

## Was haben Apfelbäume mit Unternehmen gemeinsam?

Josef Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH

*Ein herzhafter Biss in einen frischen, knackigen Apfel – wir schätzen dieses Stück Natur und die Gewissheit, uns ein gesundes Lebensmittel zu gönnen. Das Geniale an diesem Stück Natur: Apfelbäume bringen bei entsprechender Pflege jedes Jahr reiche Ernte.*

Eine der wichtigsten Pflegemassnahmen ist der Rückschnitt. Er sichert die Ertragsfähigkeit des Baumes und seine Vitalität. Was nun, wenn dieser Rückschnitt nicht erfolgt? Der Baum wächst, wuchert und bildet immer mehr Äste, welche die Fruchtbildung behindern und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krankheiten schwächen. Gefragt ist ertragsfähiges Fruchtholz – und nicht möglichst viele Äste! Vitalität bedingt Beschränkung und Pflege.

Wie der Apfelbaum ist jedes Unternehmen laufend mit der Aufgabe konfrontiert, die eigene Ertragsfähigkeit und Vitalität zu erhalten. Allerdings gestaltet sich die Messbarkeit hier weit schwieriger als beim Apfelbaum. Darum werden der Einfachheit halber meist nur Personalkosten und Stellenprozente gemessen. Im Obstbau würde dies dem Düngeraufwand und der Kronengrösse des Apfelbaumes entsprechen. Mit dieser Messmethode wird der Baum jedoch nur in der Grösse beschränkt, statt ihn an den einzelnen

Ästen zurückzuschneiden. Dies wäre aber für seine Ertragsfähigkeit viel wesentlicher. Nicht selten erkennt man bei einem solchen Baum vor lauter Ästen die Früchte nicht mehr. Viele kleinere Äste hatten einmal eine wichtige Bedeutung als Fruchttast und damit für den Gesamtertrag. Setzen wir den Ast des Baums mit einem Prozess im Unternehmen gleich, heisst das: Ob ein Prozess unter sich ändernden Umständen noch die gleiche Funktion hat, hängt von der Entwicklung des Unternehmens ab.

Das Erhalten der Ertragsfähigkeit und Vitalität einer Unternehmung ist eine wiederkehrende Aufgabe. Dazu gehört, die einzelnen Prozesse im Hinblick auf das Unternehmenswachstum zu überprüfen. Dies erfordert Zeit, Überblick und den Mut, Prozesse und Abläufe stets aufs Wesentliche auszurichten. Es lohnt sich, die Prozesse regelmässig und gründlich unter die Lupe zu nehmen und allenfalls einen „Rückschnitt“ vorzunehmen. Die Vitalität und Ertragsfähigkeit des Unternehmens wird dadurch erhalten und gefördert. Das grösste Risiko bei dieser Arbeit sind die Menschen im Unternehmen: Sie empfinden den Rückschnitt oft als „ein Sägen am eigenen Ast“ – und verkennen dadurch die Chance, danach auf gesunden, starken und fruchtetragenden Ästen zu sitzen.