



Erfolgreiches **Ertragsmanagement** – das Potenzial effizient nutzen

TEXT Petra Reidel

Die meisten Garten- und Landschaftsbaubetriebe haben jede Menge ungenutzte Ressourcen zur Steigerung ihrer Erträge. Da ist sich Klaus Wolf, Unternehmensberater aus Tübingen, aufgrund seiner langjährigen Praxiserfahrung sicher. Die wichtigste Tugend dafür ist unternehmerisches Durchhaltevermögen. Denn es kann nicht an allen Stellschrauben gleichzeitig gedreht werden.

Erreichbare Ziele stecken

„Eine Steigerung der Ertragskraft führt nicht nur zu einem angemessenen Unternehmerlohn, sondern vor allem zu einer größeren Unabhängigkeit von den Banken und mehr Zufriedenheit des Unternehmers“, skizziert Klaus Wolf. Dass die Erträge in den Jahren 2015 und 2016 von durchschnittlich zwei Prozent auf über vier Prozent gestiegen sind, begründet der Berater mit den längeren Saisonzyklen durch die milden Winter.

Als Zielgrößen definiert Wolf für ausschreibungsorientierte Betriebe vier Prozent, für Privatgartenbetriebe zehn Prozent Ertragskraft (= Umsatzrendite vor Steuern nach Unternehmerlohn). „Dahinter steckt ein Prozess, der sich über zwei bis vier Jahre zieht, da es unmöglich ist, an allen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen“, erklärt Wolf, der schon viele GaLaBau-Betriebe erfolgreich begleitet hat. Das derzeitige Luxusproblem der vollen Auslastung verführt allerdings mehr denn je, wichtige Faktoren im Ertragsmanagement zu vernachlässigen. Doch gerade jetzt sind gute Zeiten, um sich ein finanzielles Polster für die Zukunft und die Altersvorsorge zuzulegen.

Zielgruppe definieren

Am Monatsende sollte grundsätzlich der Auftragsbestand geprüft werden. Sinkt dieser unter zwei Monate oder unter den selbst definierten Mindestbestand, ist unbedingt Akquise zu betreiben. Hierfür rät Wolf, auf sogenannte ausgearbeitete Schubladenpläne zuzugreifen, beispielsweise alle Altkunden anzuschreiben, die vor fünf oder mehr Jahren gebaut haben.

Für mehr Ertrag sorgt unter anderem eine klare Beschreibung der Zielgruppe. „Zu viele Unternehmen beschäftigen sich mit

Oft gibt es reichlich Möglichkeiten, die Erträge zu steigern – wer erfolgreich sein möchte, sollte aber Schritt für Schritt vorgehen. Fotos: Pixabay

Anfragen, die nicht zu ihrem Kundenportfolio passen. Dies lässt sich jedoch bereits am Telefon perfekt durch entsprechende Fragestellungen filtern. Wer am liebsten Aufträge zwischen 10.000 und 50.000 Euro bearbeitet, kann dies bereits beim ersten Anruf durch die Frage klären: „Welchen Budgetrahmen haben Sie für das Projekt vorgesehen?“, so Wolf. Auch können bestimmte Berufsgruppen in der Betreuung mehr Arbeit als andere machen, so seine Erfahrungswerte. Lehrer, Anwälte und Beamte sind häufig Menschen mit viel Zeit – Zeit, die sie gerne mit komplizierten Sonderlösungen oder Beanstandung von erbrachten Leistungen verbringen. „Insofern macht es auch Sinn für sich zu klären, mit welchen Menschen als Kunden ich gerne umgehe. Oft ist die Verlockung groß, aber eben auch die Gefahr, am Ende „Geld mitzubringen“, wenn die Chemie nicht stimmt, so Wolfs Hinweis.

Preisgestaltung und -stabilität

Wer mit realistischen Kalkulationsansätzen rechnet, darf auch darauf bestehen, beziehungsweise muss diesen Preis verteidigen. Möchte der Kunde einen Nachlass oder Skonto, sollte eine entsprechende Gegenleistung erbracht werden, etwa eine Anzahlung von 30 oder 50 Prozent für ein Prozent Skonto, denn solch ein Abschlag beeinflusst direkt das Betriebsergebnis. Bei kompletter Vorauszahlung können auch zwei Prozent Skonto eingeräumt werden. Eine weitere Möglichkeit, die Leistung um die entsprechenden Prozentpunkte zu senken, ist es, ein günstigeres Plattenmaterial anzubieten oder ein Alternativgehölz zum teuren mehrstämmigen Solitär zu nennen.

Gibt der Unternehmer einfach dem Druck des Kunden nach, verliert er automatisch an Glaubwürdigkeit. „Wichtig ist es, sich zu diesem Punkt im Vorfeld Gedanken zu machen, dann rollen die Argumente auch flüssig über den Tisch“, rät Wolf. Den Kunden ruhig und positiv annehmen, konstruktive Vorschläge zur Erfüllung seines Wunsches bieten, dies zeugt von persönlicher und fachlicher Souveränität.

Kleinaufträge

Der Spruch „Auch Kleinvieh macht Mist“ passt perfekt zum Thema Kleinaufträge im GaLaBau. Rund 80 Prozent hiervon lassen sich direkt beim Kundentermin kalkulieren, davon ist Wolf überzeugt. Mit dem freundlichen Satz: „Bitte geben Sie mir zehn Minuten Zeit, damit ich die Kalkulation durchführen kann“, ist der direkte Abschluss vor Ort möglich und nur dieser macht laut Wolf aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten Sinn. „Ich habe den Auftrag kalkuliert, wir kommen insgesamt auf 1.900 Euro und liegen somit im vorgegebenen Rahmen. Schön, dass wir für Sie arbeiten dürfen“, so oder ähnlich könnte dann ein direkter Abschluss aussehen.

„Wer sich täglich eine Viertelstunde Zeit für den Materialeinkauf nimmt, kann sich damit eine auskömmliche Altersvorsorge verdienen.“

Klaus Wolf

Wolf empfiehlt zudem, die Mitarbeiter generell für erfolgreiche Kundengespräche zu trainieren, um so die gesamte Angebots-erfolgsquote zu erhöhen. „Bei diesen Gesprächen ist es wichtig, nicht zu viel Beratungskompetenz und ein gesundes Maß an Menschlichkeit zu zeigen. Wer zu nett ist und gleich alles an Fachwissen preisgibt, kommt nicht unbedingt zum Zuge. Trauen Sie sich ruhig auch Fragen wie „Unser Angebot passt, sind wir dann Ihr Partner?“ zu stellen.

Bei einem Auftragswert von 500 Euro und einem Gemeinkostenanteil und Gewinn von zum Beispiel 20 Prozent stehen ▶

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. Seit vielen Jahren ist Wolf als feste Beratergröße für die Mitgliedsbetriebe des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatz-

bau Baden-Württemberg e.V. tätig. Des Weiteren sind seine spannenden Impulsseminare im Haus der Landschaftsgärtner in Leinfelden-Echterdingen immer wieder Anlass für Unternehmer, über den eigenen Betrieb und das persönliche Vorankommen zu reflektieren. Wolfs klare Zieldefinitionen und die damit einhergehende schnelle Umsetzung zusammen mit Chef und Mitarbeitern führen viele Betriebe wieder in den deutlichen unternehmerischen Erfolg.

www.wcg-ag.de



Eine gute Baustellenvorbereitung ist die Grundlage für gute Erträge – sonst entsteht schnell Chaos und das kostet immer Geld.

▷ maximal 100 Euro zur Verfügung, um solche Aufträge zu akquirieren und durch den kaufmännischen und technischen Verwaltungsablauf zu schleusen. Der Betrag reicht in der Regel bei direkter Zuordnung der Gemeinkosten nicht aus. Das heißt, Kleinaufträge sollten für die Angebotskalkulation mit deutlich höheren Gemeinkostenzuschlägen belastet werden.

Stellschraube Baustellenplanung

Aufträge im Privatgartenbereich erfordern in der Regel 20 bis 30 Prozent mehr Zeit durch Zusatzwünsche, die sich im Laufe der Bautätigkeit einstellen. „Ich empfehle beispielsweise bei vier Kolonnen eine nicht auszulasten, die dann für kurzfristige Aufträge zur Verfügung steht“, beleuchtet Wolf. „Dafür lassen sich locker 20 Prozent über dem Marktpreis kalkulierte Preise realisieren, denn die Kunden sind einfach nur froh, dass überhaupt ein Landschaftsgärtner Zeit hat. Allerdings ist das nur durch die gna-

denlose Konsequenz zu schaffen, eine Kolonne tatsächlich freizuschaukeln. „Wer das nicht umsetzt und komplett ohne Platzhalteraufträge plant, rennt in der Regel ständig einem nicht zu erfüllenden Zeitplan hinterher. Automatisch stellt sich ein gewisses Chaos ein und Chaos kostet bares Geld, denn es raubt den Abläufen die Effektivität.“

Eine exakte Baustellenvorbereitung ist die Grundlage für gute Erträge. Die Vorarbeiter sind deshalb mindestens sieben Tage vorab über die Baustellen zu informieren, damit das Material termingerecht bestellt werden kann. Engpässe bei Lieferanten sind zurzeit recht häufig und es ist besser, aktiv zu agieren als unter Zeitdruck nur noch zu reagieren.

„Ich versenke viel Geld, wenn ich meine Bauleiter und Vorarbeiter in die Aufträge hineinschlittern lasse. Meist ist jedoch die Vorbereitung in der Saison nur am Samstag oder Sonntag möglich und das entlohne ich dann auch gesondert“,

empfiehlt Wolf und erklärt, dass sich hier sogar der Faktor zwei bei der Vergütung definitiv rechnet.

Die in der Kalkulation verkaufte Zeit ist zu kommunizieren und bei größeren Bauvorhaben rentiert sich ein etwas aufwendigerer Bauzeitenplan immer. „Trainierte Vorarbeiter machen das selbst und dann ist es auch wirklich „ihre“ Baustelle, die sie mit hoher Motivation ausführen“, weiß Wolf aus vielen Mitarbeitergesprächen. Für die Arbeit in Privatgärten eignen sich Zweiertrupps am besten. Wenn mehr Mitarbeiter eingesetzt werden sollen, dann ist ein Arbeiten an unterschiedlichen Stellen im Garten am effektivsten. Der dritte Mann ist in der Regel nur temporär notwendig, denn zu viele Mitarbeiter auf der Baustelle schmälern schnell den Ertrag. Eine fixe Zuordnung der Mitarbeiter morgens durch den Chef macht für Klaus Wolf wenig Sinn. Die hierdurch zugewiesene überschüssige Manpower verhält sich zudem meistens höchst unmotiviert. „Deshalb liegen die häufigsten Verlustursachen in der Disposition, beim Chef oder den Bauleitern und nicht in Mängeln bei der Baustellendurchführung.“

Clever einkaufen

„Wer sich täglich eine Viertelstunde Zeit für den Materialeinkauf nimmt, kann sich damit eine auskömmliche Altersvorsorge verdienen“, verdeutlicht Wolf. Verhandlungen im Treppenstufenverfahren (siehe Ausgabe 5/2016 **TASPO GARTEN-DESIGN**), können bis zu zehn Prozent bessere Einkaufspreise erzielen. Deshalb ist es wichtig, mindestens zwei, besser drei zuverlässige Lieferanten aufzubauen und mit diesen auch gezielt über Skonti und Boni zu verhandeln. Mancher Chef lässt sich mit Worten wie „Sie bekommen immer unseren besten Preis“ viel zu schnell beeindrucken, warnt der Berater. Erst der wirkliche Vergleich zeigt, wie gut der Preis tatsächlich ist.

„Viele GaLaBauer agieren zudem nach dem Motto: Eine Hand wäscht die andere. Das kann ich nach meinen Praxiserfahrungen nicht nachvollziehen, denn in rund 80 Prozent der Fälle liegt die Schuld für Fehllieferungen und Nichteinhaltung von zugesagten Lieferterminen beim Lieferanten. Deshalb empfehle ich eine klare Kommunikation und Belastung entsprechend Verursachung. Legen Sie einen Verrechnungsposten an und ziehen Sie diesen bei der folgenden Rechnung konsequent ab“, rät Wolf.

Vorausschauende Personalplanung

Gesetztes Ziel ist die Schaffung eines „Dream-Teams“! Teilt man die Mitarbeiter in die Qualitätsstufen A, B und C ein,

so gilt es, die A-Leute durch Wertschätzung und übertragene Verantwortung sowie Freiräume zu binden, die B-Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildungen zu entwickeln und die letzte Gruppe freizugeben für Jobs und Betriebe, wo sie glücklicher werden. Um nicht mangelorientiert handeln zu müssen, ist es ratsam, Plan B in der Tasche zu haben und beispielsweise einen Vorarbeiter so aufzubauen, dass er im Notfall auch die Position eines Bauleiters übernehmen könnte. Hierzu wäre es beispielsweise sinnvoll, den Vorarbeiter einen Tag in der Woche in die Bauleiterfunktion einzuarbeiten.

Die Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern, mit denen man zufrieden war, soll-

ten regelmäßig gepflegt werden. Nichts spricht beispielsweise dagegen, sie ab und an zu einem Betriebsfest einzuladen.

Die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern ist durch nichts zu ersetzen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen werden vor allem für Nachwuchskräfte immer wichtiger. Prämiensysteme, Gesundheitskonzepte, Teilzeitleösungen und Vergütungsextras finden Anklang und lassen einen zum Wunscharbeitgeber werden.

Doch hier handelt es sich bereits um die sogenannten „weichen“ Erfolgsfaktoren und um die geht es in der nächsten Ausgabe.

Anzeige



NEU

GaLaBau Landscape Talks:
Der Treffpunkt für Fachplaner

Nürnberg, Germany
12. – 15. September 2018
galabau-messe.com

IDEELLER TRÄGER
Bundesverband Garten-
Landschafts- und Sportplatzbau e.V.
www.galabau.de

VERANSTALTER
NürnbergMesse GmbH
T +49 9 1186 06-40 00
besucherservice@nuernbergmesse.de