

# In zwei Etappen zum Erfolg

Potentialberatung bei dem Gelsenkirchener Gärtnereibetrieb „Simon Natur erleben“



„Gestorben wird immer“, sagt man und meint damit die Krisensicherheit der Bestattungsbranche. Die Friedhofsgärtnereien sehen das aber ganz anders. Die Zahl der anonymen Bestattungen steigt, Aufträge zur Gestaltung und dauerhaften Pflege von Gräbern werden immer seltener. Auch die Gelsenkirchener Gärtnerei Simon hatte mit diesem Problem zu kämpfen. Dazu gab es in der Unternehmens-Organisation und bei der Gesundheitsförderung Optimierungsbedarf. Mithilfe einer vom MAIS mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten Potentialberatung in zwei Staffeln fand man einen individuellen Weg aus der Unternehmenskrise.

Die Gärtnerei Simon am Grawenhof in Gelsenkirchen-Heßler ist ein Traditionsbetrieb, gegründet 1932 durch Friedrich Pfannkuch, Großvater der heutigen Mit-eigentümerin Birgit Simon. Zunächst wurden ausschließlich Pflanzen produziert und direkt verkauft. 1970 erweiterte Birgit Simons Vater, Günther Simon, das Unternehmen um die Friedhofsgärtnerei. Das bot sich wegen des direkt an das Betriebsgelände angrenzenden und heute rund 16 Hektar großen Westfriedhofs an. Dazu kam 1982 ein Blumengeschäft in direkter Nähe des Haupteingangs des Friedhofs.

Im Jahr 2000 übernahmen Birgit Simon, gelernte Friedhofsgärtnerin und Floristmeisterin, und Lebensgefährte Maurus Becker, ebenfalls Floristmeister, die Geschäfte. Seitdem firmiert der Friedhofs- und der Floristikbereich unter dem Namen „Simon Natur erleben GmbH“, der Produktionsbereich arbeitet getrennt davon als GbR. Die insgesamt sechs Vollzeit- und zwei Teilzeitstellen im Unternehmen teilen sich heute auf die Gärtnerei, die Grabpflege und die Gartenpflege auf. Der Familienbetrieb bildet sowohl Friedhofs- als auch Zierpflanzengärtner/-innen aus.

„Die Produktionsgärtnerei, die Friedhofsgärtnerei und das Blumengeschäft liefen zunächst ganz gut“, erzählt Birgit Simon. Die Gärtnerei produzierte für den Friedhof, für das Blumengeschäft und für andere Gärtnereien ohne eigene Produktion, das Blumengeschäft war gleichzeitig Anlaufstelle für den Friedhofs-bereich. Alle Bereiche warfen Gewinn ab. In den letzten Jahren häuften sich aber die Probleme: Das Blumenge-

schäft begann wirtschaftliche Sorgen zu machen. Der Trend zu anonymen Bestattungen stellte einen massiven Einschnitt für die Friedhofsgärtnerei dar. Dazu kam die verschärfte Konkurrenz durch Baumärkte und Gartencenter für die Produktionsgärtnerei. „Außerdem gab es für jeden Unternehmensbereich einen eigenen Ansprechpartner und dadurch viele Organisations- und Kommunikationsprobleme“, erklärt Maurus Becker. Viele Baustellen also – zu viele für die beiden Geschäftsführer. Permanenter Stress durch zu viel Arbeit, zu wenig Freizeit und die Sorge um den Erhalt des Betriebes zermürbte die beiden Verantwortlichen mehr und mehr.

### Hilfe von außen – unspektakulär, aber effizient

Die Gärtnereihinhaber sahen sich nach externer Hilfe um und wandten sich an die Wuppertaler Beraterin Birgitta Fildhaut. Sie hatte die beiden Geschäftsführer schon ein paar Jahre zuvor erfolgreich gecoacht, als es um die Optimierung der Doppelspitze im Unternehmen ging. Das ist eines der Spezialthemen, mit denen sich die erfahrene Sozialwissenschaftlerin seit Langem beschäftigt, nicht zuletzt auch mit der psychologischen Begleitung dieser Veränderungsprozesse. Für das Thema der Neuausrichtung des Unternehmens schlug Birgitta Fildhaut den Firmeninhabern eine Potentialberatung im Umfang von sechs Beratungstagen vor, die vom Land NRW aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds zu 50 Prozent gefördert wird.

Birgitta Fildhaut bietet keine fertigen Konzepte an, sondern entwickelt im Rah-

men der Potentialberatung gemeinsam mit den Beratenen Ideen. „Die nachhaltigste Beratung ist immer die, die mit der Persönlichkeit und den Werten der Beratenen übereinstimmt und mit der Schrittgröße, die die einzelnen Beteiligten zu gehen bereit sind“, so die Beraterin. Wenn es sich wie im Fall von Birgit Simon und Maurus Becker nicht nur um Geschäfts-, sondern auch um Lebenspartner handelt, ist die Beratung umso schwieriger und verlangt viel Fingerspitzengefühl.

Herzstück ihrer Potentialberatung waren Gespräche mit der Geschäftsführung, die sie jeweils protokollierte und mit den Beteiligten reflektierte. Genau hinhören, Gespräche und Prozesse steuern, das sind ihre Stärken, erläutert die Beraterin. Das hört sich nicht besonders spektakulär an, scheint aber effizient zu sein und kam den Vorstellungen von Birgit Simon und Maurus Becker sehr entgegen: „Wir haben niemanden gesucht, der uns ein bestimmtes System aufdrückt oder uns irgendwelche Checklisten an die Hand gibt, die wir dann abzarbeiten haben, sondern jemanden, der das begleitet und verdeutlicht, was hinter den Problemen steckt – auch psychologisch.“

### Positiver Entwicklungsimpuls durch Aufgabe eines Betriebsbereichs

Neben der Psychologie steht aber immer auch der Blick auf die betriebswirtschaftlichen Fakten. „Bei der ersten Staffel der Potentialberatung von November 2009 bis März 2010 haben wir uns zunächst die Zahlen angesehen und festgestellt, dass der Blumenladen eigentlich ein Hobbygeschäft war, das nicht genug ab-

warf“, sagt Birgitta Fildhaut. Außerdem band das Geschäft viel Energie, Kapital, Zeit und Personal, schon allein durch die langen Öffnungszeiten an bis zu sieben Tagen in der Woche und die große Auswahl an Blumen, die der Kunde erwartet. „Man ist immer versucht, es dem Kunden recht zu machen und sich auch direkt im Laden ein Lob abzuholen und verliert dabei, so sehr man sich auch bemüht, leider die Wirtschaftlichkeit aus dem Auge“, sagt Birgit Simon.

Durch den Beratungs- und Reflexionsprozess wurde den beiden Inhabern klar, dass die Floristik sich nicht lohnt. Im vergangenen Jahr setzten sie die im Rahmen der Potentialberatung entwickelte Idee um, den Geschäftsbereich Floristik mit Ausnahme des Grabschmucks und der Trauerfloristik aufzugeben, und in den Räumen des Blumenladens ein Servicebüro einzurichten, in dem heute die Fäden für alle drei Sparten des Unternehmens zusammenlaufen.

Alle Anfragen, alle Aufträge gehen heute über den Tisch von Maurus Becker. Damit sind auch die Kommunikationsprobleme, die es früher zwischen den einzelnen Betriebsbereichen gab, vom Tisch. „Es war schon ein Wagnis, den Laden zu schließen, weil der immer unsere erste Anlaufstelle für die Kunden war und man leichter in ein Blumengeschäft hineingeht als in ein Büro“, sagt Maurus Becker. Doch das Wagnis hat sich ausgezahlt. „Wir verzichten damit auf die Arbeit in unserem Ausbildungsberuf und auf das Lob des Kunden für einen schönen Blumenstrauß, haben aber durch die geregelten Öffnungszeiten des Servicebüros von 10 bis 16 Uhr an fünf

Tagen in der Woche heute einfach mehr Freizeit und auch Zeit für Planung, die vorher überhaupt nicht da gewesen ist“, stellt Birgit Simon fest.

Um die Betriebsstruktur weiter positiv zu verändern und zukunftsweisend auszurichten, wurde anstelle des Blumengeschäfts die Gartenpflege als neuer Geschäftsbereich ins Firmenportfolio aufgenommen. „Die Gartenpflege ist ein Zweig, bei dem man mit dem Personal noch einmal anders jonglieren kann. Das bedeutet, dass heute die Mitarbeiter nicht mehr so fest an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden sind. Je nach Auftragslage können die Kräfte nun in der Gärtnerei auf dem Friedhof oder in der Gartenpflege eingesetzt werden“, verdeutlicht Birgitta Fildhaut.

Neben den Änderungen in der GmbH hatten Birgit Simon und Maurus Becker auch für die Pflanzenproduktion der GbR neue Ideen. Auf zuvor brachliegenden Flächen auf dem Betriebsgelände werden heute neben Zierpflanzen auch Kleingehölze gezogen. Außerdem bietet die Gärtnerei vermehrt Düngemittel und andere Dinge an, die man im Garten braucht, sodass Kunden ihren kompletten Einkauf bei der Gärtnerei Simon erledigen können. Ein Teil der ehemals ungenutzten Betriebsfläche wird außerdem für Schaugräber genutzt.

Außer dem neuen Zuschnitt der Geschäftsstruktur war ein zielorientierteres Arbeiten das Ergebnis der ersten Beratungsstaffel. Der Kommunikation im Unternehmen wurde mit festen Besprechungsterminen, Jahreszielgesprächen mit den einzelnen Mitarbeitern und einem

verbesserten Zeitmanagement auf die Sprünge geholfen. Und auch den Gesundheitszustand der beiden Firmeninhaber nahm die Beraterin ins Visier. „Die persönliche Gesundheit war vorher nie Thema“, sagt Maurus Becker, „nur irgendwo im Unterbewusstsein war klar, dass einen irgendetwas lähmt.“ Irgendwann war der Druck für ihn aber zu groß. Maurus Becker zog sich zurück, war einige Wochen krank, nahm ärztliche Hilfe in Anspruch. Neben dieser Hilfe trug die durch die Beratung initiierte Rollenklärung der beiden Inhaber und die optimierte Organisations-Struktur im Unternehmen zu einer Verbesserung seiner Gesundheit bei.

Nun deckt sich die Schließung eines Geschäftsteils nicht gerade mit der Förderphilosophie der Potentialberatung des Arbeitsministeriums NRW. Deshalb sah Frauke Reinthal, die bei der Regionalagentur Emscher-Lippe für die Befürwortung der Finanzmittel zuständig ist, die Unternehmensentwicklung zunächst kritisch. „Da kurz zuvor zwei Mitarbeiter die Firma Simon verlassen hatten, wollte das Unternehmen mithilfe der Potentialberatung vor allem die Arbeitsabläufe und die künftige Personalentwicklung schwerpunktmäßig in den Blick nehmen“, erläutert Frauke Reinthal die positive Bewertung des Beratungsangebotes.

„Für uns ging es darum, trotz der verschärften Konkurrenzsituation, die sich durch die großen Bau- und Gartenmärkte stellt, die Mitarbeiter zu halten und die Gesamtsituation für alle zu verbessern“, macht Birgit Simon deutlich. Und das scheint gelungen: Durch der Schlie-

ßung des Floristikbereichs musste niemand entlassen werden. Der Floristmeister, der in dem Blumenladen gearbeitet hatte, ist auch ausgebildeter Gärtner und wird heute vor allem in der Gartenpflege eingesetzt. „Das floristische Know-how und die Fähigkeit mit Kunden umzugehen, haben sich dabei als ein ganz großer Vorteil erwiesen“, sagt Birgit Simon. „Das macht kein anderer so gut wie er.“ „Da ist verschüttetes Potenzial gehoben worden“, stellt auch Birgitta Fildhaut fest.

### Alternative zur anonymen Bestattung entwickelt

Im Bereich Friedhofsgärtnerei versucht die Firma Simon seit dem Frühjahr 2010 dem Trend zur anonymen Bestattung entgegenzusteuern. „Früher war der Friedhof mit jährlich 300 Beerdigungen eine sichere Einnahmequelle. In etwa der Hälfte der Fälle wendeten sich die Angehörigen wegen der Grabpflege an uns, erklärt Maurus Becker. Durch die anonymen Bestattungen ist ein großer Teil dieses Geschäfts weggebrochen. Dabei hat der 45-Jährige durchaus Verständnis für die veränderte Haltung der Menschen: „Früher hatte man eine Familiengruft – die jeweils nächste Generation hat das Grab gepflegt. Heute hat niemand mehr die Garantie, dass er an seinem Geburtsort arbeiten kann und wenn man wegzieht, wird die Grabpflege in der Heimatstadt schwierig, ganz abgesehen davon, dass im Zuge des demografischen Wandels oft ganz einfach weniger oder gar keine direkten Nachkommen mehr da sind.“

Auch die Kosten sind natürlich ein Faktor, der viele Familien heute davor abschreckt, eine traditionelle Grabstätte zu erwerben und zu pflegen oder pflegen zu lassen. „Die heutige Senioren-Generation will die eigenen Kinder oder Angehörigen aus diesen Gründen nicht mehr mit der Grabpflege belasten“, weiß Maurus Becker.

Das neue Konzept, das man in der Gärtnerei Simon nach Besuchen von Friedhöfen und bei Kollegen in anderen Städten entwickelt hat, kommt dieser veränderten Haltung entgegen: Ein Grabfeld für Erd- oder Urnenbestattungen, das die Stadt gegen ein Bürgerschaft zur Verfügung stellt, wird von der Firma Simon wie ein Garten gestaltet, in dem die Grabstätten integriert sind. „Garten des Trostes“ nennen die Firmeninhaber ihre Alternative zu anonymen Grabstätten. Entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Trauernden und der Verschiedenartigkeit des Umgangs mit der Trauer werden verschiedene Gartenstile angeboten: Von rustikal, schlicht und naturverbunden im „Azaleenhain“ über traditionell im „Buchsbaumweg“ bis zu duftig, nostalgisch im „Rosengarten“.

Das Rundumpaket, das die Firma Simon anbietet, wird durch Kooperationen mit einem Bestattungsunternehmen und einem Steinmetz abgerundet. Die Angehörigen haben in einem Sterbefall so die größtmögliche Unterstützung aus einer Hand und keine regelmäßige Arbeit mehr mit dem Grab. Dennoch bekommen sie eine im Gesamtbild gepflegte Stätte, an der sie Trost finden und auch anderen Trauernden begegnen können.

Das Alternativkonzept kommt an: Das erste Grabfeld mit 80 Gräbern ist bereits komplett belegt oder reserviert. Mittlerweile ist ein zweites Grabfeld mit 130 Reihengräbern in Kooperation mit einem ortsansässigen Blumenhaus eingerichtet worden. Alternativ könnten auf einem Teil der Fläche auch ca. 80 Urnengräber angelegt werden. Die sollen nach Willen der Firmeninhaber besonders preiswert sein und damit eine noch stärkere Konkurrenz zu den anonymen Grabfeldern darstellen.

### Zweite Beratungsstaffel stabilisierte Veränderungsprozess

Insgesamt zeichnete sich nach der ersten Potentialberatung und den dadurch bewirkten Änderungen bereits eine deutliche Verbesserung der geschäftlichen Situation der Gärtnerei Simon und der persönlichen Situation der Geschäftsführer ab. Für eine weitere Gesundheitsförderung von Führung und Mitarbeitern, eine nachhaltige Optimierung der persönlichen Situation und eine Stabilisierung des Veränderungsprozesses entschloss man sich aber, eine zweite Beratungsstaffel in Anspruch zu nehmen. Dabei richtete man den Blick auch auf mögliche zusätzliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Die zweite Beratungsphase mit insgesamt sechs weiteren Beratungstagen fand zwischen August 2010 und Januar 2011 statt.

Eine zweite Potentialberatung ist immer dann möglich, wenn die maximal 15 förderfähigen Beratungstage noch nicht ausgeschöpft sind und die erste Beratung beendet ist. Der durch die Regionalagentur

ausgestellte Beratungsscheck muss spätestens zwölf Monate nach dem ersten Beratungsscheck ausgestellt werden.

„Dass man eine zweite Beratungsphase brauchte, war nicht von vornherein abzusehen. Es ist aber sehr gut, dass es diese Möglichkeit gibt“, sagt Birgitta Fildhaut. Sie befürwortet zwar den Zwang, in jedem Schritt zu Ergebnissen zu kommen, „denn wir sind ja auch angehalten, möglichst wirtschaftlich zu arbeiten“, viele Probleme werden nach Erfahrung der Beraterin aber erst im Verlauf des Beratungsprozesses herausgearbeitet, sodass eine zweite Beratungsphase zur Vertiefung bestimmter Aspekte oft Sinn macht. Auch Birgit Simon hatte das Gefühl, dass nach der ersten Beratungsstafel noch nicht alles „fertig war“ und verspürte noch „Druck“, der weiter abgebaut werden musste.

„Häufig stellt sich erst im Laufe einer ersten Potentialberatung heraus, ‚wo der Hase im Pfeffer liegt‘. Durch die Möglichkeit einer zweiten Potentialberatung kann das Unternehmen einzelne Baustellen gezielt und vertiefend angehen“, erläutert Frauke Reinthal die Vorzüge der zweistufigen Potentialberatung.

Die Situation bei der Gärtnerei Simon war Birgitta Fildhaut aus vielen kleinen und mittelständischen Betrieben bekannt. „Da passiert immer noch ganz viel auf Zuruf, ohne Struktur“, so die Beraterin. Klare Absprachen, klare Trennung der Zuständigkeitsbereiche, an die sich auch die Geschäftsführer halten müssen – so sieht für sie die einzig mögliche Lösung aus. Im konkreten Fall bedeutete das für Maurus Becker eine klare Konzentration auf die Führung des Un-

ternehmens, für Birgit Simon eine entsprechende Reduzierung der Aufgaben und des zeitlichen Aufwands. Als neue Führungsebene wurden Teamleiter etabliert, die in ihrer Kompetenz gestärkt nun Aufgaben wie die Personalplanung von den beiden Firmeninhabern übernehmen. Es wurden regelmäßige Besprechungstermine mit den Teamleitern eingerichtet, die dann mit ihren Teams und auch untereinander kommunizieren und so den Personalbedarf in den einzelnen Betriebsbereichen Woche für Woche abstimmen. Ein Mitarbeiter qualifizierte

einer höheren Arbeitseffizienz vor allem zu einer Verringerung der Rückenbelastung der Mitarbeiter.

In Bezug auf die Mitarbeitergesundheit war vor allem wichtig, die Belastungsspitzen abzubauen. Dazu wurden tägliche Stundenhöchstgrenzen für die Hauptsaison und ein transparentes Jahresarbeitszeitkontenmodell eingeführt. Mit dem ist es möglich, im Sommer ein Stundenplus aufzubauen, das dann an Schlechtwettertagen oder im Winter abgebaut werden kann. Einheitliche wetterfeste



sich durch eine Verkaufsschulung weiter und übernimmt nun die Akquisition in der Gartenpflege.

Auf der Ebene der körperlichen Gesundheitsförderung standen zunächst einige Neuanschaffungen auf der To-do-Liste: Es wurde ein kipparer Anhänger gekauft, ein anderer Hänger wurde für die Beladung und den Transport von CC-Containern – das sind die in der ganzen Branche üblichen genormten fahrbaren Regale – umgebaut. Beides führt neben

Kleidung für die Angestellten und eine Obstkiste, an der man sich jederzeit bedienen kann, sind weitere kleine, aber wirksame Änderungen. Außerdem wird heute darauf geachtet, die Arbeitskräfte bei schlechtem Wetter möglichst im trockenen Bereich der Produktionsgärtnerei einzusetzen.

Vor allem die Einbeziehung der Gartenpflege ins Firmenportfolio, die ja schwerpunktmäßig zu bestimmten Jahreszeiten nachgefragt wird, machte eine komplette

Neugliederung des Arbeitsjahrs des Betriebes notwendig. „Das ‚Simon-Jahr‘ wird heute mit sehr viel mehr Übersicht und Vorausschau geplant als früher“, sagt Birgitta Fildhaut. Mit verstärkter Akquisition in den Bereichen Garten- und Grabpflege sowie Winterdienst geht man zurzeit auch das Problem an, dass in der Wintersaison bisher trotz des Arbeitszeitkontomodells noch nicht genug Arbeit für alle Mitarbeiter da ist und einige arbeitslos gemeldet werden müssen. Die beiden Geschäftsführer sehen im Zuge des allgemeinen Aufwärtstrends

in der Wirtschaft auch für die Winterzeit eine bessere Auftragslage voraus. „Andererseits ist die Winterpause in der Branche durchaus üblich und wird von vielen Mitarbeitern als Erholungsphase nach einer anstrengenden neunmonatigen Arbeitsphase von März bis November auch gern angenommen“, stellt Birgit Simon fest.

Beratungsdruck verspüren die beiden Geschäftsführer nach der zweiten Beratungsstaffel nicht mehr. Ein regelmäßiges Feedback in größeren zeitlichen Abständen

halten Birgit Simon und Maurus Becker jedoch für sinnvoll. Deshalb lassen sie sich von Birgitta Fildhaut weiterhin durch ein Führungscoaching unterstützen. „Insgesamt sehen wir aber jetzt positiv in die Zukunft, die Auftragslage ist gut und wirtschaftlich ist die Tendenz trotz der Schließung des Blumen-Ladens besser als vorher“, sagt Birgit Simon. – Und auch der Fortsetzung der Familientradition steht nichts im Weg: Mit Sohn Frederik arbeitet bereits die vierte Generation der Familie in dem Gelsenkirchener Gärtnereibetrieb.

#### ABSTRACT

In dem Gelsenkirchener Gärtnereibetrieb „Simon Natur erleben“ gab es dringenden Optimierungsbedarf in der Unternehmens-Organisation und bei der Gesundheitsförderung. Dazu kamen wirtschaftliche Probleme: Der Unternehmensbereich der Friedhofsgärtnerei kam durch die geänderte Bestattungskultur, hin zu immer mehr anonymen Gräbern, in Schwierigkeiten, das Blumengeschäft warf nicht genug Gewinn ab. Mithilfe einer Potentialberatung wurden die Probleme in dem kleinen Familienunternehmen ganzheitlich angegangen. Nach der Behebung der akuten Schwierigkeiten nutzte man eine zweite Beratungsstaffel, um den eingeleiteten Veränderungsprozess zu stabilisieren.

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Peter Schäffer, Tel.: 02041 767-200

E-Mail: p.schaeffer@gib.nrw.de

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank\_krupop@web.de

#### KONTAKTE

SIMON Natur erleben GmbH

Birgit Simon & Maurus Becker

Grawenhof 24, 45883 Gelsenkirchen

Tel.: 0209 42249

E-Mail: info@simon-natur-erleben.de

Internet: www.simon-natur-erleben.de

Regionalagentur Emscher-Lippe

Frauke Reinthal

Herner Str. 10, 45699 Herten

Tel.: 02366 1098-16

E-Mail: frauke.reinthal@emscher-lippe.de

Internet: www.ra-el.eu

Fildhaut Consult

Birgitta Fildhaut

Oberstraße 54, 42107 Wuppertal

Tel.: 0202 449752

E-Mail: mail@fildhaut-consult.de

Internet: www.fildhaut-consult.de