



Das Unternehmen unter der Lupe

Hilft gerade in der Krise: Das schonungslose Durchleuchten innerbetrieblicher Stärken und Schwächen

Warum es sich gerade in Krisenzeiten selbst für kleine Betriebe lohnt, gezielte Potenzialberatung zu nutzen, um die Stärken und Schwächen im Wettbewerbsvergleich herauszufinden, und welche staatlichen Zuschüsse es dafür gibt.

Geschäfte, die 2008 noch funktionierten, haben im letzten Jahr große Probleme bereitet. Komplettladungen von A nach B zu fahren, genügt nicht mehr.“ Dieses persönliche Resümee zieht Florian Janz, Geschäftsführer der Janz Logistics in Dornstadt, aus dem Krisenjahr 2009. Als sich die ersten Auftragsrückgänge im letzten Jahr abzeichneten, zögerte der Mittelständler (48 Mitarbeiter) deshalb nicht lange und entschied sich für eine gezielte „Potenzialberatung“.

Ziel sei es gewesen, erinnert sich Janz, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens besser beurteilen zu können, um die Firma wettbewerbsfähig zu halten. Im Zuge der

Potenzialberatung kristallisierte sich für den Unternehmer sehr schnell heraus, um erfolgreich zu bleiben, musste die Spedition ihre bereits bestehenden drei Standbeine stärker ausbauen. Florian Janz entschloss sich daher zu dreierlei: Erstens sein Unternehmen in seiner Region als Logistik Center Süd im Bereich „Value Added Services“ besser aufzustellen. Zweitens die Firma in der Baumarktlogistik im Endverbrauchergeschäft erfolgreicher zu positionieren und schließlich sein drittes Standbein, die interne Logistik Akademie, weiter auszubauen, schildert Janz seine Ziele.

Die eingangs beschriebene Potenzialberatung, oft auch Stärken-Schwächen-Analyse genannt, hilft Unternehmen also dabei, ihre Erfolgspotenziale und etwaige Defizite auszumachen. Alle betrieblichen Faktoren, die die Leistungsfähigkeit eines Transport- und Speditionunternehmens ausmachen, werden dafür auf den

PhotoDisc/Montage: Weinhöfer



pixello.de/memephoto

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg jeder Beratung: Absolute Ehrlichkeit des Firmenchefs sich selbst gegenüber

Prüfstand gestellt und kritisch hinterfragt, zum Beispiel:

- Ist der Fuhrpark optimal aufgestellt?
- Ist die IT-Unterstützung sinnvoll?
- Sind die Mitarbeiter qualifiziert und motiviert?
- Welche Aufgaben lassen sich an Dritte auslagern?

- Welche Geschäftsfelder könnten über Kooperationen abgebildet werden?
Kurz: Die Potenzialberatung ist ein strategisches Instrument, um sein Unternehmen gründlich unter die Lupe zu nehmen. Denn nur wer seine Stärken und Schwächen wirklich kennt, weiß, wie er sich im Markt erfolgreich positionieren kann, an

welchen Geschäftsfeldern er also beispielsweise festhalten, welche er unter Umständen neu erschließen will und wie er dafür künftig seine innerbetrieblichen Prozesse gestalten will. Für manche Unternehmen ist die Potenzialberatung aber auch der letzte Ausweg, weil die Hausbank Druck macht und ihre Geldvergabe von dem Er-

EXPERTENTIPP



Volkmar Hanf, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) in Kassel

So wird die Potenzialberatung ein Erfolg

Wie Firmenchefs dazu beitragen können, dass die Potenzialberatung für ihr Unternehmen wirklich etwas bringt, sagt Volkmar Hanf, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) in Kassel:

- Die innere Haltung des Unternehmers sollte lauten: „Ich bin wirklich offen dafür, unangenehme Wahrheiten über die Situation in meinem Unternehmen zu erfahren. Und ich möchte ehrlich an meinen persönlichen Schwächen und den Schwächen des Gesamtsystems ‚Unternehmen‘ arbeiten, um die Potenziale zu stärken.“

- Ein Unternehmer sollte bereit sein, aus der Routine auszubrechen; sowohl bei Prozess- und Arbeitsabläufen, beim Führungsstil als auch bei der Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen.
- Die Mission (warum es das Unternehmen gibt), die Vision (was unser Handeln leitet) und die Unternehmensziele (was wir mit der Firma erreichen wollen) sind klar, deutlich und eindeutig formuliert. Sie sind transparent und werden von den wesentlichen Personen im Unternehmen mitgetragen. Falls nicht, sollte sich der Firmenchef zunächst zur Klärung dieser Bereiche beraten lassen, ehe er die Potenzialberatung in Anspruch nimmt.
- Idealerweise bereitet ein Unternehmer seine Mitarbeiter am besten in Gesprächen oder – am zweitbesten – in einem Brief oder einer Firmenzeitung auf die Potenzialberatung vor, indem er ausführlich begründet, wieso er sie persönlich für wichtig erachtet. Im Mittelpunkt einer solchen Begründung können beispielsweise mögliche konkrete, nicht ausgeschöpfte Potenziale benannt und beschrieben werden. *uz*

„Das Ergebnis der Analyse darf nicht im Aktenschrank verschwinden“

CHRISTINE SEGER,
Geschäftsführerin Seger Transporte

gebnis der Stärken- und Schwächen-Analyse abhängig macht. Mögen also die Gründe für die Beratung unterschiedlich sein, der Ablauf ist meist immer ähnlich: „Wir bereiten die Beratung in der Regel mit dem Firmenchef vor. Falls notwendig, bekommt er von uns auch bestimmte Hausaufgaben übertragen“, erzählt Helmut Schlechter, Partner der Logicon Logistik Managementberatung und vormaliger Geschäftsführer der SVG-Siqum-Beratung. Im nächsten Schritt analysieren die Berater dann die Bilanz beziehungsweise Gewinn- und Verlustrechnung des jeweiligen Unternehmens. Daran lasse sich stets schnell erkennen, weiß Helmut Schlechter aus langjähriger Erfahrung, welcher Unternehmensbereich zum Bei-

Die Beratung muss individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein

spiel defizitär ist und aus welchen Gründen, welche Sparte profitabel arbeitet und welche vielleicht quersubventioniert ist. Außerdem wird der Bereich Personal sehr genau untersucht: Wie motiviert sind beispielsweise die Mitarbeiter, werden sie genügend aus- und weitergebildet, wie repräsentieren sie ihr Unternehmen nach außen? Berater Schlechter wörtlich: „Wir gehen quasi von Abteilung zu Abteilung und versuchen, die Schwachstellen aufzuspüren. Wir erstellen eine Dokumentation und einen Maßnahmenkatalog und besprechen dann mit dem Unternehmer die mögliche Umsetzung.“

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Potenzialberatung ist aber: „Die Beratung muss individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein“, empfiehlt Christine Seger, Inhaberin des gleichnamigen Transportunternehmens und Geschäftsführerin der Seger Consult in Münsterstadt (s. oben stehender Kasten). „Die Methode muss effizient, anwendbar und praxisorientiert sein und von allen Beteiligten verstanden werden. Die Mitarbeiter sollten mit dem erreichten Ergebnis gerne weiterarbeiten.“ Kurz: „Das Resultat darf nicht im Aktenschrank verschwinden“, sagt Seger. Ob das Unternehmen das Ergebnis letztlich selbst umsetze oder mit Begleitung des Beraters, könne aber jeder selbst entscheiden.

„Kosten sollten Firmen nicht schrecken“

Eigene Vorstellungen und Ideen einzubringen, aber auch die Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen – alles das war zum Beispiel für den Speditionschef Florian Janz selbstverständlich: „Zunächst habe ich gemeinsam mit unseren Führungskräften ein Brainstorming veranstaltet. Im zweiten Schritt holten wir uns einen Potenzialberater mit an Bord. In einem gemeinsamen Workshop besprachen wir mit diesem unsere Ziele.“ Für deren Umsetzung werde dieser nun einen Fahrplan erstellen und das Unternehmen eventuell bei der Realisierung begleiten.

Janz wörtlich: „Früher habe ich gedacht, das kostet Geld, das mache ich lieber alles selber. Heute habe ich gelernt, wie wichtig es ist, auch Spezialisten einzusetzen.“ Eben diese Kosten sind es, die viele Unterneh-

PRAXISLÖSUNG

„Kosten lagen bei 3000 Euro“

Warum sich das Unternehmen Seger Transporte in Münsterstadt (95 Mitarbeiter, 9,5 Millionen Euro Umsatz) Sommer 2009 einer „Stärken-Schwächen-Analyse“ unterzog und was die Firma daraus lernte, erzählt Christine Seger, Geschäftsführerin des Unternehmens und Inhaberin von Seger Consult: „Letztlich waren Auftragsrückgänge der Grund, warum wir uns für die Potenzialberatung entschieden. Außerdem versprachen wir uns Unterstützung bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern und bei der Neukundenakquise. Wir beauftragten also einen Potenzialberater, der zu uns ins Unternehmen kam und gemeinsam mit mir und unserem Führungsteam einen Eintagesworkshop abhielt.

Nach einer Analyse aller Unternehmensbereiche zeigte uns die Auswertung, dass unsere Schwächen im Bereich Kundenbeziehung und Innovation lagen. Wir entdeckten aber auch sehr viele Stärken in unserer Firma, etwa unsere gute Öffentlichkeitsarbeit sowie unsere soziale



Christine Seger, Geschäftsführerin Seger Transporte in Münsterstadt

und fachliche Kompetenz, in die wir keine zusätzliche Energie stecken mussten. Dank der Potenzialberatung haben wir auch gesehen, dass wir unsere erkannten Schwächen kombinieren können und dass wir unsere Innovationen am besten mit unseren Kunden erarbeiten. Dann spalten wir die Innovationen nicht vom Markt ab. Aus dieser Erkenntnis leiteten wir dann mit unseren Mitarbeitern Maßnahmen ab und setzten diese um.

Die Kosten der Beratung lagen bei insgesamt 3000 Euro (ein Tag mit zwei Beratern). 50 Prozent Förderzuschuss erhielten wir vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle.“ uz

mer noch vor einer Potenzialberatung abschrecken. Was sie nicht wissen: Der Staat bietet interessante finanzielle Zuschüsse

HIER GIBT'S GELD

Auswahl staatlicher Stellen, die für die Potenzialberatung Zuschüsse gewähren:

Bundesweit

Das Projekt „Runder Tisch“ ist eine bundesweite Hilfsmaßnahme in Zusammenarbeit mit der KfW Mittelstandsbank. Kleine und mittlere Firmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten erhalten nach einer eingehenden Prüfung einen Zuschuss für eine Potenzialberatung. Ansprechpartner ist Ihre zuständige Kammer/Ihr Regionalpartner. Sie finden ihn unter www.rp-suche.de/rpsuche/

Nordrhein-Westfalen

Kleine und mittelständische Unternehmen bekommen bis zu 50 Prozent aus Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds bezuschusst. Weitere Informationen und Adressen der Beratungsstellen finden Sie unter www.potentialberatung.nrw.de

Berlin-Brandenburg

Kleine und mittelständische Unternehmen bekommen finanzielle Unterstützung aus Fördermitteln des Europäischen Regionalfonds. Informationen und Adressen finden Sie beim RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) unter www.rkw.de/Portal/Nav_i_oben/Unternehmensberatung/index.html

(siehe Kasten). Und diese können auch über Teilaspekte einer Potenzialberatung ausgeschöpft werden, zum Beispiel Aus- und Fortbildung oder Innovation. Informationen darüber erteilen auf Anfrage die jeweiligen Wirtschaftsministerien, Kammern und Landesverbände.

Und noch etwas sollten Unternehmer beachten, empfiehlt Helmut Schlechter: „Wählen Sie eine Potenzialberatung frühzeitig als begleitendes Instrument und nicht erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist.“ Außerdem rät er Firmenchefs: „Schauen Sie in Ihrem Betrieb zuerst nach innen. Was können Sie selbst tun, um die Qualität zu verbessern und Kosten zu senken?“ Erst wenn ein Unternehmer zum Beispiel die eigenen Kosten kenne, könne er Aufträge auch einmal ablehnen. Der Berater wörtlich: „Mit Neinsagen verdient man mitunter mehr als mit Jasagen.“

Für ebenso wichtig hält Transportunternehmerin Seger „eine offene Betriebskultur“. Sie sei die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Potenzialberatung. „Das Unternehmen muss mitmachen wollen, Entwicklungsbereitschaft zeigen und sich trauen, hinzuschauen“, sagt sie. Vor allem aber „müssen die Mitarbeiter einbezogen werden“, empfiehlt Seger. „Denn die Verbesserungskultur sollten alle Beteiligten im Unternehmen mitnehmen.“ ■■■

Ursula Zimmermann, freie Journalistin