

# Galabau kompakt

ARBEITSBUCH UND LEITFADEN  
FÜR AZUBIS UND AUSBILDER

**1**  
Leittexte

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Ernst Fluche (Arbeitsgemeinschaft grünprojekt)  
und Susanne Wannags

### Redaktion:

Ernst Fluche und Susanne Wannags

### Redaktionsanschrift:

Arbeitsgemeinschaft grünprojekt  
Traisaerweg 42  
64380 Roßdorf  
Telefon 0 61 62/67 94  
Fax 0 61 62/8 39 71  
www.galabau-kompakt.de  
mail@galabau-kompakt.de

### Gestaltung:

Susanne Wannags, Michaela Haas

### Lektorat:

Kerstin Hahndorf

### Herstellung und Vertrieb:

PSE Redaktionsservice GmbH, Kirchplatz 8, 82538 Geretsried

### Druck:

Salzburger Druckerei und Verlag, Bergstraße 12, 5020 Salzburg (Österreich)

1. Auflage 2005

**Galabau kompakt ist ein Gemeinschaftsprojekt von**



Arbeitsgemeinschaft  
grünprojekt

**campos**  
DIE ZEITUNG FÜR DEN GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU

**campos**  
Die Zeitung für den Garten- und Landschaftsbau

© by PSE Redaktionsservice GmbH, Geretsried, und Arbeitsgemeinschaft grünprojekt, Roßdorf, 2005.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Datentransfer oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Inhalte von Galabau kompakt wurden sorgfältig erstellt. Die Beiträge erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Redaktion, Verlag, Autoren und Sponsoren übernehmen keine Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung der Inhalte von Galabau kompakt ergeben.



Foto: PSE Redaktionsservice GmbH / Stefanie Manger

## Den Betrieb leiten und steuern

In einem Galabau-Unternehmen gibt es unterschiedliche Arbeitsbereiche. Damit die Leistung so effektiv wie möglich erbracht werden kann, müssen die Bereiche optimal aufeinander abgestimmt sein.

Da ein Galabau-Betrieb ständig an anderen Orten tätig ist, verlangt dies eine hohe Flexibilität. Ein Unternehmen funktioniert dann gut, wenn es klare Regelungen und eine klare Organisation gibt. Bei der Organisation unterscheidet man zwischen der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation.

Mit der Aufbauorganisation wird festgelegt, wie das Unternehmen gegliedert ist, d. h. welche Bereiche und damit welche Verantwortlichkeiten es gibt, z.B. Geschäftsleitung, Technik, Kaufmännischer Bereich. Je nach Größe und Tätigkeitsschwerpunkten des Unternehmens ist dies unterschiedlich geregelt. Die Ablauforganisation zeigt, wie die Arbeiten in und zwischen den Abteilungen ablaufen sollen.

Im Folgenden steht die Aufbauorganisation im Mittelpunkt. Die wesentlichen Aufgaben der angesprochenen Bereiche werden dargestellt.

### Aufbau der Betriebsorganisation

In der Regel handelt es sich bei Galabau-Unternehmen um kleine und mittlere Familienbetriebe, das heißt, die Führung des Unternehmens liegt in der Hand des Inhabers. Oft sind Familienangehörige dort beschäftigt, vor allem für die kaufmännischen Aufgaben.

Der Vorgesetzte eines Bereiches/einer Abteilung gibt seinen Mitarbeitern Anweisungen. Er ist dafür verantwortlich, dass in seinem Bereich die Aufgaben reibungslos funktionieren. Nicht alle aufgeführten Abteilungen müssen eigenständig vorhanden sein, die Funktionen müssen jedoch erfüllt werden. Die Bereiche können, wenn es zweckmäßig ist, zusammengefasst werden.

### Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung bzw. der Unternehmer ist für das Unternehmen und damit letztendlich für alle Entscheidungen und Maßnahmen verantwortlich. Deshalb ist immer wieder zu prüfen, welche Organisationsform und Abläufe die zweckmäßigsten sind. Darüber hinaus sucht der Unternehmer Mitarbeiter, denen er vertrauen kann und überträgt ihnen die Verantwortung in bestimmten Aufgabenbereichen.

#### Hauptaufgaben des Unternehmers sind:

- ▶ Steuerung des Unternehmens (Festlegen der Unternehmensziele),
- ▶ Kontrolle der Zielerreichung und Maßnahmen bei Abweichungen,
- ▶ Organisation des Unternehmens,
- ▶ Mitarbeiterführung und Motivation,
- ▶ Kontaktpflege und Akquisition,
- ▶ Repräsentation des Unternehmens.

### Steuerung des Unternehmens

Unternehmensziele geben einem Unternehmen die Richtung vor. Als kurzfristiges Ziel gibt es den Jahresplan, das so genannte Budget, in dem Umsatz und Ergebnisse festgelegt sind, die in einem Jahr erreicht werden sollen.

Im Mehrjahresplan wird versucht, die voraussichtlichen Entwicklungen der nächsten drei bis fünf Jahre in Zahlen zu fassen. Man nennt dies auch strategische Planung (s. unten). Um die angestrebten Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen definiert und Personen bestimmt, die für die Realisierung verantwortlich sind. Im Idealfall wissen alle Mitarbeiter, was angestrebt ist und können sich daran orientieren. Es gibt Firmen, die auch Externe, also Lieferanten, Kunden und Banken darüber informieren.

Wichtigstes Ziel ist es, das Unternehmen langfristig zu sichern. Dazu gehören:

- ▶ Gewinn erzielen,
- ▶ ausreichende Liquidität, um die Verbindlichkeiten zu erfüllen,
- ▶ immer wieder prüfen, ob es Aufgabengebiete gibt, in denen das Unternehmen erfolgreich tätig bleiben kann.

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes und dessen verbindlicher Einführung werden in vielen Firmen die Mitarbeiter verpflichtet, sich bei ihrem täglichen Tun an bestimmte Regeln zu halten.

### Kontrolle der Zielerreichung und Maßnahmen bei Abweichungen

An den festgelegten Zielen (Umsatz, Ergebnis, Marktanteile usw.) werden die Aktivitäten der kommenden Jahre ausgerichtet. Diese Ziele muss man während des Jahres ständig im Auge behalten und monatlich kontrollieren, ob man sich dem Gesamtziel nähert.

Unbedingt notwendig ist dazu eine funktionierende Betriebsabrechnung, die die Umsätze, Kosten und Ergebnisse der Baustellen und der anderen Bereiche zuverlässig wiedergibt. Abweichungen von den geplanten Zahlen müssen untersucht werden. Es ist dabei wichtig, nicht nur negative, sondern auch positive Abweichungen zu untersuchen und deren Ursachen zu ergründen.

Natürlich darf es nicht bei der Analyse der Abweichungen bleiben. Der Unternehmer muss mit seinen Mitarbeitern überlegen, wie auf Abweichungen reagiert werden kann. Mit welchen Maßnahmen kann man sich bei negativen Abweichungen dem Ziel wieder nähern? Welche Gründe haben positiven Abweichungen und wie lassen sich diese Dinge langfristig sichern?

Eine Möglichkeit ist beispielsweise eine Abweichungsanalyse anhand der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Ver-

gleich von Planzahlen und Ist-Zahlen kann bei vielen Gelegenheiten genutzt werden, so zum Beispiel auch bei Stundenvergleichen oder Materialkosten von Baustellen.

### Organisation des Unternehmens

Die Organisation des Unternehmens richtet sich nach dessen Größe. In kleineren Betrieben versucht der Unternehmer meist, möglichst viel in seiner Hand zu behalten. Es ist jedoch wichtig, dass es Mitarbeiter gibt, denen er vertraut und die die Fähigkeit besitzen, konkret definierte Aufgabebereiche verantwortlich zu übernehmen.

### Mitarbeiterführung und Motivation

Ob sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und jeden Tag aufs Neue bereit sind, ihre beste Leistung zu bringen, ist in hohem Maß vom Unternehmer abhängig. Wenn er den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringt, Aufgaben delegiert und mit Fehlern vernünftig umgeht, gewinnen die Mitarbeiter Sicherheit und arbeiten aktiv mit. Natürlich stehen in einem Unternehmen in erster Linie die betrieblichen Interessen im Mittelpunkt. Menschliche und soziale Umstände wird ein kluger Chef aber immer beachten.

Möglichkeiten, die Mitarbeiter stärker einzubinden und zu motivieren, sind beispielsweise auch: Zahlung von Leistungslohn, Beteiligung am Ergebnis der Baustelle, Beteiligung am Ergebnis der Firma oder gar die Beteiligung am Unternehmen.

Weiterhin ist es Aufgabe des Unternehmers, dafür zu sorgen, dass bei den Führungskräften Übereinstimmung herrscht, wie die Mitarbeiter zu führen sind.

### Kontaktpflege, Akquisition, Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation

Kundendienst und Kundenpflege müssen ernst genommen werden. Das beginnt damit, dass ein Auftrag nach besten Kräften ausgeführt wird. Im Anschluss daran sollte der Auftraggeber nach seiner Einschätzung und Zufriedenheit gefragt werden.

Zufriedene Kunden geben gern Referenzen. Sprechen Kunden von sich aus bei ihren Bekannten und Geschäftsfreunden darüber, wie zufrieden sie mit der Leistung eines Unternehmens waren, ist dies das beste Mittel für erfolgreiche Akquisition.

Grundsätzlich müssen Akquisition, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit systematisch angegangen werden. Das heißt:

- ▶ das Werbebudget ist auf einer zielgruppenorientierten Planung aufgebaut,
- ▶ die Kontaktpflege erfolgt persönlich und ständig bei potenziellen Auftraggebern,



Foto: PSE-Redaktionsservice GmbH / Stefan Pecher

Eine Maßnahme, um das Unternehmen langfristig zu sichern: Gewinn erzielen.



Technischer Bereich: Dazu zählen alle Mitarbeiter ...

- ▶ Öffentlichkeitsarbeit stellt das Unternehmen vor und zeigt zum Beispiel, dass es auch im sozialen oder sportlichen Bereich engagiert ist.

Der persönliche Kontakt zu Entscheidungsträgern aller Bereiche ist dennoch durch nichts zu ersetzen. Da diese Aufgabe für den Betrieb lebenswichtig ist, wird weiter unten noch einmal näher darauf eingegangen.

## Technik

Im technischen Bereich sind neben dem Unternehmer die Bauleiter, Poliere und Vorarbeiter sowie, je nach Größe des Unternehmens, die Kalkulatoren beschäftigt. Natürlich zählen zu den Mitarbeitern dieses Bereiches alle, die mit der direkten Leistungserstellung auf der Baustelle beschäftigt sind.

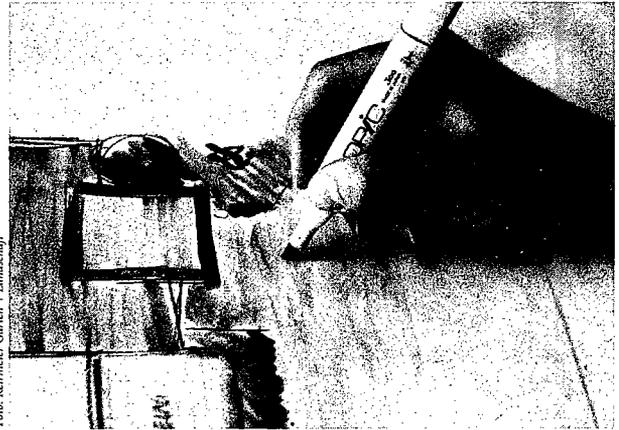
Folgende Aufgaben hat der technische Bereich zu erfüllen:

- ▶ Angebotsbearbeitung und Kalkulation,
- ▶ Planerstellung (einschließlich Auftragskalkulation und Arbeitsvorbereitung),
- ▶ Leistungserbringung,
- ▶ Bauleitung,
- ▶ Berichtswesen,
- ▶ Aufmaß,
- ▶ Abrechnung,
- ▶ Nachkalkulation.

Wie in allen funktionierenden Organisationen müssen die Verantwortungsbereiche und Verantwortlichkeiten klar geregelt sein. Dennoch ist Bauorganisation etwas Lebendiges, da jede Baustelle ihre Eigenheiten hat und den wechselnden Ansprüchen angepasst werden muss.

### Schwachstellen im technischen Bereich können sein:

- ▶ Zeitdruck und Zielerfüllung kollidieren: Angebote werden angefordert und unter Zeitdruck kurz vor der Submission ohne konkrete Kalkulation ausgefüllt und abgegeben. Fehlende Voruntersuchungen und fehlerhafte



... und Aufgaben rund um die Baustelle.

Berechnungen bzw. Überlegungen können zu großen Verlusten führen, wenn der Auftrag schließlich erteilt wird.

- ▶ **Mangelhafte Arbeitsvorbereitung und Führungsprobleme:** Aufbauend auf der Angebotskalkulation sollte jeweils eine Arbeitsvorbereitung durchgeführt werden. Dabei wird überlegt, wie die Baustelle optimal abgewickelt werden kann (s.a. Kapitel 3.2.1 Arbeitsvorbereitung). Mängel treten besonders auf:

- bei der Terminplanung,
- bei der Zusammensetzung der Kolonnen,
- beim Materialeinkauf (Qualität und Menge),
- bei der Anlieferung von Baustoffen und Geräten,
- bei ungenügender Ergebniskontrolle,
- bei unklaren Leistungs- bzw. Massenvorgaben.

- ▶ **zu späte und mangelhafte Rechnungstellung:** Jeder Betrieb benötigt ausreichend Liquidität (verfügbare Geldmittel), um seinen Verpflichtungen nachzukommen. Wenn regelmäßig Rechnungen gestellt werden und das Unternehmen mit Gewinn arbeitet, stehen die Geldmittel zur Verfügung.

In der Praxis ist die Vorbereitung der Fakturierung, nämlich die Baustellenbewertung und das Aufmaß, oftmals ein ungeliebtes Kind. Unter Zeitdruck werden dann bei einem Liquiditätseingpass die dringendsten Abrechnungen geschrieben, für die keine korrekten Aufmäße erstellt wurden. Dies führt dazu, dass Leistungen vergessen und berechnete Nachträge übersehen oder nicht mehr durchgesetzt werden können.

Außerdem ist zu beachten, dass mangelhafte bzw. fehlerhafte Ausgangsrechnungen beim Kunden ein negatives Bild erzeugen und die weitere Zusammenarbeit negativ beeinflussen können.

- ▶ **Mangelhafte Kosten- und Leistungskontrolle:** Um die auf der Baustelle benötigten Stunden und Baustoffe kontrollieren zu können, braucht man die entsprechenden Planwerte der wichtigsten Positionen. Das sind etwa 10 bis 15 % der Positionen eines Leistungsverzeichnisses. Gleichzeitig handelt es sich dabei um 80 % der Auftragssumme.

Wenn die Arbeitsvorbereitung nicht funktioniert, stehen Basiswerte nicht zur Verfügung. Somit kann nur schwer oder unter Umständen gar nicht festgestellt werden, warum die Baustelle ein besseres oder schlechteres Ergebnis erzielt hat, als in der Kalkulation angenommen wurde.

## 1.2.3 Der Ausbildungsbetrieb – Aufbauorganisation

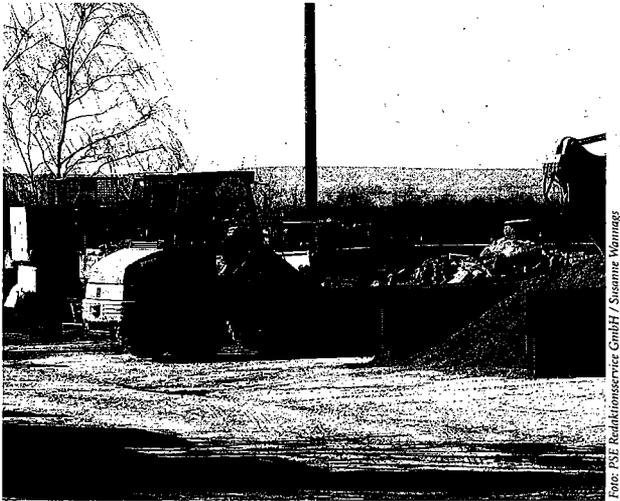


Foto: PSE Realisationservice GmbH / Susanne Wainigg

Der Lagerplatz kann ein so genannter Hilfsbetrieb sein.

### Hilfsbetriebe

Hilfsbetriebe sind die Bereiche in einem Unternehmen, die die Baustellen mit Leistungen versorgen, damit diese reibungslos abgewickelt werden können.

#### Hilfsbetriebe können sein:

- ▶ Lagerplatz,
- ▶ Verwaltung von Kleingeräten und Werkzeugen,
- ▶ Werkstatt,
- ▶ Geräteverwaltung,
- ▶ Fuhrpark.

Bei diesen Aufgaben ist es immer wieder nötig, kritisch zu hinterfragen, ob es sich lohnt, dass der Betrieb die einzelnen Aufgaben selbst erledigt.

Unter Umständen ist es beispielsweise kostengünstiger, den Lagerplatz zu verkleinern und möglichst viel Material beim Baustoffhändler direkt zu beschaffen, oder die Werkstatt zu verkleinern und in eine externe Werkstatt zu gehen.

Die Organisation dieser Bereiche ist recht unterschiedlich. In kleineren Unternehmen wird sich der Unternehmensleiter um alles kümmern und die Leitung selbst ausüben. In größeren Unternehmen kann es für diesen Bereich einen Vorgesetzten geben, der die fachliche und disziplinarische Leitung innehat.

### Kaufmännischer Bereich

Der kaufmännische Bereich eines Garten- und Landschaftsbau-Betriebes hat bestimmte Funktionen wahrzunehmen. Die Aufgaben sind je nach Unternehmensgröße bei einer oder mehreren Personen zusammengefasst.

#### Die Funktionen im Einzelnen:

- ▶ Betriebsabrechnung (Kosten- und Leistungsrechnung),
- ▶ Finanzbuchhaltung,
- ▶ Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung,
- ▶ Finanzwesen (Zahlungsverkehr, Kasse),
- ▶ Einkauf,
- ▶ Personalwesen,
- ▶ Allgemeine Dienste (Telefon, Posteingang und -ausgang),
- ▶ EDV,

- ▶ Versicherungen,
- ▶ Recht,
- ▶ Steuern.

Weil in der Regel ganz unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden müssen, ist auf vielseitig einsetzbare Mitarbeiter zu achten. Jeder, der im kaufmännischen Bereich tätig ist, sollte über die Zusammenhänge im Büro informiert sein, um bei Bedarf kurzfristig einspringen zu können. Darüber hinaus muss ein Grundverständnis für die Abläufe und Belange des gesamten Unternehmens vorhanden sein, um die Aufgaben sachgerecht erledigen zu können.

Bei kaufmännischen Arbeiten handelt es sich in der Regel um ständig wiederkehrende Vorgänge. Deshalb ist es auch hier wichtig, die Ablauforganisation möglichst rationell zu gestalten.

### Leitbild

Den Aufgaben der Geschäftsführung und den Aufgaben der Mitarbeiter muss ein festes Fundament gegeben werden. Dazu dient das Leitbild.

#### Was ist ein Leitbild?

Das Leitbild bildet die Grundlage der Unternehmensführung, indem es den Mitarbeitern die Hauptziele der Unternehmensaktivitäten zeigt. Der Unternehmer und seine Mitarbeiter haben im Idealfall eine einheitliche Vorstellung davon, welche Regeln im Unternehmen gelten, welche Leitlinien für die Mitarbeiterführung gelten und wie die Spielregeln für das Zusammenwirken der Führungskräfte und aller Mitarbeiter aussehen. Ein klares Leitbild beantwortet die Frage: Was wollen wir? Warum wollen wir das?

Dazu ein kleines Beispiel: Ein Wanderer kommt an zwei Männern vorbei, die Steine behauen. Er fragt beide: „Was tust du?“ Der eine antwortet: „Ich behaue einen Stein.“ Der andere sagt: „Ich baue eine Kathedrale!“ Wer von Beiden war wohl zufriedener und motivierter bei seiner Arbeit?

#### Funktionen eines Leitbildes

Das Leitbild stellt die „Leitplanken“ dar, innerhalb derer sich die Mitarbeiter bewegen sollen. Alle Mitarbeiter sind dazu angehalten, das Gemeinsame im Auge zu haben. Im Leitbild wird in möglichst wenigen Kernsätzen verdeutlicht, welche Werte Gültigkeit haben.

#### Beispiele für Kernsätze eines Leitbildes:

- ▶ Unsere Hauptzielgruppe sind Privatpersonen.
- ▶ Wir geben unser Bestes, um den Kunden zufrieden zu stellen (Das beinhaltet z.B. Qualität und Termintreue).
- ▶ Wir erwarten, dass unsere Mitarbeiter für unser Unternehmen einstehen.
- ▶ In unserem Verhalten und unseren Aussagen sind wir wahrhaftig.
- ▶ Wir arbeiten gerne im Team.
- ▶ Wir informieren uns gegenseitig.
- ▶ Wir denken mit und handeln ergebnisorientiert.

#### Wie entwickelt man ein Leitbild?

Idealerweise werden Mitarbeiter an der Entwicklung eines Leitbildes beteiligt. Welche Personen das konkret sind, muss je nach der Unternehmenssituation entschieden werden.

Wer nicht weiß, wie man ein Leitbild entwickelt, findet Hilfe bei Beratern, die die Moderation des Entwicklungsprozesses übernehmen.

Der erste Schritt kann die Einrichtung einer Projektgruppe sein. Die beteiligten Mitarbeiter müssen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen kommen. Diese Gruppe erarbeitet erste Vorschläge, die mit allen Führungskräften abgestimmt werden.

Von langwierigen Diskussionen sollte sich dabei niemand abschrecken lassen. Sie sind notwendig, um ein Leitbild zu entwickeln, hinter dem alle Beteiligte stehen. Oft muss nicht bei Null angefangen werden. Vielleicht gibt es schon ungeschriebene Regeln, die beachtet werden. Deshalb: Nachforschen und zusammentragen, was es schon gibt.

Wichtig ist, sich darüber klar zu werden, was das Ziel der Leitbildentwicklung ist. Was soll mit dem Leitbild erreicht werden? Möglicherweise wird zunächst ein Fragenkatalog zusammengestellt, dessen Antworten die Basis für das Leitbild darstellen.

### Beispiele für Fragenkatalog:

- ▶ Was tun wir wie für wen?
- ▶ Wie sieht unsere Organisation aus?
- ▶ Wie kommunizieren wir?
- ▶ Was sind unsere Verhaltensgrundsätze für Führung und Zusammenarbeit?

Nun müssen Leitideen beschrieben werden. Dabei kommt es nicht auf professionelle Formulierungen an, sondern auf Aussagen zu Themen wie Qualität, Service, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterrechten und -pflichten. Möglich ist auch, den gewünschten Führungsstil festzuschreiben.

Sind sich alle Beteiligten über den Inhalt der Leitideen einig, müssen diese Überzeugungen für alle verständlich formuliert werden.

### So wird das Leitbild richtig eingeführt

Nach der Formulierung darf das Leitbild nicht in einer Schublade verschwinden. Es muss gelebt werden. Deshalb ist es den Mitarbeitern und – wenn man möchte – auch der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Zunächst sollte das Leitbild während einer Mitarbeiterversammlung präsentiert werden. Erklärungen und eine umfassende Beantwortung von Fragen tragen zur Akzeptanz bei. Dabei ist es auch wichtig, die Verbindlichkeit des Inhalts zu betonen. Die Umsetzung des Leitbildes erfolgt am besten in Workshops mit den Mitarbeitern. Hier können Fragen noch einmal detailliert beantwortet und die konkrete Anwendung des Leitbildes besprochen werden.

Mögliche Inhalte des Umsetzungsworkshops:

- ▶ Was bedeuten die Formulierungen und wie können wir sie umsetzen?

- ▶ Welche Formulierungen sind bereits erfüllt, an welchen muss noch gearbeitet werden?
- ▶ Welche Maßnahmen sind für die Umsetzung nötig?

Bewährt hat sich eine bildhafte Darstellung des Leitbildes. Das können kleine Zeichnungen/Skizzen in der schriftlichen Darstellung sein oder Poster, die aufgehängt werden.

Die Vorstellung in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Zulieferern muss auf diese Zielgruppe abgestimmt werden. Unter Umständen kann man auch eine Rahmenveranstaltung wie beispielsweise einen Tag der offenen Tür dazu verwenden.

### Das Leitbild am Leben erhalten

Viele gute Ideen geraten in Vergessenheit. Auch beim Leitbild ist es wichtig, es sich immer wieder in Erinnerung zu rufen. Zum Beispiel können jedes Jahr ein bis zwei Punkte des Leitbildes hervorgehoben werden, auf die während der nächsten zwölf Monate besonders geachtet werden soll. Das dient dazu, die dort festgelegten Leitsätze so zu festigen, dass sie „in Fleisch und Blut“ übergehen.

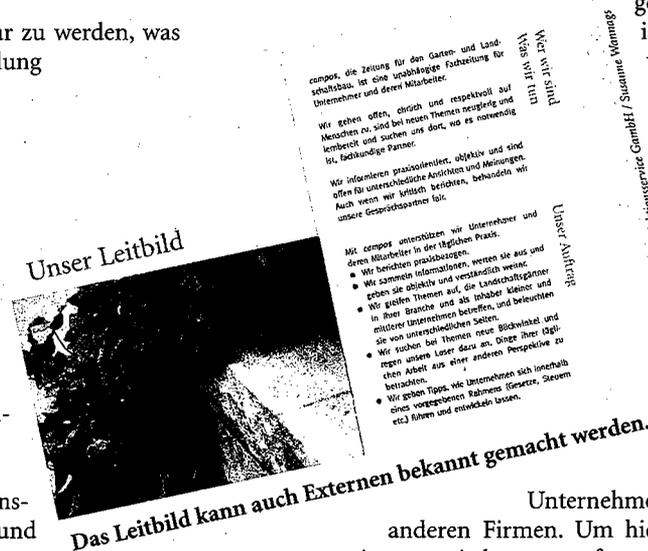
### Strategie

Unternehmen stehen im Wettbewerb mit anderen Firmen. Um hier erfolgreich zu bestehen, ist immer wieder zu prüfen, ob die Ausrichtung der Firma noch zeitgemäß ist. Dabei ist es wichtig, die Zukunft möglichst genau abzuschätzen und sich darauf einzustellen.

Gelingt dies nicht, wird es für den Betrieb schwierig, sich am Markt zu behaupten. So hat beispielsweise der Spielwarenhersteller Lego nicht rechtzeitig erkannt, dass elektronisches Spielzeug für Kinder immer interessanter wird und hatte mit Absatzschwierigkeiten zu kämpfen.

Die Unternehmensstrategie ist eine langfristige Planung, in der die notwendigen Schritte festgelegt sind, um definierte Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Es wird der Zeitraum der kommenden fünf Jahre betrachtet. Dabei sind viele Strategien möglich, aber nur wenige führen zum Ziel. Damit Strategien gelingen, ist es wesentlich, die Chancen zu erkennen und potenzielle Gefahren abzuwehren.

Dazu passt gut der Ausspruch von George Bernhard Shaw, einem irischen Schriftsteller, der 1925 den Nobelpreis für Literatur erhielt: „Einige Menschen sehen die Welt, wie sie ist und fragen „Warum?“ Andere sehen die Welt, wie sie sein könnte und fragen „Warum nicht?“ Eine Unternehmensstrategie ist eingebettet in ein komplexes Umfeld. Zunächst muss sich der Unternehmer über sein persönliches Umfeld und die Prioritäten und Ziele klar werden. Abhängig davon entwickelt er seine Unternehmensstrategie sowie die Ziele, die er dort verfolgt. Dabei berühren, überschneiden und beeinflussen sich die beiden Themenkreise ein ganzes Leben lang.



Leitbild von compos, PSE Redaktionsreihe Gumbel / Susanne Warming

## 1.2.3 Der Ausbildungsbetrieb – Aufbauorganisation

Die langfristige Planung (Strategie) stellt darauf ab, das Unternehmen zu sichern und seinen Wert nachhaltig zu steigern. Dabei muss ein Unternehmen langfristig Gewinne erzielen. Um dies zu erreichen, ist es nötig, so genannte Erfolgspotenziale auf- und auszubauen oder zu erhalten. Erfolgspotenziale sind Bereiche, in denen der Betrieb besser als andere Firmen ist bzw. sein kann. Beispiele dafür:

- ▶ Ein Unternehmen kann Aufgaben schneller erledigen als andere.
- ▶ Mitarbeiter eines Unternehmens sind flexibler einsetzbar.
- ▶ Die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche funktioniert besser als in anderen Firmen.
- ▶ Das Unternehmen übernimmt Aufgaben, die andere nicht können.

### Schritte bei der Strategieentwicklung

Um die Erfolgspotenziale zu finden, werden das Umfeld und das Unternehmen selbst genau analysiert.

#### Analyse von Markt und Umfeld

- ▶ Wie wird sich der Garten- und Landschaftsbau in Zukunft entwickeln?
- ▶ Werden die Menschen künftig verstärkt ihren Garten selbst anlegen?
- ▶ Kommen gesetzliche Regelungen, (z.B. im Bereich Umweltschutz), die uns Marktchancen eröffnen?

#### Analyse der Konkurrenten

- ▶ Welche Konkurrenten gibt es?
- ▶ Was können die Konkurrenten so gut wie wir oder besser?

#### Analyse der Kunden

- ▶ Wer sind unsere Kunden?
- ▶ Was wollen die Kunden heute und wie werden sich die Kundenwünsche entwickeln?
- ▶ Können wir neue Leistungen anbieten? Zur Erhebung von Kundenwünschen lässt sich ein Fragebogen einsetzen.

#### Analyse der Mitarbeiter

- ▶ Wie flexibel sind die Mitarbeiter?
- ▶ Was müssen die Mitarbeiter in Zukunft können?
- ▶ Wie kann man die Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorbereiten?

#### Analyse der Abläufe

- ▶ Wie viel Aufwand ist für die Verwaltung nötig (zahlt der Kunde das)?
- ▶ Können bestimmte Abläufe entfallen?
- ▶ Lassen sich Abläufe vereinfachen oder straffen?

Um dies herauszufinden, müssen folgende Fragen gestellt werden:

- ▶ Müssen wir alles, was wir tun, tatsächlich tun? Was könnte wegfallen, ohne dass sich daraus Nachteile ergeben?
- ▶ Wie können wir das, was wir tun, vereinfachen?
- ▶ Wie bekämpfen wir Doppelarbeit und Bürokratie (z.B. durch Umstrukturierung und verbindliche Organisation, Teamarbeit, Training)?

- ▶ Wie können wir bei den Mitarbeitern den Unternehmergeist fördern (z.B. Schaffung kleiner Einheiten, Offenheit und Information, Übertragen von Verantwortung)?

### Maßnahmen entwickeln

Während all dieser Untersuchungen und Überlegungen, die gar nicht so kompliziert sein müssen, wie es erscheint, werden langfristige Ziele (strategische Ziele) festgelegt und Maßnahmen formuliert, um diese Ziele zu erreichen. Dabei ist es wichtig, die Ziele und Maßnahmen so konkret wie möglich darzustellen. Bei den Maßnahmen sind immer der dafür Verantwortliche sowie der Endtermin anzugeben.

### Umsetzung

Sich vorzunehmen, etwas zu tun, reicht nicht. Man muss dafür sorgen, dass es passiert. Oft ist es sinnvoll, jemanden zu bestimmen, der nach einer bestimmten Zeit nachfragt, ob mit den einzelnen Maßnahmen tatsächlich begonnen wurde.

In Untersuchungen wurde herausgefunden, dass 80 % aller Strategien nicht umgesetzt werden. Warum dann der Aufwand? Als Grund für die nicht erfolgte Umsetzung wird in der Regel die Belastung durch Probleme genannt, die während der täglichen Arbeit immer wieder auftauchen.

Eine mit fundiertem Wissen erstellte Strategie, die möglichst vielen Mitarbeitern bekannt ist, sowie Interesse und Lust bei der Umsetzung können dazu führen, dass in einem Unternehmen Aufbruchstimmung herrscht. Die Mitarbeiter sind dann ganz bei der Sache und verfolgen die Ziele der Strategie. Die Erfolgsaussichten bei der Umsetzung sind entsprechend hoch.

### Marketing

Je klarer ein Unternehmen strategisch ausgerichtet ist, umso deutlicher kann es seine Aussagen gegenüber dem Kunden bzw. dem Markt (allen potenziellen Kunden) treffen.

Die Wirkungen von Marketing-Aussagen und Werbemaßnahmen sind schwer zu messen. Ein kluger Ökonom hat bereits vor Jahrzehnten erkannt: „Die Hälfte der Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Wir wissen aber nicht, welche Hälfte es ist.“

Heute sind die Möglichkeiten, Marketingmaßnahmen erfolgreich zu gestalten, auf der Basis psychologischer Erkenntnisse deutlich gestiegen. Ebenso wurden Instrumente entwickelt, um Marketingmaßnahmen zu messen. Kleine Unternehmen können sich teure Maßnahmen kaum leisten und verlassen sich daher oft noch auf ihre Intuition.

### Definitionen

Einige Begriffe müssen kurz definiert werden. Allerdings ist zu betonen, dass es unterschiedliche Auffassungen zu den Begriffen Marketing, Werbung und PR (Public Relation = Öffentlichkeitsarbeit) gibt.

Zahlen der deutschen Garten- und Landschaftsbau Betriebe im Vergleich

Jahr	1996	1998	1997	1988	1989	2000	2001	2002	2003	2004
Umsatz in Mrd. €	4,36	4,32	4,37	4,39	4,74	4,88	4,87	4,61	4,42	4,36
Betriebe	8.914	9.120	9.663	10.327	11.002	11.835	11.605	12.087	12.320	12.561
Beschäftigte	85.037	84.837	84.514	86.096	90.127	92.830	91.162	87.454	85.471	83.809
Auszubildende	5.161	5.848	6.203	6.555	6.640	6.513	6.672	6.131	5.938	5.976
Insolvenzen	83	123	168	153	164	133	176	141	185	242

Hilfreich bei der Analyse: Die Statistik des BGL.



Werbung ist gut – doch der persönliche Kontakt muss sein.

**Marketing** ist der Oberbegriff und beinhaltet alles, was dazu dient, Waren und Dienstleistungen zu verkaufen.

**Werbung** ist eine Sammelbezeichnung für alle Maßnahmen, die unmittelbar zur Kaufentscheidung führen oder auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zielen. Werbung versucht, die Ware oder Dienstleistung dem Kunden so zu präsentieren, dass er sie kauft. Je klarer die Aussagen zu den Leistungen, der Qualität und der Kundenbetreuung sind und je deutlicher sich die Mitarbeiter dementsprechend verhalten, umso klarer ist die Wahrnehmung durch den Kunden.

Ein Galabau-Betrieb wirbt damit, sauber und zuverlässig zu arbeiten. Sieht nun ein potenzieller Kunde eine unordentliche Baustelle des Unternehmens, wird er sich schwer tun, diesen Betrieb tatsächlich zu beauftragen.

Die Definition von **Öffentlichkeitsarbeit (PR)** lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: „Wenn ein junger Mann einem Mädchen erzählt, er sei eine gute Partie, ist das Werbung. Hört sie es jedoch von einem Dritten, so hat der Mann erfolgreich PR betrieben.“

PR ist das bewusste Bemühen um Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit auf systematische Art und Weise. Es umfasst sämtliche Aktivitäten, die das Ziel haben, ein positives Firmenimage im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu schaffen. Dabei geht es nicht so sehr um das Produkt oder die Dienstleistung, sondern um die Ziele, die Werte und Aktivitäten des Unternehmens.

## Ziele des Marketing

Marketing hat eine wichtige Stellung im Unternehmen und den Anspruch, „als am Markt orientierte Unternehmensführung“ verstanden zu werden. Deshalb ist es Aufgabe des Unternehmers, sich um das Marketing zu kümmern.

Marketing schließt alle Aktivitäten eines Unternehmens ein, die sich darauf konzentrieren, den Absatz von Produkten und Dienstleistungen zu fördern. Als Basis von Marketingstrategien werden Marktstudien angefertigt sowie Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen systematisch durchgeführt.

Alle vom Unternehmen beeinflussbaren Faktoren wie das Produkt selbst, die Werbeunterstützung, Preis und Platzierung in den Verkaufsräumen werden als Marketing-Mix bezeichnet.

Auf Grund der unterschiedlichen Lebenssituationen der Menschen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Bedürfnissen hat es sich als zweckmäßig erwiesen, den Markt aufzuteilen. Je nach Alter, Vermögen, Beruf, Wohnort bzw. Region werden differenzierte Aktionen entwickelt, um die Menschen anzusprechen. Die Bedürfnisse des Kunden müssen erkannt und die Marketingaktivitäten dem Markt angepasst werden.

Da die Aufwendungen für Werbung immer höher werden, ist es sinnvoll, sich ausführlich Gedanken darüber zu machen, welche Zielgruppen tatsächlich angesprochen werden sollen und sich darauf zu konzentrieren, dies möglichst in der passenden Form zu tun.

Letztendlich geht es einem guten Geschäftsmann darum, seine Produkte und Leistungen so anzubieten und zu realisieren, dass der Kunde zufrieden ist. Darauf müssen die Anstrengungen aller Mitarbeiter gerichtet sein.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein zufriedener Kunde wiederkommt bzw. wieder kauft, ist hoch. Außerdem wird er positive Erfahrungen wahrscheinlich seinen Freunden und Bekannten erzählen – so lassen sich neue Kunden gewinnen. Es ist daher wichtiger, gute Arbeit zu leisten, als viel Geld für Marketingaktivitäten auszugeben. *Helmut Seegmüller*

## Autor des Beitrages:

*conTrust – Die Unternehmerberater*

*Helmut Seegmüller*

*Dr.-Josef-Fischer-Straße 33*

*76547 Sinzheim bei Baden-Baden*

*Tel.: 07221/968486*

*www.contrust.org*

## Quellenangaben:

- Basistexte 3.2.1 Arbeitsvorbereitung,  
3.1.1 Dokumentation technische Prozesse und  
3.3.1 Marktwirtschaftliche Zusammenhänge und  
Kosten im Betrieb

# conTrust

Die Unternehmerberater

Zukunft gestalten.

Schnelle und konkrete Veränderungen im Unternehmen realisieren.

Vertrauenssache.

Helmut Seegmüller, 76547 Sinzheim Baden/Baden, Telefon 07221/968487,  
E-Mail: [seegmueller@contrust.org](mailto:seegmueller@contrust.org), Net: [www.contrust.org](http://www.contrust.org)