

## Chefsein muss man lernen



**Zur Person:**

Hartmut Hees, Abteilungsleiter Kundenentwicklung

**Zum Unternehmen:**

Husqvarna Deutschland GmbH

[www.husqvarnagroup.com](http://www.husqvarnagroup.com)

Branche: Fachhändler für Garten- und Forstwirtschaft

Mitarbeiter: 15.000 (Husqvarna weltweit)

Es gibt unzählige Kleinunternehmen, die haben mit einem Ein-Mann-Betrieb angefangen. Dann wird irgendwann ein Kumpel als Mitarbeiter eingestellt, etwas später übernimmt die Ehefrau die Buchhaltung, und schließlich arbeiten fünf bis zehn Menschen in der Firma. Nur der Chef – der ist in seinem Herzen der Ein-Mann-Unternehmer geblieben. Was Führung bedeutet, hat er nie gelernt. Meine Erfahrung ist: Wenn er das nicht nachholt, kann das für seine Firma richtig gefährlich werden.

Husqvarna ist das weltweit umsatzstärkste Unternehmen auf dem Gebiet der Motorsägen, Rasentraktoren und anderer motorgetriebener Gartengeräte. Unsere Kunden in Deutschland sind rund 2.000 überwiegend kleine, inhabergeführte Unternehmen, die vor Ort den Vertrieb und den Verkauf leisten. Unternehmen also von der oben beschriebenen Größe: meistens fünf bis sieben Mitarbeiter. Als Abteilungsleiter Kundenentwicklung zeige ich den Inhabern mit Hilfe der [TEMP-Methode®](#) unter anderem, wie wichtig die Entwicklung ihrer Führungskompetenz ist.

Das „T“ bei [TEMP](#) steht für Teamchef. Hier schneiden selbst die Firmen, die sonst einen tollen Job machen, oft schlecht ab. Die Strukturen sind unklar, der Chef muss weiterhin jeden Kleinkram entscheiden. Eine Strategie für die Entwicklung seiner Firma hat er selten, das funktioniert in der Regel nach Bauchgefühl. Auch die Prozesse laufen unstrukturiert ab, etwa die Ordnung in der Werkstatt. Am Anfang wusste jeder, wo die Schraubenschlüssel und wo die Dichtungsringe liegen. Aber je mehr Leute hier zugange sind, desto wichtiger werden klare Ordnungsprinzipien. Das hilft auch immens, wenn neue Mitarbeiter in der Firma beginnen.

Den [vier TEMP-Tableaus](#) haben wir ein fünftes zur Seite gestellt. Jetzt heißt es „TEMP+“ und beinhaltet ein Tableau für Husqvarna-Qualitätskriterien, das vom Händler wie von uns als Hersteller ausgefüllt wird. Diese Bewertung ist Pflicht und bietet hervorragende Gelegenheit, über unterschiedliche Einschätzungen ins Gespräch zu kommen. Außerdem unterzieht sich jeder, der neu bei uns Händler werden möchte, diesem Tableau. Das hat uns schon viel Geld gespart, weil wir Bewerber ablehnen konnten, die sich vielleicht am Telefon super verkauften, aber den Ansprüchen unserer Weltmarke nicht gerecht werden konnten oder wollten.

Ich werbe also sehr für den Einsatz der [TEMP-Methode®](#) – und zwar, bevor eine schwere Krise ausgebrochen ist. Denn die Umsetzung braucht Zeit. Die Methode ist nicht das Notfallköffchen für Katastrophen, sondern ein machtvolles Entwicklungsinstrument sogar dann, wenn der Laden ganz gut zu laufen scheint. Das Schiff sollte jedenfalls noch auf See und nicht untergegangen sein, dann lässt sich mit Leichtigkeit das größte Loch finden, in das Wasser eindringt. Die TEMP-Methode® arbeitet nach dem Schulnotenprinzip, und nach meiner Erfahrung dauert es ein halbes bis ein ganzes Jahr, um in einem Bereich eine Note besser zu werden.

