



Bilder: Monika Dieckmann

Wo liegen meine Stärken? Welche Eigenschaften sind bei mir weniger stark ausgeprägt? Mithilfe des Persönlichkeitstests Lumina Spark erhielt jeder Teilnehmer während des Workshops sein persönliches Eigenschaftsprofil.

Wachstumswerkstatt Teil 1: Die Ziele bestimmen

## Frühzeitig die Weichen für die Nachfolge stellen

Was möchte ich selbst und mit meinem Betrieb noch erreichen? Wie sollte meine Tischlerei in der Zukunft aufgestellt sein? Im Rahmen der „Wachstumswerkstatt“ gingen die 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus zwölf Betrieben in NRW diesen Kernfragen im zweitägigen Workshop „Unternehmensstrategie und -führung“ auf den Grund. Mit dabei beim Auftakt zur vierten Runde auf Schloss Raesfeld im Januar 2014 waren Christiane, Jürgen und Jörn Zimmermanns von der gleichnamigen Schreinerei aus Mönchengladbach.

Die Zimmermanns werden im Laufe dieses Jahres mithilfe von Beratern nacheinander die vier Bereiche Unternehmensstrategie, Controlling, Werkstattoptimierung und Marketing unter die Lupe nehmen. Die Perspektiven werden sie ein Jahr lang bei dem Projekt begleiten und in regelmäßigen Abständen darüber berichten, was die Wachstumswerkstatt in ihrem Betrieb bewegt.

### Noch effektiver arbeiten

Die Tischlerei, die 1968 von Jürgen Zimmermanns Vater gegründet worden ist,

hat zahlreiche Stammkunden und treue Mitarbeiter, denen eine moderne Werkstatt zur Verfügung steht. Die Tischlerei deckt die gesamte Bandbreite des Gewerks ab. „Wir sind schon gut organisiert“, sagt Christiane Zimmermanns, die seit vielen Jahren das Büro leitet. „Aber wir möchten gerne wissen: Wo können wir noch etwas verbessern, wo können wir noch effektiver arbeiten?“ Beim Treffpunkt Tischler war die Familie im September 2013 durch einen Info-Film auf das Projekt des Fachverbandes Tischler NRW aufmerksam geworden und meldete sich zu Dritt an.

### Mehr Freizeit haben

Wie viele ihrer Kollegen, haben auch Jürgen und Jörn Zimmermanns eine sechs-Tage-Woche. Wenn sie nicht mit dem Geschäft beschäftigt sind, wird an der Renovierung des ehemaligen Bauernhofes gearbeitet, in dem die Werkstatt untergebracht ist. Der Vater hatte hier seine Werkstatt gepachtet, die Zimmermanns kauften 2003 den gesamten Gebäudekomplex – inklusive baufälligem Wohngebäude, in dem ein repräsentativer Showroom und Büroräume eingerichtet werden soll. „Mehr Freizeit zu haben“, ist ein wichtiges



Mithilfe von Zeichnungen, in denen die Tischler ihre Vorstellungen vom Tischlerhandwerk im Jahr 2035 zu Papier bringen konnten, näherten sich die Teilnehmer ihrem Idealbild von ihrer Tischlerei an.

Ziel des Ehepaares, das sie mit den meisten anderen Projekt-Teilnehmern teilen. Auch Jörn Zimmermanns benötigt dringend mehr Zeit für die Familie – der 28-Jährige ist im vergangenen Jahr zum ersten Mal Vater geworden.

Der Seniorchef erhofft sich von der Wachstumswerkstatt auch Infos, wie er die Unternehmensnachfolge angehen kann: „Ich habe mit meinem Sohn Jörn, der bei uns als Betriebsleiter arbeitet, schon einen Nachfolger. Aber die Weichen dafür müssen noch gestellt werden.“ Zumal Jesse, einer von drei weiteren Söhnen der Zimmermanns, der nach seiner Tischlerausbildung in Rosenheim Holzbau/Ausbau studiert, auch gemeinsam mit seinem Bruder als Betriebsnachfolger infrage kommt.

### Abläufe verbessern

Doch auch Unternehmen, die ihren Nachfolger noch nicht benennen können, sollten frühzeitig an die Betriebsübergabe denken, rät Martin Köhler, der gemeinsam mit Jan Hermann von Tischler NRW den Strategieworkshop leitete: Der Unternehmer könne so klarer erkennen, welche Ziele er noch erreichen möchte. Auch die Zimmermanns haben sich schon häufiger vorgenommen, bestimmte Abläufe im Unternehmen zu verbessern, berichtet Jörn Zimmermanns: „Wir hatten beispielsweise begonnen, die Werkstatt zu optimieren, weil das Tagesgeschäft aber immer wieder für Unterbrechungen sorgt, sind wir damit noch nicht fertig.“ Jetzt hofft die Familie, diesen Faden

im Rahmen des Moduls Werkstattoptimierung wieder aufnehmen zu können und neue Impulse von außen zu bekommen.

Der Personalentwickler Martin Köhler macht deutlich, wie wichtig es ist, ein Ziel vor Augen zu haben: „Sie müssen sich um die Zukunftsentwicklung Ihres Unternehmens kümmern – das ist die wichtigste Aufgabe. Je genauer Sie das wissen, desto zielgerichteter und energiesparender können Sie das Unternehmen aufbauen.“

Zeichnen, Übungen in Gruppen und der Persönlichkeitstest Lumina Spark – mit abwechslungsreichen Methoden wurden die Teilnehmer im ersten Modul auf die Wachstumswerkstatt eingestimmt. „Das

war für uns schon manchmal gewöhnungsbedürftig“, gibt Jürgen Zimmermanns zu. „Doch zum Schluss hat sich alles gut zusammengefügt.“ Er sei durch die ungewohnten Ansätze auf neue Ideen gekommen und habe gemerkt, dass er vieles im Betrieb überdenken müsse. „Unser Ziel ist, den Betrieb immer weiter zu optimieren. Aber wir haben bisher keine klare Vision, keine Strategie“, sagt Christiane Zimmermanns.

### Gute Denkanstöße bekommen

Jürgen Zimmermanns zieht nach dem ersten Workshop eine positive Zwischenbilanz: „Die beiden ersten Seminartage waren wirklich kurzweilig und haben uns gute Denkanstöße geliefert. Im Februar hat sich Martin Köhler, der Vor-Ort-Termine mit jedem Teilnehmer der Wachstumswerkstatt vereinbart, bereits bei den Zimmermanns in Mönchengladbach umgeschaut. Dabei wurden auf der Grundlage persönlicher Eigenschaften erste konkrete Ziele erarbeitet: „Wenn man seine Schwerpunkte und Stärken kennt, kann man den Betrieb entsprechend führen“, resümiert Christiane Zimmermanns. „Zu unseren Stärken zählt die individuelle und flexible Kundenbetreuung sowie ein sehr hoher Anspruch an die Qualität unserer Arbeiten. Außerdem ist es uns sehr wichtig, ein ehrliches Verhältnis zu unseren Kunden zu wahren.“ Der hohe Leistungsanspruch der ganzen Familie Zimmermanns spiegelt sich unter anderem auch in ihren Prüfungsergebnissen wider. Alle schlossen ihre Prüfung als Beste der Innung ab. (die) ■



Wie die meisten ihrer Kolleginnen und Kollegen konnten auch die Zimmermanns beim Test unter anderem in den Bereichen „praktische Veranlagung“ und „strukturiertes Arbeiten“ besonders punkten.