

Unternehmensführung



Foto: Andreas Krappweis

Mehr Gelassenheit mit Privatkunden

Immer mehr Druck und Stress melden viele Unternehmer und Bauleiter. Auf der einen Seite heißt es: „Das ist doch in dieser Branche normal.“ Die andere Seite zeigt, dass viele Unternehmen durch gezielte Abläufe zu Stressminimierern geworden sind.

Von Georg von Koppen, Achberg

Stress ist normal. Ohne Stress wären wir nicht lebensfähig! Und es ist gut zu unterscheiden: Ist es Eustress, der positive Stress als Le-

benselixier oder ist es der krankmachende Disstress. Was normal ist, sollten wir klären, denn viele Unternehmer und Bauleiter leiden unter einer gehörigen Portion Disstress. Und genau bei diesem Stress können Sie steuernd eingreifen.

Vitalisierender Eustress

Eustress kann Freude und Lustgefühle bereiten und wirkt somit wie eine Art Lebenselixier. Durch Eustress werden, biologisch gesprochen, die Lustareale im Körper angeregt, es werden angenehme Empfindungen erzeugt, von der stillen Freude bis hin zu Ausgelassenheit und Ekstase. Reduziert ausgedrückt brauchen wir als Grundlage für ein erfülltes Leben drei wichtige Hormone: die Glückshormone der Endorphine, das Bindungshormon Oxytocin und das Erfolgshormon Dopamin. Oder anders ausgedrückt: Wir brauchen ein ausgewogenes Cocktail von Glücksmomenten, Momente guter Beziehungen und Erfolgsmomente. Auf das Unternehmen mit seinen Baustellen übertragen, haben wir sicherlich eine gute Eustress-Bilanz, wenn folgende Punkte erfüllt werden:

Gute Auftragslage, gutes Miteinander und funktionierende Teams, gut laufende Baustellen, gute Kommunikation - d.h. Absprachen passen und werden eingehalten, finanzielle und fachliche Erfolge, die gemeinsam gefeiert werden. Jeder erlebt sich innerhalb des Unternehmens als Teil des Ganzen, jeder erfüllt eine Aufgabe, gesteckte Ziele werden erreicht. Gute menschenorientierte Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern, ausgewogene Belastungen zwischen Anspannung und Entspannung. Es ist nicht nur chillen angesagt, um den Stresslevel ausgewogen zu halten: Herausforderungen zu meistern geht in der Regel nicht ohne Anstrengungen und das führt zum Erfolg.

Schwächender Disstress

Das ist die andere Seite, der krankmachende Stress, der die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern unter Umständen erheblich reduziert. Im Unternehmen und auf der Baustelle haben wir genügend Punkte, wo Disstress genährt wird: Permanentes Krisenmanagement, ständig

veränderte Situationen, schwierige Planbarkeit, mangelnde und fehlerhafte Kommunikation. Schlechte Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Architekten. Absprachen, die nicht eingehalten werden. Ständige Änderungen auf der Baustelle, Unsicherheiten für die Mitarbeiter in Bezug auf Einsatzort, Abläufe und Lohn, Unsicherheit in der Auftragslage, finanzielle Unsicherheiten, Schuldendruck. Permanente Zukunftsängste bezüglich Auftragsauslastung, Finanzen, Personal. Der Disstress setzt dem Menschen zu. Permanente Anspannung führt zu einem Abfall der Leistungsfähigkeit und Aufmerksamkeit. Die Liste der Symptome ist lang: Leistungsstörungen, verminderte Wahrnehmung, Grübeln und Gedanken-Karussell, Unzufrieden-

**Der Grundsatz lautet:
„Ihr Unternehmen
gestalten Sie selber!“**

heit, Gereiztheit bis zu körperlichen Symptomen wie Muskelverspannung, Schlafstörungen und Herz-Kreislauf-Beschwerden.

Nun stellen sich verschiedene Fragen: Kann ich als Unternehmer oder Bauleiter das Geschehen im Unternehmen maßgeblich beeinflussen? Ist der hohe Stresslevel nicht Branchen-gegeben z.B. wegen Witterungsabhängigkeit, Baustellenproduktion, schwierige Kunden...?

Die Antwort: Es lohnt sich genau hinzuschauen, an welchen Stellen die Menschen in einem GaLaBau-Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf den Stresslevel haben. Im Folgenden wird an unterschiedlichen Themen gezeigt, dass Stressminimierung auch im GaLaBau angesagt ist.

Auftragslücken oder volle Auslastung

In der Beratungspraxis taucht immer wieder das Thema „fehlende Auslastung und Auftragslücken bei Privatkundenaufträgen“ auf. Das Sommerloch ist eines der bekanntesten Phänomene, jedoch gibt es alle möglichen Varianten wie Auftragslücken im September, vor Weihnachten oder zum Start im Februar/März. Auftragslöcher bereiten rich-

tig Stress: spontane Akquisitionen unter hohem Erfolgsdruck, Improvisationen für die ein und andere Kolonne, damit die Beschäftigung sichergestellt werden kann, sind die Folgen. Die Antworten auf die Frage, wo zwei bis drei Monate vor der aktuellen Auftragslücke die Konzentration lag, verrät den möglichen Grund: Hohe Zeitbindung durch Bauleitung vor allem im Frühjahr führt zu Auftragslücken im Juli und August. Aber auch Messeteilnahmen und ein Jubiläum kann die Zeit für Akquisition rauben. Die Aufträge für Juli, August und September sind im April, Mai und Juni zu akquirieren. Wenn in diesem Zeitraum nicht genügend akquiriert wird, fehlen die Aufträge im Sommer. Das führt zu Stress! Die Lösung: Klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten sind zu klären. Wenn sichergestellt ist, dass die notwendige Zeit für Angebote und Kundenberatungen in den akquisitionsintensiven Monaten März bis Oktober zur Verfügung steht, passt in der Regel auch die Auslastung.

Auftragslücken sind sicher auch eine Frage der Auftragsstruktur: Haben Sie eine gute Mischung von verschiedenen Auftragsgrößen, damit Sie eine drohende Auftragslücke flexibel schließen können?

Ein Beispiel: Ein Unternehmer hatte eine größere Auftragslücke, weil ein Garten-Auftrag im Wert von ca. 200.000 € unvorhergesehen um einige Monate verschoben wurde. Da die weiteren erteilten Aufträge mit Auftragswerten zwischen 100.000 € und 200.000 € an klaren Eckpunkten wie Fertigstellung der Vorleistungen durch Hochbau und Ausbau fixiert waren, konnten sie nicht vorgezogen werden. Diese große Lücke zu schließen hat sehr viel Einsatz und auch Geld gekostet und zusätzlichen Stress, weil die Auslastung fehlte.

Erfahrungsgemäß ist eine gute Mischung von Klein-, Mittel- und Großaufträgen sinnvoll, wobei für jedes Unternehmen genau zu klären ist, was darunter verstanden wird. Die Regel: je kleiner der Auftrag, desto flexibler kann er zeitlich geschoben werden. Viele Unternehmen haben jedoch zu viele kleine und Kleinst-Aufträge. Das kann auch eine Stress-Quelle sein, wenn jeden Tag mehrere Aufträge akquiriert, vorbereitet, abgewickelt und abgerechnet werden müssen. Hier liegt erfahrungsgemäß die Lösung im Marketing: Diese Unternehmen werben genau mit diesen Kleinauf-

trägen und stellen nicht dar, dass auch komplette Gärten in der Leistungspalette sind.

Den Kunden führen

Das gilt besonders auch im Privatkundengeschäft: Wenn Sie den Kunden nicht führen, werden Sie vom Kunden geführt und es kommt zu Situationen, die Ihren Stresslevel deutlich erhöhen. Der Kunde kann sich nicht entscheiden, plötzliche Änderungen und Ergänzungen, sehr späte Materialentscheidungen sind die aktuellen Themen, die fehlende Führung widerspiegelt. Hier einige Beispiele zum Thema „den Kunden führen“:

Vor dem ersten Kundengespräch bei komplexeren Gartenaufträgen - also bei Aufträgen ab ca. 20.000 € - ist es wichtig, dass Sie als Verkäufer sicherstellen, dass sich Ihr Gesprächspartner, der potenzielle Kunde, schon intensiv mit seinen Gartenwünschen beschäftigt

„Führen Sie den Kunden, sonst werden Sie vom Kunden geführt!“

hat. Das bewirkt, dass Sie nicht in die Falle „Ja, was meinen Sie denn, was man hier machen kann?“ tappen. Geben Sie „Hausaufgaben“ wie einen kleinen Fragebogen vorab. Lassen Sie einen Bilderbogen erstellen, der die schönsten Gartenideen des Kunden enthält. So bereiten Sie die potenziellen Kunden auf das Gespräch vor und haben von Anfang an eine effektive Grundlage für das Akquisitionsgespräch. Auch die Nennung des Zeitrahmens für das erste Akquisitionsgespräch und die Anwesenheit der entscheidenden Personen, des Bauherren-Paares, spart Zeit und sichert ein gutes Gesprächsergebnis.

Der Satz „Das klären wir dann noch!“ ist einer der gängigen Stressbereiter und bringt das Krisenmanagement auf volle Touren, weil es beispielsweise eine Ursache für fehlendes Material auf der Baustelle ist. Wenn ein Garten gebaut werden soll, sind die terminlichen Eckpunkte zeitgerecht zu entscheiden und dem Kunden zu nennen. Dazu gehört zum Beispiel die Materialauswahl: Die Terrassenplat-

ten mit 4 Wochen Lieferzeit sind bis zum Datum X zu klären, damit der Garten gebaut werden kann. Nennen Sie dem Kunden den Zeitpunkt, zu dem das wesentliche Material entschieden sein muss. Führen Sie also den Kunden, damit Sie selbst und auch der Kunde mit mehr Gelassenheit dem Auftrag und Bauablauf entgegen gehen.

Vorbereiten ist Stressreduzierung

Charakteristisch am Krisenmanagement sind die Sätze „Chef, komm mal schnell raus, wir sollten sofort klären...“, „...das Material ist falsch!“ „...es wird alles anders!“ Krisenmanagement erfordert spontane, kurzfristige Entscheidungen und Handlungen, der Pegel vom Disstress geht nach oben. Vorbereiten ist dann nicht mehr möglich. Dann sind die Improvisatoren gefragt, die den Baustellenablauf unter teils sehr hohem, spontanem Zeit- und Kosteneinsatz retten.

Anders gehen die Organisatoren vor. Sie arbeiten nach dem Grundsatz „Je mehr Energie in die Planung und Vorbereitung eines Projektes und eines Tagesablaufs gesteckt wird, desto weniger Krisenmanagement braucht es.“ Auf den Punkt gebracht: Dinge, die vorbereitet sind, minimieren den Disstress im Unternehmensalltag deutlich!

Interessant ist, dass bei extremen Projekten mit zum Beispiel sehr engem Zeitfenster für Bau und Fertigstellung alles akribisch vorbereitet und geplant wird. Tatsächlich werden diese Ziele dann auch erreicht: Terminliche und fachliche Vorgaben werden erfüllt und in der Regel passen bei diesen Baustellen auch die Finanzen. Hohe Leistungsbereitschaft, Motivation und Erfolgserlebnisse sind der Lohn.

Bei Privatkundenaufträgen fängt „Vorbereitung“ schon lange vor Baustellenbeginn an: Bereits beim Aufbau eines Angebotes kann die Komplexität der Schlussrechnung beeinflusst werden. Also das Angebot so aufbauen, dass die Abrechnung einfach wird. Als Beispiel gilt der Einbau von Frosttragschichten: Erfolgt das nach Tonnage, wird per Lieferschein abgerechnet. Sie haben einen definierten Nachweis und Sie bekommen auch das bezahlt, was geliefert wurde. Pauschalen lassen sich auf der anderen Seite einfacher abrechnen. Manche Unternehmer schwören auf Pauschalen, weil sie auch



Georg von Koppen hat 2005 das UnternehmerForum Gärten mit dem Anspruch gestartet, die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen, die sich auf Privatkunden

spezialisiert haben, anzugehen und im Unternehmensalltag umzusetzen. Im November 2016 startet eine neue Gruppe und bietet acht Unternehmen die Chance, ihr Unternehmen aktiv weiterzuentwickeln und einen starken Blick von außen, von Kollegen und einem branchenerfahrenen Berater zu nutzen. www.vonkoppen.de

noch gutes Geld damit verdienen können. Der Kern von „Vorbereitung“ liegt im GaLaBau natürlich auf der Baustelle. „Alles vorbereiten, was vorzubereiten ist und alles klären, was zu klären ist“ lautet das Credo erfolgreicher Baustellen. Geänderte Kundenwünsche, Materialverfügbarkeit, Massen und Höhen, Details, terminliche Absprachen, Subunternehmer-Verpflichtungen sind einige der Vorbereitungs-Themen.

Das Ziel: Aktion statt Reaktion

Im Baustellenablauf ist jeder Tag eine neue Herausforderung in Sachen Vorbereitung. Wichtig ist, dass Sie durch gute Vorbereitung Reaktionszeit gewinnen: „Was läuft diese Woche? Was läuft morgen und übermorgen?“ Ein Anruf des Vorarbeiters um 14:00 Uhr zur Klärung des Veränderungsbedarfs für den nächsten Tag gibt dem Bauleiter wertvolle Reaktionszeit: er kann noch Material abrufen, Fuhrunternehmer organisieren, Mitarbeiter disponieren... Kommt das alles erst um 17:00 Uhr auf den Bauleiter zu, ist der Stress perfekt. Es hat sich bewährt, die Einteilung der Kolonnen bereits am Vortag um 17:00 Uhr stehen zu haben. Dann weiß jeder Mitarbeiter, wo am nächsten Tag sein Platz ist. Auch das wirkt entspannend.

Aktuell kommt die Digitalisierung der Baustellendaten als weitere Herausforderung hinzu. In einem GaLaBau-Unternehmen wurde in 2015 die Digitalisierung von Tagesberichten und Lieferscheinen eingeführt. Die Beteiligten resümierten als Ergebnis, dass das Hinterherlaufen hinter fehlenden und unleserlichen Daten minimiert werde und mehr Zeit frei sei, um sich über die wesentlichen Dinge der Baustelle auszutauschen. In Bezug auf Stress bedeutet das: Mehr Gelassenheit und Zeit für die Vorbereitung!