

Informationsmaterial
zur Verbesserung der
Wettbewerbsfähigkeit und
Stärkung mittelständischer Betriebe
durch Potenzialberatung





Inhalt

1	Nutzen Der Potenzialberatung	3
1.1	<i>Bewährtes Förderkonzept</i>	3
1.2	<i>In Veränderungen und Umgestaltung investieren</i>	3
1.3	<i>Struktur der Potenzialberatung</i>	4
2	Hintergrundinformationen zum Förderangebot	5
2.1	<i>Beweggründe der Berliner Wirtschaft</i>	5
2.2	<i>Erfolgreiche Projektvorbereitung durch das Unternehmen</i>	5
2.3	<i>Ziele vereinbaren</i>	6
2.4	<i>Umsetzung ermöglichen</i>	6
3	Beratungsschwerpunkte	7
3.1	<i>Optimierung der Arbeitsabläufe</i>	7
3.2	<i>Verbesserte Kundenorientierung</i>	7
3.3	<i>Erschließung neuer Märkte</i>	7
4	Fallbeispiel (I) „Optimierung der Arbeitsabläufe“	8
4.1	<i>Aufgabenstellung</i>	8
4.2	<i>Umsetzung</i>	8
4.3	<i>Ergebnisse</i>	8
5	Fallbeispiel (II) „Verbesserte Kundenorientierung“	9
5.1	<i>Aufgabenstellung</i>	9
5.2	<i>Umsetzung</i>	9
5.3	<i>Ergebnisse</i>	9
6	Fallbeispiel (III) „Erschliessung neuer Märkte“	10
6.1	<i>Aufgabenstellung</i>	10
6.2	<i>Umsetzung</i>	10
6.3	<i>Ergebnisse</i>	10
7	Checkliste	11
8	Impressum	11



1 NUTZEN DER POTENZIALBERATUNG

1.1 *Bewährtes Förderkonzept*

Den meisten Betrieben würde es helfen, wenn der jetzige Aufschwung nicht nur dem eigenen Unternehmen mehr wirtschaftlichen Nutzen bringen würde als seinen Mitbewerbern, sondern wenn das eigene Unternehmen mit seinen Leistungen so ausgerichtet ist, dass es sich deutlich besser gegenüber dem zunehmenden Druck etwaiger ausländischer oder auch unbekannter Waren- und Dienstleistungsanbieter behaupten kann.

Um diese Ziele zu erreichen, haben bisher rund 80 kleinere und mittlere Unternehmen des produzierenden bzw. produktionsnahen Gewerbes externe Beratungsleistungen genutzt. Mit Zuschüssen von bis zu 10.000 € je Unternehmen haben die Fördermöglichkeiten des Landes Berlin dabei geholfen, mit vergleichsweise geringem finanziellen Aufwand sich auf die neuen Herausforderungen rechtzeitig vorzubereiten. Das Stichwort für dieses Förderkonzept lautet:

Potenzialberatung.

Mit Hilfe externen Know-Hows und unter Beteiligung der Beschäftigten wurden den Berliner Unternehmen im Rahmen der mehrstufigen Potenzialberatung Chancen aufgezeigt, um bislang ungenutzte Ressourcen in ihren Betrieben zu mobilisieren und damit unmittelbar zur Steigerung ihrer Konkurrenzfähigkeit beizutragen. Dabei wurden neue Modernisierungsmöglichkeiten, veränderte Arbeitsabläufe und optimierte Vertriebs-Strukturen herausgearbeitet, die zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden konnten.

1.2 *In Veränderungen und Umgestaltung investieren*

Mit den nachfolgenden Kapiteln wollen wir aufzeigen, welche Möglichkeiten Ihnen diese Fördermöglichkeiten bieten, worauf Sie achten sollten und welchen Nutzen auch Ihr Unternehmen von einer Potentialberatung erwarten kann.



Klein- und Mittelständische Unternehmen investieren dann in externe Beratungskompetenz, wenn Veränderungen im Unternehmen schnell vorangetrieben werden müssen oder wenn die bisherigen internen Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Dabei nutzen diese Unternehmen die Kenntnisse erfahrener Unternehmensberater, um die betrieblichen Gegebenheiten so optimal wie möglich zu gestalten. Unter bestimmten Voraussetzungen waren für diese Beratungsleistungen sogar Zuschüsse möglich, so dass auch für kleinere Budgets übermäßige finanzielle Belastungen vermieden wurden. Das von diesen Unternehmen genutzte staatliche Förderungskonzept der Potenzialberatung baut sich in zwei Teile auf:

1.3 Struktur der Potenzialberatung

Grundberatung:

Im ersten Schritt, der so genannten ‚Grundberatung‘, werden die bestehenden Stärken und Schwächen eines Unternehmensteils aufgezeigt und Handlungsalternativen entwickelt. Dies geschieht in Abhängigkeit des jeweiligen Optimierungsbedarfs des Unternehmens. Ob die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Neuausrichtung des Vertriebes oder die Überarbeitung der Unternehmensorganisation vorgenommen werden soll, in jedem Fall werden in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und dem Berater Maßnahmen entwickelt, die eine Verbesserung der gegenwärtigen Situation bewirken können.

Aufbauberatung:

Im zweiten Schritt, der ‚Aufbauberatung‘, werden die erforderlichen Maßnahmen anhand eines auf das jeweilige Unternehmen abgestimmten Realisierungsplanes konsequent umgesetzt. Das Beratungsunternehmen begleitet diese Umsetzungsphase und unterstützt somit die Geschäftsleitung dabei, dass der Nutzen aus dieser Potenzialberatung für das Unternehmen zeitnah gewonnen werden kann.



2 HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUM FÖRDERANGEBOT

2.1 *Beweggründe der Berliner Wirtschaft*

Mit dieser Potenzialberatung stellt das Land Berlin ein Förderangebot zur Verfügung, dass aus eigenen Mitteln und denen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) finanziert wird. Jedes Jahr nehmen zwischen 13 und 15 Berliner Unternehmen mit einer Belegschaftsstärke von durchschnittlich 20 bis 40 Beschäftigten die Vorzüge der Potenzialberatung in Anspruch. Die Potenzialberatung gliedert sich, wie bereits angedeutet, in zwei Beratungsstufen:

1. Der Offenlegung und Bewertung der ungenutzten Potenziale (Grundberatung)
2. Dem Erarbeiten und Begleiten bei den Umsetzungsmaßnahmen (Aufbauberatung)

Der Zuschuss für die Unternehmen beträgt 50% der Beratungskosten, max. 5.000,-- € für die Grundberatung und max. 5.000,-- € für die Aufbauberatung. Ausführlichere Informationen sowie nähere Einzelheiten und Zuwendungsvoraussetzungen erhalten Sie unter: <http://www.cup-neumann.de/Foerdermoeglichkeiten.htm>

2.2 *Erfolgreiche Projektvorbereitung durch das Unternehmen*

Ein möglichst optimales Ergebnis für das beratende Unternehmen kann dadurch erreicht werden, wenn bei den durchzuführenden Analysen auch die Bereiche

- Arbeitsorganisation,
- Personalentwicklung / -Qualifizierung,
- Arbeitszeit sowie
- Fachkräftebedarf

eingebettet und mit berücksichtigt werden. Das beratende Unternehmen wird Ihnen im Rahmen der Potenzialberichte zusätzlich schriftliche Ergebnisberichte liefern, mit denen Sie hilfreiche Informationen zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens erhalten.



Um zu gewährleisten, dass die für den Beratungsauftrag erforderlichen Fähigkeiten und die notwendige Zuverlässigkeit zur Verfügung stehen, erfolgt die Auswahl des Beratungsunternehmens im Einvernehmen mit den Beauftragten für die Annahme der Antrags- und Abrechnungsunterlagen. Für Berlin sind dies die

IG-Metall Verwaltungsstelle Berlin,
Alte Jakobstr. 149, 10969 Berlin,
Tel.: 25387-101/102 oder der

Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. ,
Am Schillertheater 2, 10625 Berlin,
Tel.: 31005-127.

2.3 Ziele vereinbaren

Im Rahmen des Beratungsprozesses entstehen durch alle Beteiligten viele Impulse, die zur Entwicklung des Unternehmens führen können. Eine gleich zu Beginn des Beratungsprojektes definierte gegenseitige Erwartungshaltung sowie eine konkrete Zielfestlegung des gewünschten Beratungserfolgs tragen dazu bei, das Gesamtprojekt reibungsfrei und zügig zu gestalten.

2.4 Umsetzung ermöglichen

Damit die Unternehmensleitung möglichst schnell von den umgesetzten Maßnahmen profitieren kann, sollte sie sich selbst aktiv in den Beratungsprozess einbringen. In den meisten Fällen funktioniert dies auch einwandfrei. Es vereinfacht die späteren Umsetzungen erheblich, wenn und falls vorhanden, die betriebliche Interessenvertretung mit einbezogen wird. Dabei kann als eventueller Moderator auch das Beratungsunternehmen hilfreich sein. Eine zeitnahe Einbindung hilft zudem, dass eine möglichst breitflächige Akzeptanz innerhalb der Belegschaft für die umzusetzenden Maßnahmen erreicht wird. Damit kann auch die zeitlich über die Potenzialberatung hinaus gehende Fortsetzung der Modernisierungsprozesse vereinfacht werden.



3 BERATUNGSSCHWERPUNKTE UND BEISPIELE

Anhand der nachfolgenden Fallbeispiele zeigen wir konkrete Möglichkeiten auf, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbessern zu können. Sei es, dass die internen Arbeitsabläufe optimiert werden sollen, eine an den veränderten Anforderungen der Kunden angepasste Organisation aufgestellt werden muss oder die Absatzmengen mit neuen Strukturen und Märkten zu erhöhen sind.

3.1 *Optimierung der Arbeitsabläufe*

In dem von uns beratenden Unternehmen wurden bereits viele Maßnahmen getroffen, um die Abläufe zu optimieren. Doch immer umfangreichere Anforderungen seiner Kunden hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen veranlassten die Geschäftsführung dazu, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen. Es galt, die bestehenden Arbeitsgänge weiter zu optimieren, Fehlleistungen zu verringern und unnötige Arbeitsschritte auszumerzen. Mit den Ergebnissen aus der Potenzialberatung wurde diese Zielsetzung erreicht. Den Weg, um dieses Ziel zu erreichen, beschreiben wir aus unserer Praxis im Kapitel Fallbeispiel (I) „Optimierung der Arbeitsabläufe“.

3.2 *Verbesserte Kundenorientierung*

In einem metallverarbeitenden Unternehmen musste im Zuge der Unternehmensnachfolge die bestehende Ablauforganisation auf den Prüfstand. Marktgerechte Arbeitsabläufe, unternehmenskonformes Arbeitsverhalten sowie ein kundenorientiertes Vertriebsverständnis sollten als Stärken für das Unternehmen entwickelt werden. Mit einer veränderten Arbeitsorganisation die abteilungsübergreifend über den Vertrieb hinaus das Interesse des Kunden und damit des Unternehmens im Fokus hat, können nach der Potenzialberatung neue Marktchancen genutzt und Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Wie dies umgesetzt wurde, erfahren Sie aus unserem Praxisteil im Kapitel: Fallbeispiel (II) „Verbesserte Kundenorientierung“.

3.3 *Erschließung neuer Märkte*

Die Erschließung neuer Märkte mit der Königsdisziplin des Vertriebes, dem Franchising, verfolgen mittlerweile rund 1.000 Unternehmen in Deutschland. Auch wenn diese Option nur für diejenigen Unternehmen geeignet ist, deren Produkte bzw. Dienstleistungen mit einem Alleinstellungsmerkmal versehen sind und dessen Geschäftskonzept für spätere Franchise-Nehmer multiplizierbar ist, wollen wir Ihnen diesen attraktiven Weg nicht vorenthalten. Erfahren Sie mehr über die Schritte um Franchise-Geber zu werden im Kapitel: Fallbeispiel (III) „Erschließung neuer Märkte“



4 FALLBEISPIEL (I) „OPTIMIERUNG DER ARBEITSABLÄUFE“

4.1 *Aufgabenstellung*

Das Unternehmen kommt aus dem produktionsnahen Dienstleistungsgewerbe und zählt einen der größten Unternehmen Deutschlands zu seinem Kundenkreis. Die bestehende Arbeitsorganisation wurde durch die bereits gut strukturierten DV-Programme unterstützt. Dennoch führten ständig verändernde Wünsche der Kunden zu erheblichen Störungen im Betriebsablauf. Die dadurch bedingte Unzufriedenheit der beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führte dazu, dass bestehende Potenziale für das Unternehmen nicht genutzt wurden. Ziel war es daher, Verfahren und Wege zu finden, die einerseits die vermeidbare Belastung bei den Mitarbeitern abbauen sollte und gleichzeitig Wege aufzuzeigen, wie die erhöhten Anforderungen der Kunden mit den Möglichkeiten des Unternehmens erfüllt werden können.

4.2 *Umsetzung*

Mittels der auch international erprobten und bewährten Optimierungsmoderation wurden mit sämtlichen betroffenen Mitarbeitern zahlreiche Ideen herausgearbeitet und entwickelt, die einerseits die Verbesserung der Betriebsabläufe zum Ziel hatte und andererseits die Gewähr für eine zeitnahe Umsetzung bot. Diese Maßnahmen wurden teilweise sofort von den Mitarbeitern umgesetzt oder später der Geschäftsführung zwecks Genehmigung vorgetragen. Zur Koordinierung und zum Überprüfen der umzusetzenden Maßnahmen wurde von uns ein Zeit- und Realisierungsplan erstellt und mit der Geschäftsführung abgestimmt. Die Umsetzung der durchgeführten Aktivitäten wurde von uns nachgehalten und bei auftretenden Problemen konnten schnell Lösungen gefunden werden, um doch noch die gewünschten Ziele zu erreichen.

4.3 *Ergebnisse*

Der erarbeitete Umsetzungsplan enthielt zum Schluss über 50 Ideen. Die Realisierung dieser Ideen wurde von der überwiegenden Mehrheit der Belegschaft mit großem Engagement vorgenommen, da mit den beschlossenen Maßnahmen sowohl Mitarbeiter als auch das Unternehmen profitierten. Neben der Verringerung von vermeidbaren Tätigkeiten und einer Verbesserung des Arbeitsumfeldes konnten die Kenntnisse der Mitarbeiter im Rahmen von internen Schulungsmaßnahmen ausgebaut werden, so dass das Unternehmen zusätzlich eine höhere Flexibilität zur Erfüllung der Kundenwünsche erreicht hat. Ein anschließender Auftrag zur Optimierung der Arbeitszeit der Geschäftsführung bestätigte den Erfolg unserer Vorgehensweise.



5 FALLBEISPIEL (II) „VERBESSERTE KUNDENORIENTIERUNG“

5.1 Aufgabenstellung

Das von uns beratende Unternehmen ist sowohl ein traditionsbewusstes als auch ein modern aufgestelltes Unternehmen im metallverarbeitenden Gewerbe. Im Zuge der Altersnachfolge sowie der geplanten Neuausrichtung auf zusätzliche Märkte sollten die Arbeitsabläufe auf Effizienz hin untersucht und kundenfreundlicher gestalten werden. Gleichzeitig war gewünscht, eine neue Ablauforganisation vom Auftragseingang bis zur Übergabe des Auftrages an die Produktionsabteilungen flexibler zu gestalten und zu dokumentieren.

5.2 Umsetzung

Im Rahmen der gewünschten Prozess-Analyse sind mit den Mitarbeitern die wichtigsten Geschäftsabläufe besprochen worden, die als Grundlage der von uns zu erstellenden Prozessbeschreibung verwendet wurde. Zeitgleich haben wir mit den betroffenen Mitarbeitern die einzelnen Arbeitsschritte auf ihre Effizienz hin hinterfragt, und mittels der Optimierungsmoderation haben die Mitarbeiter hierzu Ideen und Vorschläge erarbeitet, die auf ihre Wirksamkeit und Realisierbarkeit hin analysiert wurden und im Rahmen zweier Ideen-Präsentationen der Geschäftsführung vorgestellt worden sind.

Neben einem Umsetzungsplan, mit dem wir die Abarbeitung der erforderlichen Maßnahmen nachgehalten haben, wurden mehrere Szenarien entwickelt, die eine effizientere Ablauforganisation ermöglichen konnten.

5.3 Ergebnisse

Die Umsetzung der Ideen bewirkte eine Neuausrichtung der Ablauforganisation, die eine schnellere Abarbeitung der Kundenaufträge zur Folge hatte. Diese wurde in eine überarbeitete Beschreibung der Prozess-Abläufe dokumentiert. Mit ihr wurde nicht nur eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsabläufe erreicht, sondern im Zuge des Projektes konnten ungenutzte Kompetenzen und auch unbemerktes Engagement der Mitarbeiter deutlicher gemacht werden, so dass sich daraus teils veränderte aber auch erweiterte Aufgabenstellungen für einige Mitarbeiter ergeben haben.

Mit der neuen Arbeitsorganisation hat das Unternehmen den Weg bereitet, um die nächsten Schritte für weitere Modernisierungen vornehmen zu können. Die verstärkte Ausrichtung der Arbeitsabläufe auf neue Märkte und veränderte Kundenwünsche wird mit der Umgestaltung der internen Organisation erreicht werden können.



6 FALLBEISPIEL (III) „ERSCHLIESSUNG NEUER MÄRKTE“

6.1 Aufgabenstellung

Die Möglichkeit, sich einen großen Anteil der Beratungskosten zum Franchise-System-Aufbau durch den Staat finanzieren zu lassen, ist bislang noch nicht genutzt worden. Dennoch wollen wir Ihnen den Ablauf hierfür an einem Beispiel eines Unternehmens außerhalb von Berlin darstellen, welches von den Förderzuschüssen nicht profitieren konnte. Bis auf die Beratung in Vertrags- und steuerrechtlichen Angelegenheiten können alle Beratungsleistungen zum Aufbau eines Franchise-Systems mit Fördermitteln bezuschusst werden.

6.2 Umsetzung

Um die Marktpräsenz des Unternehmens über die Vertriebsform des Franchisings auszubauen, wird anfangs analysiert, inwiefern das Geschäftsmodell durch spätere Franchise-Nehmer multiplizierbar ist und wie hoch die Rentabilität des Franchise-Systems sowohl für die künftigen System-Partner als auch für den Franchise-Geber sein wird.

Damit die künftigen System-Partner das Geschäftsmodell auch erfolgreich multiplizieren können, werden die Erfahrungen sowie die Anwendung der erforderlichen Marketing- und Vertriebsmethoden in Handbüchern dokumentiert. Ein Schulungskonzept sichert, dass die erforderlichen Kenntnisse für den erfolgreichen Markteintritt auch über den System-Start hinaus aufrecht erhalten bleiben. Anschließend werden die erforderlichen Vertragswerke erstellt, eine Gebietsplanung für die künftigen Akquisitionsregionen erarbeitet und die System-Zentrale mit dem erforderlichen Know-How versehen, damit die Gewinnung von Franchise-Nehmern zur Erweiterung der Marktpräsenz erfolgen kann.

6.3 Ergebnisse

Am Ende des System-Aufbaus steht der Beginn der System-Expansion. Hierzu hat das beratende Unternehmen nicht nur wertvolle Handbücher an die Hand bekommen, sondern es kennt nun die bewährten Methoden, wie man die richtigen Franchise-Nehmer für sein System finden kann.

Die erforderlichen Betreuungs- und Unterstützungsleistungen gegenüber den künftigen Franchise-Nehmern sowie die Rechte und Pflichten, die beide Seiten während ihrer Zusammenarbeit zu erfüllen haben, sind ebenso bekannt, wie die Mittel, um das Wachstum und die Entwicklung des Franchise-Systems mit Erfolg voranzubringen.



7 CHECKLISTE

Förderungsvoraussetzungen:

- Kleines / mittleres Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes oder des produktionsnahen Dienstleistungsgewerbes *)
- nicht mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Jahresumsatz höchstens 50 Mio. € oder Bilanzsumme höchstens 43 Mio. € *)
- Unternehmen besteht länger als drei Jahre

sowie eine der nachfolgenden Beratungsinhalte:

- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Arbeitsorganisation
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- Anpassung an neue Markterfordernisse
- Hilfe zur Erschließung neuer Märkte.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an:

CUP-Neumann
Herr Stefan Neumann
Am Borsigturm 48,
13507 Berlin
Tel.: 030 - 33 98 44 6 - 0

*) Ausführlichere Informationen zu den Förderungsvoraussetzungen unter:
<http://www.cup-neumann.de/Foerdermoeglichkeiten.htm>



8 ZUM SCHLUSS

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Bearbeitung der Anträge für die Bewilligung der Zuschüsse sowohl vom Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. als auch von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen äußerst schnell und reibungslos durchgeführt wurden.

Den kleinen und mittleren Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Berlin stehen somit für ihre finanzielle Unterstützung bei der Hilfe zur Erschließung neuer Märkte, der Optimierung von Geschäftsprozessen oder den Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung alle Tore offen.

Herausgeber:

CUP-Neumann

Consulting für
Unternehmenslösungen und
Personalkompetenz

Am Borsigturm 48
13507 Berlin
Tel.: 030 - 33 98 44 - 68
Fax: 030 - 33 98 44 - 61

Email: info@cup-neumann.de
Internet: www.cup-neumann.de
www.potenzialberatung-berlin.de

Mitgliedschaft und Kooperationen

- Akkreditierter Berater im RKW Berlin
- Gelisteter Berater in der KfW-Beraterbörse
- Vorstandsvorsitzender und Franchise-Berater im Deutschen Franchising-Service e.G. (DFS)

Berlin, November 2010