

## Praxisbericht für Coachs und Berater(innen)

---

### Ausgangslage

Die Firma Hans Meier + Co. (Name geändert) ist im Bereich Entsorgung und Handel tätig. In dritter Generation hat sich die Firma zu einem regionalen Leader mit knapp 100 Mitarbeitenden etabliert.

### Situation

Im Jahr 2009 wurde die Firma voll von der Wirtschaftskrise erfasst. Noch bis im Herbst 2008 wurde ausgebaut, man dachte, für die Zukunft gerüstet zu sein. Als verantwortungsvoller Patron hat Hans Meier im Abschwung nicht rechtzeitig reagiert. Dies führte zu einem finanziellen Engpass. Per Ende 2009 musste man reagieren, aber wie? Man beschloss, das Unternehmen einer Gesamtanalyse zu unterziehen.

### Maßnahmen

Im Jahr 2010 analysierte ein TOPLEVEL-Advisor mit Hilfe von TOPLEVEL die Firma. In dem toolgestützten Analyseworkshop wurden die verstreut im Unternehmen vorliegenden Zahlen und Kenntnisse über eine systematische Frageführung zusammengetragen, visualisiert und von allen Beteiligten eingeschätzt (Ist vs Soll (Idealzustand), und IST vs Plan (intendiertes Ergebnis)).

Neben der Finanz- und Organisationsanalyse wurde besonders auf die Analyse der Fähigkeiten der Firma (das Herzstück der TOPLEVEL-Analyse) Wert gelegt. Einige der (bis zu 500) Bewertungspositionen lösten intensive Diskussionen um deren Wahrnehmung und Bedeutung aus. Ziele, Ideen für Lösungsansätze und Maßnahmen wurden im Prozess der Konsensfindung in TOPLEVEL laufend protokolliert. Vergangenenorientiertes Zahlenmaterial aus ERP und Buchhaltung wurde um wichtige Softfacts angereichert, um verlässliche Informationen für die Strategiefindung und –umsetzung zu erarbeiten. Das Informationschaos der Vergangenheit wich Schritt für Schritt einem Bild über Zusammenhänge und Prioritäten.

Innerhalb von zwei Tagen war klar wo die Prioritäten gesetzt werden mussten. Aufgrund der Erkenntnisse wurden zwischen dem Inhaber und dem Berater individuelle Maßnahmen beschlossen, wie eine sozial tragbare Reorganisation aussehen soll. Alle Mitarbeiter wurden zügig und offen informiert.

### Ergebnis

Nachdem die Mitarbeiter sahen, dass die am Informationsabend versprochenen Termine und Abläufe von der Geschäftsleitung eingehalten wurden, wuchs das Vertrauen in die Firmenleitung, diese schwierige Zeit zu meistern, sehr schnell. Die Stimmung in der Belegschaft verbesserte sich erheblich. Ebenfalls wurde wertgeschätzt, dass die Kündigungen fair waren und offen kommuniziert wurde. Es war erstaunlich, wie viele Vorschläge zu Kosteneinsparungen gemacht wurden und wie viele davon auch tatsächlich innerhalb kurzer Frist umgesetzt werden konnten. Im Jahr 2010 wurde bereits wieder ein Gewinn erzielt und es ist abzusehen, dass dieser in 2011 noch wesentlich übertroffen wird. Innerhalb von zwei Jahren konnte so der Turnaround geschafft werden. Dank den neuen Mitteln kann bereits heute wieder über den Ausbau von neuen zukunftssträchtigen Dienstleistungen nachgedacht werden.

#### **TOPLEVEL** beinhaltet:

Ganzheitliche, modular aufgebaute Unternehmensanalyse mit Detailanalysen in den Bereichen: Finanzen, Fähigkeiten, Organisation, Rentabilität, Absatz, Qualität, Ausbildung, Infrastruktur, Image, Innovation, Wettbewerb sowie integrierter SWOT- und Risikoanalyse. Das bedeutet: **Systemgeführte Unternehmensentwicklung, Unternehmensfähigkeiten (Stärken/Schwächen) sind klar ersichtlich, konkrete Ergebnisse mit geringfügigem Aufwand und Kosten. Ist-Situation, Anforderungen, Ziele, Maßnahmen, Risiken sind visualisiert.**