



Eine Baumpflege-Kolonne der Firma Leitsch bei der Fällung einer alten Ulme mit Hubarbeitsbühne und Autokran.

# Auf die Organisation kommt es an

Die Baumpflege ist durch die Verkehrssicherungspflicht und die Zunahme von werterhaltenden Maßnahmen bei Bäumen ein Spezialgebiet mit Wachstumspotenzial. Genau dieses Potenzial muss in den Betrieben mit Fach- und Sachverstand gelenkt werden. Da kann ein Blick von außen nicht schaden, dachte Eiko Leitsch und griff ebenfalls zum Spezialisten. **Von Petra Reidel**

Eigentlich rudert es sich gemeinsam schneller und leichter zum Ziel. Die nötige Voraussetzung hierfür: Alle im Boot paddeln in die gleiche Richtung und bleiben im Takt. „Genau der Takt war aber unser Problem“, berichtet Eiko Leitsch, Geschäftsführer der drei Firmen Leitsch Baumpflege, Leitsch Sachverständigenbüro und Leitsch Baum-Akademie. „Die Baumpflege und das Sachverständigenbüro befanden sich seit dem Jahr 2006 in einer sehr dynamischen Entwicklung. Wir stellten viele neue Mitarbeiter ein, al-

le waren motiviert und vorwärtsorientiert, doch betriebswirtschaftlich kamen wir nicht so richtig vom Fleck“, beschreibt Leitsch, der sich genau an diesem Punkt den Unternehmensberater Klaus Wolf (WCG Wolf Consulting Group AG, Reutlingen) mit ins Boot nahm.

## Betriebspflege vom Spezialisten

Ein Unternehmensberater erstellt zwar keine Gutachten, aber er begutachtet: „Ich erlebte einen sehr dynamischen,

marketingorientierten Chef, der stetig nach vorne strebte, aber auch eine Vorarbeiter-Struktur mit viel Eigenleben und mangelnder Leistungsorientierung“, umreißt Wolf knapp die vorgefundene Ist-Situation, zu welcher allerdings auch ein funktionierendes Controlling durch Leitschs Ehefrau Annette und eine ordentliche Ablauforganisation gehörten.

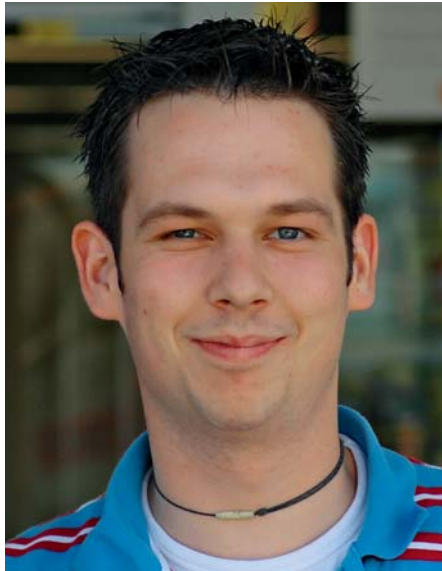
Besonders das schnelle Wachstum des Sachverständigenbüros hatte viele „Chefkapazitäten“ gebunden und solche Wachstumssituationen verleiten gerne dazu, an manchen Stellen weniger genau hinzusehen. Schmunzelnd beschreibt Wolf den Unternehmer Leitsch als einen Jongleur, der damals zu viele Teller in der Luft zu halten hatte. Es entspricht einer durchaus normalen betrieblichen Entwicklung, dass nach einer intensiven Marktbearbeitung und dem damit ein-

hergehenden Wachstum die Organisationsstruktur und die Leistungskontrolle hinterherhinken. Hier gilt es jedoch, wachsam zu bleiben und nachzuziehen, damit langfristig nichts unter die Räder kommt.

### Die Lösungen

Die Ist-Situation besprach Wolf mit Annette Leitsch, Eiko Leitsch und Mark Pommnitz, dem Prokuristen des Sachverständigenbüros. Gemeinsam entschied man sich für eine Strategietagung zusammen mit Marc Glatz, dem leitenden Mitarbeiter der Baumpflege, um alle Beteiligten im Boot zu haben und die Schwerpunkte der weiteren Vorgehensweise herauszuarbeiten.

Für das Sachverständigenbüro hieß dies, sich zukünftig auf den standortnahen Markt (Rhein-Main-Gebiet und Thüringen) zu konzentrieren, um vor Ort eine deutlich höhere Marktdurchdringung zu erreichen. Das Sachverständigenbüro ist in dieser Zeit geradezu „explodiert“ und von anfänglich zwei auf elf Mitarbeiter angewachsen. „Wir haben viele Diplom-Forstwirte und Landespfleger durch entsprechende Praktika an die Praxis herangeführt und eine qualifizierte Truppe aufgestellt“, freut sich Leitsch über diese Entwicklung. Die Expansion des Sachverständigenbüros ist wesentlich einfacher als in der Baumpflege, da Laptop, Fahrzeug und Untersuchungsgeräte als Grundausrüstung ausreichen.



Marc Glatz ist inzwischen leitender Mitarbeiter der Baumpflege.



Mark Pommnitz ist Prokurist des Sachverständigenbüros.

Die Baumpflege ist mit ihren zehn Mitarbeitern seit 2006 sehr konstant geblieben. „Leitsch war hier jedoch der Ansprechpartner für alle Probleme und Problemchen“, erkannte Wolf, der deshalb in einer gemeinsamen Vorarbeiterbesprechung die Übernahme von mehr Verantwortung von den Mitarbeitern einforderte.

Zudem empfahl Wolf auch hier die Marktbearbeitung vor Ort. „Durch die Baumforen existieren sehr viele ‘warme’ Kontakte, die es einfach zu bearbeiten

galt“, erklärt der Unternehmensberater, der das Fischen in fernerer Gewässern für betriebswirtschaftlich weniger effektiver hält. „Leitsch ist immer offen für Neues, aber nicht immer ersetzt das Neue das Alte und deshalb erachte ich die Pflege von Stammkunden als sehr wichtig“, erläutert Wolf. Durch diese Maßnahme konnte die Auftragslage vor Ort so gut ausgebaut werden, dass die Mannschaft langfristig um zwei Mitarbeiter aufgestockt werden wird.

### Langfristige Pflegeverträge

Den Ausbau der Dienstleistung „Baummanagement“ – welche aus langfristigen Pflegeverträgen für große Baumbestände besteht – sieht Wolf ebenfalls als wichtiges Segment. „Unser Ziel ist der Abschluss von Pflegeverträgen über mindestens fünf Jahre, da dies der kleinste zeitliche Spielraum ist, um meiner Meinung nach gute und nachhaltige Arbeit am Baum leisten zu können“, erklärt Leitsch. Bei Baummanagement-Verträgen bezahlt der Auftraggeber einen vereinbarten Preis pro Baum und Jahr, was zur Planungssicherheit für beide Seiten und für den Auftraggeber zusätzlich zur nötigen Verkehrssicherheit führt. Zudem sind auf diese Art und Weise sinnvolle Entwicklungskonzepte mit langfristigen Pflegezielen realisierbar. „Wir gehen mit diesem Konzept inzwischen auf unsere Auftraggeber zu und hier ergänzen sich Sachverständigenbüro und Baumpflege natürlich ideal“, weiß Leitsch.

Das von Wolf gesteckte Ziel, bis zum Jahr 2011 25 Prozent des Umsatzes durch langfristige Pflegeverträge zu erzielen, rückt mit großen Schritten näher. „Im



Die Baum-Akademie führt Fortbildungen und Prüfungen zum FLL-zertifizierten Baumkontrolleur durch. Hier ein Foto, welches während einer Prüfungssituation entstand.



*Eiko Leitsch: ein vorwärts orientierter Chef, der mittlerweile vollstes Vertrauen in seine Führungskräfte hat.*

funktionen heraus entwickelt, sind extrem leistungsbereit, engagiert und vertreten die Interessen der Mitarbeiter. Diese Eigenschaften, aber auch die vorwärtsorientierte Art des Chefs, sorgen für eine geringe Fluktuation in der Belegschaft.

Heute laufen beide Firmen in ihren Grundstrukturen auch ohne Leitsch und für Rücksprachen betriebswirtschaftlicher oder personeller Art steht Wolf den jungen Führungskräften als Coach zur Verfügung. „Diese Art des Coachings und der Begleitung der persönlichen Entwicklung dieser Mitarbeiter möchten wir auch noch eine Zeitlang beibehalten“, erläutert Leitsch. Des Weiteren wurde ein wöchentliches Meeting inklusive Liquiditätsbetrachtung eingeführt. „Wir besprechen hier die offenen Rechnungsposten und haben seitdem einen viel schnelleren Zahlungseingang, da die Rückstände aktiv bearbeitet werden“, freut sich Leitsch. Auch die weiteren betrieblichen Zahlen und Auswertungen werden von Leitsch mit Pommnitz und Glatz sehr offen diskutiert.

### Die Zeit des Loslassens

„Der Prozess des Loslassens war eine schwierige Zeit für mich“, beschreibt Leitsch die Unternehmensentwicklung der letzten Jahre. „Es gab immer wieder Punkte, die zu Reibungen geführt haben, doch diese wurden offen und lösungsorientiert

besprochen und wir haben gemeinsam saubere Schnittstellen geschaffen“, fügt Wolf hinzu, der betont, dass der gesamte Umstellungsprozess in einem vertrauensvollen Betriebsklima abgelaufen ist.

Durch das Vertrauen in die Führungskräfte und Mitarbeiter hat Leitsch ein großes Zeitgeschenk bekommen: Zeit, seine Firma nach außen zu vertreten, Zeit für kreative Gedanken, Zeit für Gutachten und Gerichtstermine, aber auch Zeit für Privates. Viel Spaß macht ihm auch sein Lehrauftrag in Erfurt. „Ich habe schon früher immer wieder draußen mitgearbeitet, da ich diese Rückkopplung für sehr wichtig halte und betreibe das heute noch“, erklärt Leitsch, der an so manchem Samstag eine Kolonne unterstützt und sich in die vorhandene Struktur eingliedert – ohne Chefallüren. „Manchmal picke ich mir auch eine „Baum-Rosine“ heraus oder bin mal einen halben Tag draußen, wenn sich Schulungsbedarf vor Ort bei den Mitarbeitern als nötig erweist“, umreißt Leitsch seinen neuen Alltag, der aufgrund dieser Vielseitigkeit zu einer perfekten Verzahnung aller Geschäftsbereiche führt.

Wer mehr Zeit hat, blickt auch über den Tellerrand hinaus und kann sich wertvolle Gedanken über die Zukunft machen. Deshalb ist das Thema Unternehmensnachfolge für Leitsch bereits aktuell und auch diesen Prozess wird Klaus Wolf begleiten.

► Jahr 2009 werden wir wohl zum ersten Mal die 20 Prozentmarke überschreiten“, freut sich der Unternehmer. „Dies ist jedoch nicht unsere einzige Zielsetzung“, ergänzt Leitsch, der zukünftig weniger Ausschreibungen bedienen möchte und zusammen mit Wolf verstärkt auf die eigene Akquise und neue Ideen setzt.

Um die Produktivität in der Baumpflege weiter zu steigern, wurde ein neues Arbeitskonzept eingeführt. Die Maschinenauslastung auf sechs Tage pro Woche auszuweiten, stieß bei den Mitarbeitern auf fruchtbaren Boden. „Eigentlich hatten wir vor, erst einmal mit der halben Mannschaft in die Samstagsarbeit einzusteigen, aber der Zuspruch war so groß, dass wir das Team komplett einbinden konnten“, berichtet der Unternehmer. „Ich führe diese Reaktion vor allem auf die offene, direkte und ehrliche Kommunikation von Eiko Leitsch zurück“, erklärt Wolf diesen Zuspruch. Die von Annette Leitsch durchgeführte Deckungsbeitragsrechnung erweiterte Wolf auf verschiedene Zielgruppen. Mittlerweile kann die Deckungsbeitragsrechnung auch auf die einzelnen Vorarbeiter bezogen durchgeführt werden.

### Wichtig: die Verantwortung abgeben

Sowohl die Leitsch-Baumpflege als auch das Sachverständigenbüro waren stark durch die Persönlichkeit von Eiko Leitsch geprägt. Ein sehr wichtiger Aspekt im betrieblichen Entwicklungsprozess war deshalb die von Wolf begleitete Übergabe der Verantwortung an die führenden Mitarbeiter Mark Pommnitz und Marc Glatz. Beide haben sich aus Fach-

### Die Leitsch Baum-Akademie

Die Gründung der Leitsch Baum-Akademie im Jahr 2007 hat sich aus den Baumforen ergeben, die Eiko Leitsch zusammen mit vier Partnern seit zehn Jahren bundesweit an sieben Standorten anbietet ([www.baumforen.de](http://www.baumforen.de)). Aus diesen jeweils eintägigen und kostenlosen Veranstaltungen entwickelte Leitsch Schulungen für spezielle Themen, wie zum Beispiel die Fortbildung zum FLL-zertifizierten Baumkontrolleur, welche zukünftig noch um das Modul „Umgang mit dem Hubsteiger“ ausgebaut werden soll. Auch Seminare zum Thema „Baum & Boden“ oder „Verkehrssicherungspflicht für Entscheidungsträger“ gehören zum Angebot. Für Firmen bietet die Akademie speziell zugeschnittene „Inhouse“-Schulungen an.

### Eiko Leitsch

Nach einigen Semestern an der Fachhochschule in Wiesbaden, Standort Geisenheim, begann Eiko Leitsch bei einer großen hessischen GaLa-Bau-Firma den Betriebszweig der Baumpflege mit aufzubauen. Zuständig für den kompletten Großraum Rhein-Main, beschäftigte sich Leitsch privat mit den Möglichkeiten von EDV-gestützten Baumkatastern und sah hierin große

Chancen für die Zukunft der Baumpflege. 1984 machte er sich mit einem eigenen Baumpflegebetrieb selbstständig.

Seit 1995 ist Leitsch öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger. Im Jahr 2004 wurde er zum Präsidenten des Fachverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (FGL) Hessen-Thüringen e.V. gewählt und im Frühjahr 2009 erneut für drei Jahre bestätigt. Zudem ist Leitsch Mitglied im Regelwerkausschuss Baumkontrollrichtlinien der FLL. ([www.eiko-leitsch.de](http://www.eiko-leitsch.de))

### Klaus Wolf

Klaus Wolf ist Vorstand der WCG Wolf Consulting Group AG (WCG AG), die er vor 20 Jahren gegründet hat. Die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen erfolgt durch das fünfköpfige Beraterteam der WCG AG. Als Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung ist Wolf ein Mann des Handelns. Seine klaren Zieldefinitionen und deren schnelle Umsetzung zusammen mit Chef und Mitarbeitern führen viele Betriebe wieder in den unternehmerischen Erfolg. Der Garten- und Landschaftsbau mit allen seinen Spezialgebieten gehört zu Wolfs Berater-schwerpunkt. ([www.wcg-ag.de](http://www.wcg-ag.de))