



„Verlässlichkeit,
Ehrlichkeit,
Servicequalität
– das macht den
Unterschied!“

Erfolgsrezept: Fokussierung und Spezialisierung

Leif Harzer, Inhaber von Terwiege Garten- und Landschaftsbau

„Unorganisiert kann ich nicht“, sagt Leif Harzer, Geschäftsführer von Terwiege Garten- und Landschaftsbau. Und deshalb hat alles, was er macht, Hand und Fuß: Die Geschäftsausrichtung wird fortlaufend angepasst, Prozesse verbessert, Probleme gelöst. Das beschert dem in Essen ansässigen Unternehmen einen stabilen Wachstumskurs.

Jede Woche nimmt sich Leif Harzer, Inhaber von Terwiege Garten- und Landschaftsbau in Essen, mindestens zwei Stunden Zeit, um alles aufzuschreiben und zu ordnen, was ihn beschäftigt. „Ich reflektiere, was in der vergangenen Woche gut und nicht so gut gelaufen ist. Dabei fallen mir immer Lösungen ein. Statt mich zu ärgern, pack ich die Sachen gleich an oder plane zumindest die nächsten Schritte“, erklärt er. So lassen sich zum Beispiel kleine Unstimmigkeiten im Team schnell aus der

Welt räumen. Vor allem aber öffnen diese Zeiten der Reflektion den Raum für Neues. Denn Harzer ist es wichtig, kontinuierlich am Ausbau und an der Ausrichtung des Unternehmens zu arbeiten. Darin ist er sehr erfolgreich: Seit er den Betrieb 2011 von seinem Vater übernommen hat, ist die Zahl der Mitarbeiter/-innen von 45 auf 75 gewachsen, Tendenz weiter steigend. Mit dem Wachstum geht eine bewusste Professionalisierung einher, eine kontinuierliche Schärfung des Profils und Optimierung der Prozesse.

Laut Harzer unterscheiden sich die Unternehmen im GaLaBau oft nicht so sehr durch ihr Leistungsangebot („Terrassen pflastern macht jeder“), sondern vor allem dadurch, wie sie organisiert sind: „Termin-treue, Verlässlichkeit, Transparenz, Ehrlichkeit und Qualität des Services – das macht den Unterschied aus, das interessiert den Kunden.“ Darin immer noch ein wenig besser zu werden, das treibt ihn an.

„Ich finde das Perspektivische spannend“, sagt er. „Es ist eine Riesenchance, wenn man die Möglichkeit hat, sich durch Fokussierung und Spezialisierung von Wettbewerbern abzusetzen.“ Und er hat diese Möglichkeit, oder besser: Er nimmt sie sich. Dafür wertet er regelmäßig aus, wie sich die einzelnen Projekte und Geschäftsfelder entwickeln, und „steuert ständig nach“, wie er es ausdrückt.

Auf Projekte fokussieren, die zum Unternehmen passen

Mit Fokussierung meint Harzer, sich immer mehr auf die Aufträge zu konzentrieren, die einerseits profitabel sind und andererseits optimal mit den Stärken des Betriebs harmonieren. In den letzten Jahren sind das vor allem umfangreiche Neubau- und Pflegeprojekte im gewerblichen und öffentlichen Bereich, sehr bewährt hat sich unter anderem die Zusammenarbeit mit großen Bauträgern. Harzer schätzt es, dort mit Fachleuten zusammenzuarbeiten, die sich mit den Materialien, DIN-Normen und Arbeitsschritten auskennen: „So haben wir eine sachliche Grundlage, auf der transparente, saubere Verträge geschlossen werden. Alles ist klar geregelt, so lässt sich partnerschaftlich agieren.“

Bei Privatgartenprojekten dagegen fehlt vielen Auftraggebern der fachliche Hintergrund, und so hängt es stark von emotionalen Faktoren ab, ob das



„Es ist eine Riesenchance, wenn man die Möglichkeit hat, sich durch Fokussierung und Spezialisierung von Wettbewerbern abzusetzen.“

Ergebnis letztlich gefällt oder nicht. Zudem seien viele Kunden aufgrund von TV-Berichten über pfuschende Handwerker heute äußerst misstrauisch, was die Zusammenarbeit erschwere, so Harzer. Das Privatgartengeschäft steht bei Terwiege deshalb gerade auf dem Prüfstand. Aus der Baumpflege hat sich der Betrieb aufgrund von Personal- und Preisentwicklungen schon weitgehend zurückgezogen.

Auf diese Weise werden mehr Ressourcen für die Art von Projekten frei, die Terwiege gute Zukunftsperspektiven bieten. Ein Wachstumssegment ist beispielsweise die Dachbegrünung – insbesondere die Bepflanzung der Freiflächen auf Tiefgaragen ist für Terwiege bereits Tagesgeschäft.

>>>

„So haben wir eine sachliche Grundlage, auf der transparente, saubere Verträge geschlossen werden. Alles ist klar geregelt, so lässt sich partnerschaftlich agieren.“



Offene Türen für Spezialisten

Spezialisierung – der andere Eckpfeiler in Harzers Unternehmensstrategie – heißt für ihn, „die richtigen Experten an den richtigen Stellen zu haben und so ein gutes Ergebnis zu erzielen“. So hat er kürzlich einen Kalkulator eingestellt, der Angebote völlig selbstständig entwickelt. Für die professionelle Aufmaßerstellung hat er vor einigen Jahren gemeinsam mit den Inhabern anderer Betriebe ein kleines Vermessungsbüro gegründet, das heute aber an die Grenze seiner Kapazität stößt. Deshalb sucht Harzer zurzeit einen weiteren Vermesser. Ebenfalls gesucht werden ein kreativer Planer und ein Landschaftsarchitekt. „Ich möchte keinen Wasserkopf erzeugen, aber so spezialisiert und professionell wie möglich arbeiten“, sagt er. In dieser Hinsicht sieht er in der Grünen Branche generell noch großes Potenzial.

„Ich möchte keinen Wasserkopf erzeugen, aber so spezialisiert und professionell wie möglich arbeiten.“

Know-how für strategische Unternehmensplanung

Zur Spezialisierung gehört für Harzer außerdem der Einsatz digitaler Lösungen, um die Abläufe zu optimieren. So wird zum Beispiel in den Kolonnen ein digitales Planungsprogramm eingesetzt, das die Abläufe wesentlich verbessert.

Das Know-how für die strategische Unternehmensplanung gewinnt der Unternehmer vor allem in Seminaren für Führungskräfte, die er mit großem Engagement besucht. BWL hat er nicht studiert, was er heute ein wenig bedauert. Zwar schloss er nach der Ausbildung im väterlichen Betrieb und einem Studium der Landschaftsarchitektur zusätzlich noch einen Lehrgang zum Betriebswirt in Weißenstephan

ab, doch auch dort fehlten ihm wichtige Inhalte wie Strategieplanung, Arbeitsrecht oder Mitarbeiterführung. Also erweitert er seinen Wissenshorizont nun mit passenden Weiterbildungen.

„Ich bin den Mini-Kipper schon lange vor dem Fahrrad gefahren, für mich gab es nix anderes.“

Generationen- und Mentalitätswechsel

Terwiege hat somit beste Zukunftsaussichten. Zugleich kann das Unternehmen auf eine lange Familientradition zurückblicken, die bis ins Jahr 1852 zurückreicht. Auch wenn es der Unternehmensname erst einmal nicht vermuten lässt: Leif Harzer führt es nun schon in der sechsten Generation. Terwiege ist der Familienname seiner Mutter, und aus Kontinuitätsgründen wurde er beibehalten, als sein Vater, Ulrich Harzer, den Betrieb 1978 übernahm.

Der Beruf war Leif Harzer also praktisch schon in die Wiege gelegt: „Ich bin den Mini-Kipper schon lange vor dem Fahrrad gefahren, für mich gab es nix anderes.“ Bis heute begeistern ihn schöne Gärten, die Gestaltung von Landschaft und die Vielfalt der Baustoffe. „Das ist gigantisch gut“, schwärmt Harzer. „Das kann kein anderer Beruf bieten.“

So übernahm er den Betrieb 2011 hochmotiviert – und brachte gleich frischen Wind ins Traditionsunternehmen. Hatte sich sein Vater weitgehend darauf beschränkt, die Aufträge anzunehmen, wie sie hereinkamen, setzt der Sohn wie schon geschildert auf die aktive Unternehmensentwicklung, liebt es zu planen und sich weiterzuentwickeln.

Unternehmensübergabe an die nächste Generation – gelungen

Trotz der unterschiedlichen Persönlichkeiten verlief die Unternehmensübergabe relativ entspannt ab – was allerdings nicht bedeutet, dass dabei keine Unstimmigkeiten aufkamen. „Es wird bei einer Übergabe an die nächste Generation immer zu interfamiliären Konflikten kommen“, ist Leif Harzer überzeugt. >>>



„Terrassen pflastern macht jeder.“



„Als Verbandsmitglied können wir uns qualifiziert positionieren und mit dem Signum als ‚Gütesiegel‘ nach außen zeigen, dass wir ein hochkompetenter Betrieb sind.“

Er suchte sich deshalb schon im Vorfeld einen neutralen Moderator für den Prozess. Klaus Wolf stand der Familie beratend und lenkend zur Seite und trug wesentlich dazu bei, dass aufkommende Konflikte gelöst werden konnten. Ihn zu finden, war ein Glücksfall, denn diese Rolle kann nur jemand übernehmen, der die nötige soziale Kompetenz mitbringt und sich zugleich in steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen auskennt.

Auch anderen Unternehmern, die eine Übergabe planen, empfiehlt Harzer dringend, einen solchen Moderator hinzuzuziehen – oder auch einen Mediator, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Seine andere Empfehlung ist, so früh wie möglich mit der Planung anzufangen, um in Ruhe eine für beide Seiten gute Regelung entwickeln zu können.

Marketing mit Google, Facebook & Co

Zu den Neuerungen, die Leif Harzer nach der Übernahme eingeführt hat, gehört ein professionelles Marketing, das primär auf digitale Kanäle setzt. Das beginnt bei einer äußerst frisch und modern wirkenden Website, die dank fortlaufender Suchmaschinenoptimierung und intensivem Suchmaschinenmarketing bestens bei Google zu finden ist. Auf Facebook betreibt das Unternehmen gleich zwei Fanseiten: Auf der Facebookseite für Kunden sind

schöne Gärten und spannende Projekte zu bewundern, und auf der Seite, die sich an das Team und potenzielle Mitarbeiter richtet, geht es um die Arbeit bei Terwiege, die Anschaffung neuer Maschinen und ähnliche Themen.

Stellenanzeigen? Fast nur noch online.

Stellenanzeigen laufen seit zwei Jahren fast nur noch über die Website und Facebook und werden von Google Adwords beziehungsweise Facebook Ads flankiert. „Früher haben wir eine Höllenkohle in Print-Anzeigen gesteckt und hatten null Rücklauf“, erläutert Harzer. Über Werbung bei Facebook erreicht er mit demselben Betrag wesentlich mehr, außerdem ist die Werbung flexibler und leichter zu handhaben. Daneben nutzt er noch Stellenportale von Hochschulen, aber keine allgemeinen Börsen wie Stepstone oder Monster, da sie sich nicht bewährt haben.

„Es geht letztlich darum, präsent zu sein, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen“, fasst er zusammen. Das scheint zu klappen, denn häufig beziehen sich Bewerber bei der ersten Kontaktaufnahme auf die Website oder Posts bei Facebook. Oft sind sie dem Unternehmen da schon über längere Zeit auf Facebook gefolgt. Die Maßnahmen führen zu vielen guten Bewerbungen auf die Ausbildungsplätze, so dass jedes Jahr neue talentierte Azubis hinzukommen.

„Ich bin Pragmatiker, auf politische Spielereien habe ich keine Lust.“



Klare Kante in der Kommunikation

Zur Bekanntheit von Leif Harzer trägt auch seine ehrenamtliche Tätigkeit im Präsidium des nordrhein-westfälischen Landesverbands bei. Selbstkritisch wie er ist, freute er sich zwar, als er gebeten wurde, hier mitzuwirken, hatte aber auch Zweifel: „Ich habe gleich gesagt: ‚Ich bin Pragmatiker, auf politische Spielereien habe ich keine Lust. Wenn ich anderer Meinung bin, dann sag ich das auch. Das ist vielleicht strategisch manchmal nicht so schlau, aber mich verstellen, das kann ich nicht.‘“ Das war kein Hinderungsgrund für seine Aufnahme, und seine direkte, ehrliche und kritische Art wird in der Verbandsarbeit geschätzt.

Ruhrpott-typischer Kommunikationsstil

Auch im Unternehmen hat sich sein Ruhrpott-typischer Kommunikationsstil übrigens bewährt. „Ich dachte früher, ich muss mich verstellen, um meine Führungsrolle gut zu machen“, erinnert er sich. „In einem Seminar zum Thema Kommunikation habe ich dann festgestellt: Das muss ich gar nicht.“ Denn Direktheit heißt nicht Unverträglichkeit. Leif Harzer sagt, was er denkt, und ist vielleicht nicht immer der

Bequemste. Aber zugleich ist er in der Lage, sich von einer anderen Sichtweise überzeugen zu lassen, mit Mitarbeiter/-innen und Kolleg/-innen einen gemeinsamen Modus zu finden und generell zu helfen, wo er gebraucht wird.

Aussichten: heiter und abwechslungsreich

Und wie geht's im Betrieb weiter? Natürlich mit Wachstum und weiteren interessanten Geschäftsfeldern, meint Harzer. Im Moment evaluiert er, ob es sich lohnt, das Geschäft mit Mitarbeitergärten auszubauen. Der Betrieb hat schon einige dieser Projekte erfolgreich umgesetzt: umfangreiche Anlagen, in denen die Mitarbeiter/-innen großer Unternehmen entspannte Mittagspausen verbringen oder sogar an der frischen Luft arbeiten können. Da immer mehr Arbeitgeber erkennen, wie wichtig es ist, das Personal mit guten Arbeitsbedingungen zu halten, steigt die Nachfrage nach solchen Gärten weiter an. Wer weiß: Vielleicht werden sie schon bald zu einer der Spezialitäten von Terwiege Garten- und Landschaftsbau.

 www.terwiege.de