

Oberförsters Liebling

Aufgabe | Der schwedische Garten- und Forstgerätehersteller Husqvarna stellt fest, dass es nicht ausreicht, Servicehändler allein im Verkauf zu optimieren.

Lösung | Die Skandinavier bieten Schulungen an, mit deren Hilfe sich die Handelspartner in kleinen Schritten in allen Unternehmensbereichen kontinuierlich verbessern.

Text _ Michael Sudahl

Immer wenn es durch den deutschen Wald schallt: »Vorsicht! Baum fällt!«, ist die Chance groß, dass ein Werkzeug aus Skandinavien die Ursache hierfür ist. Der schwedische Garten- und Forstgerätehersteller Husqvarna gilt als weltweit größter Hersteller von Motorgeräten für Forst- und Landschaftspflege. Die Nordlichter distribuieren ihre Motorsägen, Freischneider, Rasenmäher und Gartentraktoren in Deutschland über mehr als 1.200 Servicebetriebe. Diese kleinen, meist inhabergeführten Unternehmen versorgen Forstwirte genauso wie Landschaftsgärtner und solvente Privatkunden mit Maschinen

zur Pflege von Grünanlagen oder zum Aufräumen im Wald.

Doch die kleinen Fachhändler haben mit Problemen zu kämpfen. Mal sind die Arbeitsabläufe in der Werkstatt unorganisiert, mal fehlt ein eingespieltes Rechnungs- und Mahnwesen. Oder der Chef und Inhaber, der einen Großteil seines Umsatzes mit Husqvarna erzielt, findet nicht die passenden Mitarbeiter für den Verkauf oder die Maschinenwartung. Lange Zeit waren die Betriebe von Ostfriesland bis Oberbayern darauf ausgerichtet, den Bauern und Forstprofis bei Tag und Nacht als Partner zur Hand zu gehen. Aber ob Instandhaltungen

betriebswirtschaftlich immer sinnvoll sind, prüfen die wenigsten nach. Dass sie neben dem Reparaturgeschäft etwa mit dem Verkauf von Schutzbekleidung ein Zusatzgeschäft machen können, ist ihnen nicht geläufig. Die Resultate haben sich im Krisenjahr 2009 erstmals gezeigt: Vor allem denjenigen Firmen brachen Umsätze weg, die in den vergangenen Jahren in Sachen Qualitätsmanagement stehen geblieben waren.

Boxhandschuhe als Hilfe

Deshalb hat sich Husqvarna, zu dessen Unternehmensgruppe seit knapp drei Jahren die Ulmer Gartenfirma Gardena gehört, dazu entschieden, in einer breit angelegten Aktion die Fachbetriebe zu fördern: Mit einer zweigleisigen Qualitätsoffensive. Oder wie der Abteilungsleiter der Kundenentwicklung aus dem Hause Husqvarna und Initiator des Projekts, Hartmut Hees, es mit einem Augenzwinkern formuliert: »Wir geben unseren Leuten zwei Boxhandschuhe für den Kampf an der Wettbewerbsfront mit auf den Weg.« Der rechte Handschuh, um im Bild zu bleiben, besteht aus einem Profiling. Nach einer Analyse der Verkaufsräume kann sich der Fachhandel aus einem Baukasten von Vertriebsförderungen für den POS bedienen: Visual Merchandising, Loops und Cross-Selling-Angebote sollen ihm das Verkaufen erleichtern. Der linke Handschuh ist neu. Unter dem Stichwort »Qualifizierung« setzt Husqvarna auf Weiterbildungen, die dem Unternehmertum dienen. Statt trockener Theorie zu Betriebswirtschaft

→ STRATEGIE VOM SCHRAUBER ZUM PROFIT-CENTER

Um im Vertrieb stärker zu werden, baut der schwedische Garten- und Forstgerätehersteller Husqvarna die unternehmerische Kompetenz seiner Fachhändler aus.

→ **Ausgangslage:** Als der skandinavische Hersteller vor Jahrzehnten anfängt, Maschinen und Werkzeuge in Deutschland zu vertreiben, blühen die Geschäfte. Inhabergeführte Servicebetriebe übernehmen gerne den Verkauf des Markenprodukts. Deren Anzahl wächst auf mehr als 1.000. Doch der scharfe Wettbewerb zwingt die handwerklich geprägten Partner zum Handeln. Verkaufen allein reicht nicht mehr aus. Alle Prozesse in den Betrieben müssen geprüft und verbessert werden, um am Markt mithalten zu können.

→ **Strategie:** Husqvarna setzt auf Weiterbildung, die das Unternehmertum fördert. Statt trockener Theorie zu Betriebswirtschaft und Rechnungswesen lernen die Werkstätteninhaber ihren Betrieb mit der sogenannten Temp-Methode zu durchleuchten. Dahinter verbirgt sich ein Werkzeug, entwickelt vom Giengener Berater Jörg Knoblauch, das sich um eine Verbesserung von Prozessen in allen Unternehmensbereichen kümmert.

→ **Ergebnis:** Umsatzdellen gehen bei den mit der sogenannten Temp-Methode arbeitenden Betrieben zurück. Das Markenimage verbessert sich spürbar und die Husqvarna-Partner treten professioneller auf. Der Wandel vom Schrauber zum Profit-Center gelingt.

Kettensägen-Massaker:
Im Wald geht es mit Husqvarna-Motorsägen rauer zu als bei Schulungen zum Umgang mit den Maschinen.



und Rechnungswesen lernen die Werkstätteninhaber, ihren Betrieb mit der sogenannten Temp-Methode zu durchleuchten. Dahinter verbirgt sich ein Werkzeug, entwickelt vom Giengener Berater Jörg Knoblauch, das sich um die Verbesserung von Prozessen in allen Unternehmensbereichen kümmert: »Wir geben den Servicebetrieben einfache Managementwerkzeuge an die Hand, mit denen sie Fakten wie Auftragseingang, Umsätze oder Reklamationen offen gegenüber ihren Leuten darstellen können. Das schafft Vertrauen«, sagt Husqvarna-Mann Hees. Zudem gehe es um Zielvereinbarungen, Vertretungsregelungen, Weiterbildungen und selbst um die Einführung von Prämienzahlungen, wenn das Geschäft floriert.

Unerkannte Potenziale heben

Einer der wichtigsten Bausteine der Temp-Methode – neben den Mitarbeitern – ist die Verbesserung der Prozesse in den Fachhandelsbetrieben. »Hier schlummern in vielen Firmen ungeahnte Potenziale«, erklärt Hees. In den Workshops für die Händler würden Hilfsmittel gezeigt, um in den Werkstätten und Büros mehr Ordnung zu halten, die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern, die Termintreue zu steigern, Arbeitsabläufe zu optimieren und Lagerbestände zu reduzieren. Mit pragmatischen Werkzeugen wie Checklisten, Infotafeln, Reinigungsplänen oder Bewertungstabellen für Lieferanten werden aus Schraubern echte Profit-Center, wie ein Beispiel aus Baden-Württemberg zeigt. Der dort ansässige Fachbetrieb mit acht Mitarbei-

tern kümmert sich seit 30 Jahren fast aufopfernd um Werkzeuge und Maschinen der kommunalen Forstbetriebe und Schwarzwaldbauern. Nach der Analyse durch die Maßnahme hat der Firmenchef erkannt, wo die Schwachstellen in seinem Betrieb liegen. Auf einer Skala von eins bis sechs, angelehnt an Schulnoten, wurde ihm aufgezeigt, wo akuter Handlungsbedarf besteht. »Als ich merkte, dass wir lauter Vierer und Fünfer haben, bin ich schon erschrocken. Ich dachte doch, die Werkstatt ist gut in Schuss.« Aber ungenaue Liefertermine, unbearbeitete Reklamationen und das unübersichtliche Kleinteilelager gaben den Ausschlag für die schlechten Noten. Das Gute daran: Die Missstände können sofort beseitigt werden. »Das spart zum einen richtig Geld, und auch der Ärger mit den Kunden geht deutlich zurück«, sagt der Fachhändler nach einem viertel Jahr Betriebsoptimierung.

Spürbar mehr Umsatz

Bereits im Sommer des vergangenen Jahres startete Husqvarna mit dem Schulungsprogramm zur Selbsthilfe. Dafür hat sich der Gerätehersteller eigens bei Unternehmensberater Knoblauch lizenzieren lassen. Kontinuierlich bilden Projektinitiator Hees und sein Team die Fachhändler weiter. Das Paket beinhaltet einen Vorort-Termin, bei dem mit viel Fingerspitzengefühl und Empathie neben dem Chef des zu optimierenden Handelsunternehmens auch die Mitarbeiter befragt werden. Denn die handwerklich geprägten Maschinenschlosser und Verkäufer stehen

den fremden Helfern anfangs meist verhalten und ablehnend gegenüber. »Mit unseren Besuchen vor Ort wollen wir das Eis brechen«, sagt Hees, der bis Jahresende quer durch Deutschland tourt, um Händler zu analysieren.

**»BEI DEN PROZESSEN
SCHLUMMERN IN VIELEN
FIRMEN UNGEAHNT
POTENZIALE.«**

HARTMUT HEES, Abteilungsleiter
Kundenentwicklung Husqvarna, Siegen

Nach der ersten Analyse im Rahmen der Temp-Methode besuchen die Berater den Betrieb etwa zehn Tage später erneut. »Anhand der Selbsteinschätzungen und unserer Beobachtungen erstellen wir mit dem Inhaber und seinen Leuten ein Maßnahmenpaket, in dem detailliert geregelt ist, wer was bis wann erledigen soll«, so Hees. Den daraus entstehenden Fahrplan stimmt der Abteilungsleiter Kundenentwicklung mit allen Beteiligten ab. Je nach Bedarf folgen ein bis zwei weitere Treffen, bei denen die Ergebnisse abgefragt und gegebenenfalls korrigiert werden. »Meistens liegen die Händler aber gut im Plan«, sagt Hees. Weil sie die betriebswirtschaftliche Lage dazu zwingt, aber auch, weil sie verinnerlicht haben, dass Handwerksbetriebe heute unternehmerisch denken und handeln müssen. Und schließlich steigert die erhöhte Professionalität das Image der Werkstätten – und das sorgt spürbar für mehr Umsatz.

redaktion@acquisa.de

• |