereut hat: «Ich bin sehr dankbar für die positiven Veränderungen und die Impulse von aussen. Für mich war es damals höchste Zeit. Heute habe ich eine Führungskraft, auf die ich mich verlassen kann – und deutlich mehr Lebensqualität.» Und was würde er rückblickend Kollegen mit Kleinbetrieben raten? «Die richtigen Mitarbeiter einstellen – und lernen, ihnen zu vertrauen. Zudem für ein gutes Betriebsklima sorgen, denn dies fördert die Identifikation mit dem Arbeitgeber.»

Was macht der Chef und was kann delegiert werden?

Folgendes sollte ein Unternehmer auf jeden Fall in der eigenen Hand haben:

- Managementprozesse wie Unternehmensentwicklung, Zielplanung und Marketingplanung
- Kundenkontakt sowie Akquisition zum Aufbau der Kundenbindung

- Bankgespräche, Investitionen, Unternehmens-Controlling und Kalkulationsgrundlagen
- Mitarbeiter einstellen oder entlassen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterentwicklung und -führung

Die folgenden Aufgaben können gut delegiert werden:

- Werbemassnahmen
- Gartenplanung, Massenermittlung, Vorbereitung einer Offerte, Preisanfragen
- Baustellenausführung einschliesslich Aufmass. Material bestellen/abrufen
- Abrechnung und Baustellen-Controlling
- Büroorganisation, Sekretariat
- Lager und Werkstatt

Um zu ermitteln, was abgegeben werden kann, verteilen Sie alle Ihre Aufgaben und Tätigkeiten in folgende drei Rubriken:

1. Das muss ich selber machen (Kernaufgaben eines Unternehmers).
2. Das kann ich selber machen, muss ich aber nicht. Prädestiniert zum Abgeben!
3. Das muss ich abgeben, darf es auf keinen Fall selber machen.

5 Tipps, damit das «Aufgaben abgeben» funktioniert

1. Vertrauen zur anderen Person ist die Grundlage.
2. Ziele mit der Person, die die Aufgabe übernimmt, klar definieren.
3. Transparenz schaffen und Abläufe definieren: Wie kommen wir ans Ziel?
4. Gesprächsbereitschaft: ständige Optimierung durch offenes Gespräch.
5. Erfolgskontrolle und Feedback: Was kommt dabei heraus? Ist das vereinbarte Ergebnis erreicht? Anerkennung und Lob.