

Timo Jascha Mühlmann

# Warum Niederlassungen floppen

Wenn es nicht gelingt Einzigartiges zu vervielfältigen, dann droht die Schließung!



Abb.: © ExQuisire - Fotolia

20.08.2012 – Die Dienstleistungen von Zeitarbeitsunternehmen sind ähnlich, deshalb entscheiden individuelle Stärken über Erfolg und Misserfolg. Wer Erfolg hat, will wachsen, doch wie klont man Alleinstellungsmerkmale vom Mutterunternehmen in die Niederlassung? Wichtigste Voraussetzung: Die Erfolgsfaktoren müssen klar sein, denn kopierbar ist nur, was bekannt ist.

Wachstum durch Niederlassungen ist ein Trend in der Zeitarbeitbranche. Nach einer Auswertung der Beratungsfirma StufeZwei Düsseldorf (Datenbasis: 1.000 Zeitarbeitsunternehmen) arbeiten bereits 35 Prozent der deutschen Personaldienstleister mit einem Niederlassungsnetz. Von den restlichen 65 Prozent trägt sich über die Hälfte mit dem Gedanken, eine Niederlassung zu eröffnen.

Wachstumsgrenzen im regionalen Markt sind der häufigste Grund für die Expansion, doch oft kränkeln Niederlassungen vor sich hin oder machen gar Defizite. Vom Erfolg des Heimatstandorts sind sie weit entfernt und belasten den Gesamterfolg. Aber warum?

## (Miss-) Erfolgsfaktor Chef

Ein Großteil der Personaldienstleister ist mittelständisch und inhabergeführt. „Der Chef“ prägt die Firma in ganz besonders individueller Weise: Außenauftritt, Arbeitsweisen, interne Organisation – er ist für alles verantwortlich und ohne ihn geht nichts. Er selbst ist das Erfolgsrezept, das Alleinstellungsmerkmal – das kann die Konkurrenz nicht kopieren.

Die Schattenseite: Ohne Beamen oder Klonen kann das chefzentrierte Erfolgskonzept nicht multipliziert werden. Der Geschäftsführer versucht, an allen Standorten präsent zu sein: Stress und Überforderung sind die Folgen und obendrein wird der Hauptsitz vernachlässigt.

## (Miss-) Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter sind ein Erfolgsfaktor – und die sind in einer Niederlassung erst mal neu, aber sie werden am Erfolg der „Zentrale“ gemessen. Der Monatsbericht

wird zum Spießrutenlauf, Frust macht sich breit, sie kündigen oder die Geschäftsführung tauscht das Personal aus, weil es die Erwartungen nicht erfüllt. Damit wird die Niederlassung auf die „Stunde Null“ zurückkatapultiert. Was bleibt, sind die Büromiete und die Kosten für den Firmenwagen. Im schlimmsten Fall kann eine schlingernde Niederlassung sogar den Entzug der AÜ-Erlaubnis- oder zumindest eine unnötige Folgebefristung – zur Folge haben.

## Der Erfolg der Filiale beginnt in der Zentrale

Die Mutter jeder Niederlassungseröffnung ist der Erfolg: Nur wer Erfolg im Heimatmarkt hat, denkt überhaupt an Expansion. Wer aber nicht weiß, warum sein Unternehmen bisher so gut funktioniert, kann bestenfalls auf eine erfolgreiche Niederlassung hoffen, dies aber nicht strategisch ansteuern.

## Bisherige Erfolge transparent machen

Der erste Schritt zum neuen Standort ist also die Transparenz am Hauptsitz: Warum ist das eigene Unternehmen erfolgreicher als andere? Zwei potenzielle Faktoren wurden bereits genannt: die Firmenleitung und die Mitarbeiter. Weitere Erfolgsfaktoren sind häufig regional begründet, zum Beispiel:

- guter Zugang zu regionalem Personal,
- guter Kontakt zur Arbeitsagentur,
- intensive Kenntnis der Gegebenheiten, zum Beispiel des Preisniveaus, sowie
- Onsite-Präsenz bei einem Großkunden.

Wichtig für den Erfolg ist zudem eine funktionierende Unternehmenskultur – ein sehr schwer zu analysierender Faktor, weil man die Unternehmenskultur als tagtägliche Art des Handelns kaum bewusst wahrnimmt.

Auf die Analyse folgt die eigentliche Herausforderung: Wie vielfältigt man die individuellen Erfolgsfaktoren, ohne beliebig zu werden?

### Wie wird Unternehmenskultur übertragen?

Unternehmenskultur kann in gewissem Rahmen vorgegeben, vorgelebt werden, aber sie entwickelt sich erst mit der Zeit. Beim Aufbau der Niederlassung ist ggf. auf die Rahmenbedingungen zu achten, z.B. Lage, Bürogröße, Ausstattung oder die Pizzeria nebenan.

Für eine Niederlassung werden meist neue Mitarbeiter eingestellt. Sie sind geprägt von der Kultur und Arbeitsweise beim vorherigen Arbeitgeber und räumlich weit entfernt. Es ist wichtig, dass sie lernen, wie das neue Unternehmen tickt. Möglich ist das durch eine mehrwöchige Einarbeitung in der Hauptverwaltung: Dort werden Wertevorstellungen, Vorgehensweisen und Zielvereinbarungen vermittelt und die neuen Mitarbeiter gleichzeitig ins Unternehmen integriert. Alternativ können bewährte Mitarbeiter in der Aufbauzeit in die neue Niederlassung gehen – aber sie fehlen dann am Hauptstandort.

### Was wird wo verwaltet?

Eine schlanke Verwaltung ist unbedingt wichtig, beim Aufbau von Niederlassungen ist deshalb frühzeitig zu überlegen, welche Arbeitsschritte zentral in der Hauptverwaltung, welche dezentral erledigt werden: Wer gibt z.B. Krankmeldungen ins System ein? Wer erfasst die Stundenzettel? Wer schreibt die Rechnungen? Generell gilt: So viel wie nur möglich zentralisieren, denn diese speziellen Arbeiten erfordern Routine

und werden besser und schneller erledigt, wenn jemand sie täglich macht. Das bedeutet aber, dass mit der Niederlassungseröffnung auch in der Zentrale mehr Arbeit anfällt. Klar und rechtzeitig definierte Abläufe und Arbeitsschritte schaffen Sicherheit, senken die Verwaltungskosten und erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

### Ist die IT filialreif?

Für den „Transport“ von Informationen aus den und in die Niederlassungen ist die Software frühzeitig vorzubereiten. Moderne AÜ-Software bietet heute eine zentrale Datenablage und einen standortunabhängigen Zugriff. Zentrale Erfassung und Zugriff auf die Informationen überall – das darf kein Problem sein.

Richtig schlank wird die Verwaltung mit einem Dokumentenmanagementsystem. Dies bietet automatisiertes Scannen sowie die Ablage von Tätigkeitsnachweisen, Urlaubsanträgen, Krankmeldungen, Verträgen und damit eine digitale Personalakte.

### „Wer nichts weiß, muss alles glauben.“

Wer ein Niederlassungsnetz steuern will, muss besser informiert sein als seine Mitarbeiter. Gängige Praxis sind Wochen- oder Tagesberichte, doch wer steuert da eigentlich wen? Steuern bedeutet, die Richtung vorzugeben und nicht auf Berichte zu warten. Wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass ohne seine Berichte nichts läuft, dann ist der Chef schon im Hintertreffen. Führung heißt vorangehen. Mitarbeiter brauchen Zielvorgaben, denen sie nachstreben müssen. Die Ziele sollten auch in der Software eingearbeitet sein, so dass Vorgesetzte jederzeit sehen, wo eine Niederlassung gerade steht.

Wer Berichte liest und mit jeder Niederlassung mehr Berichte lesen muss, hat irgendwann ein Informationsdefizit. Die Flut der Zahlen nimmt den Blick aufs Wesentliche.

Es ist kein Einzelfall, dass Missstände in einer Niederlassung über lange Zeit unentdeckt blieben, weil auf die täglichen Berichte vertraut wurde.

Wichtig ist also nicht die Menge, sondern die Aussagekraft und Verlässlichkeit der Kenndaten. Neben den üblichen Zahlen zu Deckungsbeitrag und Produktivitätsquote sollten Frühwarnindikatoren enthalten sein, etwa Bewerberzulauf (nicht nur „wie viele“, sondern auch „woher“) oder Vertriebsaktivitäten: Welche Maßnahmen haben Erfolg, bei Kunden und bei Bewerbern?

Zudem müssen die Kenndaten jederzeit greifbar sind. Damit entfällt das Berichte schreiben, der Geschäftsführer hat einen Wissensvorsprung und alle Mitarbeiter wissen, dass die Zahlen jederzeit transparent sind. Sind im Unternehmen weiche Faktoren wichtig, sollten sie definiert, erfasst und überwacht werden. Individualität macht den Erfolg aus, entsprechend individuell sollte die Firmenleitung ihre Kennzahlen gestalten.

Wenn ein Unternehmensinhaber ein Erfolgsfaktor für sein Unternehmen ist, muss er sich bewusst machen, dass Wachstum immer mehr Aufgaben für ihn bedeuten. Da Klonen keine Lösung ist, muss er Arbeit entweder delegieren oder anders, d.h. rationeller, gestalten.

### Fazit:

Analyse, Analyse, Analyse und das rechtzeitig. Nur wer vorher (!) Zeit investiert, kann seinen Erfolg filialisieren. Angesichts des Aufwands sollte man – ebenfalls rechtzeitig – branchenkundige Experten hinzuziehen. Wenn eine Niederlassung bereits trudelt, können unverzügliche Analyse und entschiedenes Handeln den Erfolg bringen. Bei all diesen Herausforderungen bleibt der Trost, dass, wenn es so einfach wäre, es ja auch jeder kopieren könnte.