

# 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.**

**G**eschäfte, 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-