

# Den eignen Betrieb erfolgreich entwickeln

Ein positives Unternehmensergebnis hängt sowohl von der richtigen Positionierung am Markt ab, als auch von den internen Ressourcen. Auch wenn Inhaber eine gute stabile Organisation führen, so sind wir alle von den Entwicklungen äusserer Systeme wie dem politischem System, dem Finanzsystem oder Markttrends abhängig, die oft zu Ausschlägen auch in den eigenen Betrieb hinein führen. Text und Tabellen: Gerlinde Lahr

Um eine Firma ganzheitlich zu führen, braucht es neben einem strategischen Tool wie der nachfolgend im Text vorgestellten SWOT-Analyse eine Gesamtvorstellung. Diese holt die Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten, ab und motiviert sie. Bevor man also mit einzelnen Veränderungen beginnt, stellt sich die Frage: Was wäre ein attraktives Zukunftsbild beziehungsweise, falls es schon ein Leitbild gibt: Stimmt es noch, ist es auch jedem bewusst, und hat es weiterhin Zugkraft?

Die Corporate-Identity-Frage «Wer wollen wir jetzt und in Zukunft sein?», leitet dann über zu: «Was soll erhalten bleiben,

wovon wollen wir uns verabschieden und was wollen wir neu hinzunehmen?» Wenn dieses Selbstverständnis klar ist, denkt man weiter: Wo würde es sich in Strukturen und Prozessen, unserem Umgang miteinander und im Umgang mit Kunden und Lieferanten zeigen? Welche Auswirkungen hätte es? Hierzu können dann die Erkenntnisse

und Impulse, die sich aus der im Folgenden vorgestellten Analyse ergeben, herangezogen werden.

**Die SWOT-Analyse, ein Überblick**  
Mithilfe der sogenannten SWOT-Analyse können Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Gegenwart sowie die vermutete

## SWOT (strength, weaknesses, opportunities and threats)

	Gegenwart	Zukunft
positiv	strength (Stärken)	opportunities (Chancen)
negativ	weaknesses (Schwächen)	threats (Gefahren)

Um viele Informationen für die Analyse zu gewinnen, lohnt es sich, neben der Befragung der Führungsriege auch die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Die Antwortmöglichkeiten sollten anonymisiert abgegeben werden können, um unvoreingenommen Informationen zu erhalten. Foto: S. Hofschlaeger, Pixelio



## Zur Befragung der Inhaber, Führungsriege und Mitarbeiter sind folgende Fragen hilfreich:

### **S: strength, satisfaction – Stärken der Gegenwart**

- Was läuft gut?
- Worauf sind wir stolz?
- Worin sind wir richtig gut?
- Was gibt uns Energie?
- Was freut uns?
- Wie ist unsere momentane Position?
- Was soll auf jeden Fall so bleiben, wie es ist?

### **W: weaknesses – Schwächen der Gegenwart**

- Was ist schwierig?
- Wo liegen unsere Fallen/Barrieren?
- Welche Störungen behindern uns?
- Wo stehen wir uns vielleicht selbst im Weg?
- Was fehlt uns?
- Was ist zuviel?
- Wo liegen unsere Zeit- und Energiefresser?

Zukunft der eigenen Firma gut strukturiert werden. Nur auf der Basis einer sorgsam validierten Bestandaufnahme können auch die passenden Schritte eingeleitet werden, um Stärken zu stärken, Schwächen zu schwächen, vermuteten Bedrohungen gut zu begegnen und die Chancen, die sich bieten, auch zu nutzen.

Dadurch, dass sowohl positive wie negative Faktoren und sowohl die Gegenwart wie die Zukunft einbezogen werden, dient dieses Instrument zur Positionsbestimmung und ermöglicht zielgerichtete Schritte in der Unternehmensentwicklung sowie in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Je nach Fragestellung lässt sich diese Analyse auf die komplette Firma beziehen, aber auch auf einzelne Teilbereiche oder spezifische Projekte.

### **Zum Vorgehen**

Diese Analyse kann natürlich gut mithilfe einer externen, geschulten Moderation durchgeführt werden. Es ist aber auch möglich, dies intern im eigenen Haus zu tun, und es müsste anhand des beschriebenen Vorgehens gut gelingen. In beiden Fällen ist darauf zu achten, dass es nicht nur bei der Analyse bleibt, sondern dass Konsequenzen,

die sich ergeben und als notwendig erachtet werden, auch zur Umsetzung gebracht werden. Denn nur daraus ergibt sich der Erfolg.

Im ersten Schritt geht es um die sachliche und möglichst objektive Betrachtung der Stärken und Schwächen. Diese Stärken und Schwächen kann man in erster Linie auf der Basis eigener Erfahrungen als Inhaberinnen und Inhaber zusammentragen. Noch mehr Informationen gewinnt man, indem man die Führungsriege einbezieht. Wenn es praktisch machbar ist, hat meine Erfahrung gezeigt, dass man sehr wertvolle Einsichten gewinnen kann, wenn man sich die Zeit nimmt, um auch die Mitarbeitenden einzubeziehen.

Eine Möglichkeit hierzu wäre es, eine schriftliche Befragung zu den unten angegebenen Fragen – oder solchen, die an den eigenen Bedarf angepasst sind – durchzuführen und die Antworten dann auszuwerten. Es ist von Vorteil, bei den Antwortmöglichkeiten darauf zu achten, dass sie anonymisiert abgegeben werden können, denn es geht ja meist nicht darum, wer genau etwas beiträgt, sondern möglichst unvoreingenommen Informationen zum Betrieb zu bekommen.

Es lässt sich aber auch ein Team-Event daraus machen, indem man zum Beispiel in einem grossen Raum Flip-Charts in vier Ecken stellt oder grosse Blätter befestigt, zwischen denen man wie in einer Art Kunstgalerie hin und her laufen kann und jede/r dabei zu den Fragen seine eigenen Antworten schreiben kann. Auf diese Weise können innerhalb eines Charts auch die schon vorhandenen Antworten Impulse geben und die einzelnen Antworten sich gegenseitig befruchten.

Nach einiger Zeit, wenn alle wichtigen Antworten aufgeschrieben sind, werden sie geclustert, also unter Überschriften thematisch zusammengefasst. Daraus entwickeln sich konkrete Fragestellungen. Danach können die Teilnehmenden mit Klebepunkten ihre Prioritäten nach Wichtigkeit oder Dringlichkeit sortieren. Auf dieser Basis weiss man später, wenn es um die strategische Umsetzung geht, wo es am sinnvollsten ist, mit Veränderungen zu beginnen. Dies kann sich auf bestimmte Strukturen, die nicht mehr hilfreich sind, beziehen, aber auch auf die Optimierung von Arbeitsabläufen, das Informationsmanagement oder den Umgang miteinander. Die Priorisierung

## Bei der Umweltanalyse sind folgende Fragen hilfreich:

### **O: opportunities – Chancen der Zukunft**

- Was hat sich in letzter Zeit verändert?
- Welche Trends zeichnen sich ab?
- Worin können unsere Zukunftschancen liegen?
- Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- Was können wir ausbauen?
- Was sollten wir reduzieren?
- Was können wir im Umfeld noch besser nutzen?
- Wozu wären wir noch fähig?
- Was liegt (noch) brach?

### **T: threats – Gefahren der Zukunft**

- Wo lauern künftig Gefahren?
- Welche Schwierigkeiten kommen eventuell auf uns zu?
- Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren?
- Womit müssen wir rechnen?
- Was wäre ein Worst Case, und wie können wir dem begegnen?
- Wie können wir resilienter gegen äussere Einflüsse werden?



ist wichtig, um nicht zehn Baustellen auf einmal aufzureissen, sondern zunächst mit ein bis drei wichtigen zu beginnen. Wenn sich erfolgreiche Veränderungen zeigen, trägt es zur Motivation aller Beteiligten bei, und man kann weiter aus dem Themenpool schöpfen und weitere Baustellen in Angriff nehmen.

Ein noch detaillierteres Bild kann man erhalten, wenn man anhand der Stärken und Schwächen eine Konkurrenzanalyse durchführt. So lässt sich erkennen, wo man in Bezug auf bestimmte Themen im Vergleich zum Wettbewerb steht.

### Die Umweltanalyse

Der zweite Schritt der SWOT-Analyse fasst sich mit externen Einflüssen, welche auf das Unternehmen einwirken. Hierbei betrachtet man Chancen und Risiken, die sich aus Veränderungen im Markt oder in der technischen oder sozialen Umwelt ergeben. Es können natürlich auch interne

Veränderungen sein, wenn etwa wichtige Mitarbeitende in den Ruhestand gehen. Diese Einflüsse sind für die einzelnen Unternehmen gegeben beziehungsweise kommen auf diese zu und sind in den seltensten Fällen beeinflussbar. Die unternehmerische Aufgabe ist es, diese Gegebenheiten im Rahmen der SWOT-Analyse zu erkennen und darauf entsprechend zu reagieren.

Wenn all die Erkenntnisse aus den zuvor beschriebenen Prozessschritten übersichtlich aufgelistet sind, ist es möglich, die verschiedenen Antworten zusammenzuführen und in die strategische Planung einfließen zu lassen.

### Zusammenführen der Erkenntnisse

Bei der Analyse der Erkenntnisse von externen Chancen und Risiken kann man nun die folgenden Fragen stellen:

1. Kombination aus Stärken und Chancen: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Welche Stärken können ausgebaut

oder besser genutzt werden, um Chancen zu realisieren?

2. Kombination aus Stärken und Gefahren: Welche Stärken können genutzt werden, um welche Risiken zu minimieren? Mit welchen Stärken kann sich unser Unternehmen vor Gefahren absichern?

3. Kombination aus Schwächen und Gefahren: Welche Schwächen könnten zum Ziel von Bedrohungen beziehungsweise Gefahren werden? Wie lassen sich diese kompensieren oder umgehen?

4. Kombination aus Schwächen und Chancen: Gibt es kreative Möglichkeiten, aus unseren identifizierten Schwächen Chancen entstehen zu lassen?

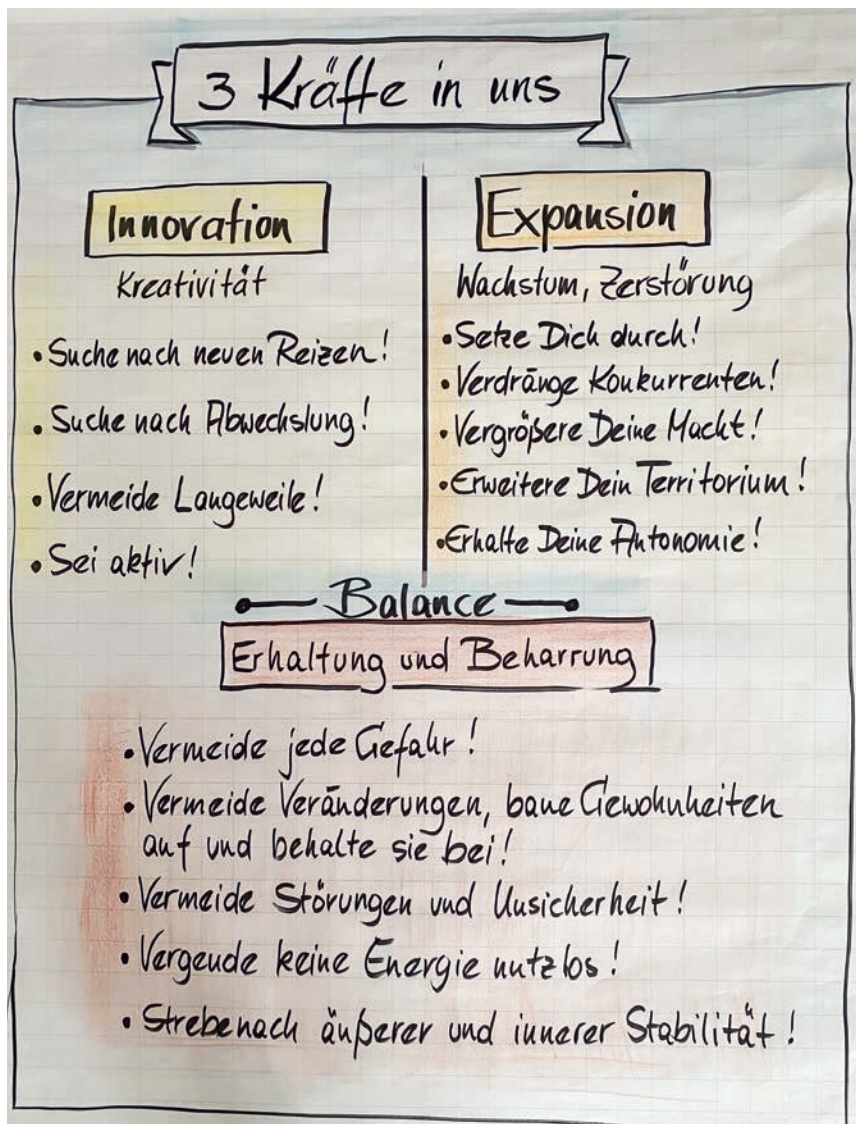
### Die Ambivalenz von Veränderungen

Eigentlich könnte man sagen: Wunderbar, jetzt haben wir alles zusammen, ein inspirierendes Zukunftsbild (das «Was») und die strategischen Ansatzstellen (das «Wie»), jetzt legen wir los. So weit, so gut. Nun gilt es allerdings noch, das menschliche «Betriebssystem» mit zu berücksichtigen.

Damit es nicht so geht, wie ich es vor einigen Jahren auf einer Zugfahrt erlebt habe, ist es ratsam, sich klarzumachen, dass es nicht nur in der Physik, sondern auch in der Psyche von uns Menschen eine Beharrungstendenz gibt. Auf dieser besonderen Zugfahrt nach Hause hatte ich ein Erlebnis, das sich mir sehr eingepägt hat. Ich kam selbst gerade von der Moderation eines Teamentwicklungsprozesses zurück, als mir die Stimmen von vier Männern, die ein Stück hinter mir sassen, ins Ohr drangen. Ganz offensichtlich hatten sie den Tag in einem Workshop zur Organisationsentwicklung verbracht. Und das Einzige, was mir in dieser gemeinsamen Dreiviertelstunde zum Teil recht lautstark zu Ohren kam, waren Fragen danach, wie man die Beschlüsse zur Veränderung wieder zurückdrehen kann auf den Status quo. Ich weiss nicht, um welche Firma es ging, welches Beratungsunternehmen beauftragt war und wie gut der Workshop vorab implementiert war, aber es war sehr eindrücklich, wie sehr wir oft am Vertrauten festhalten, selbst wenn es suboptimal ist.

### Drei evolutionäre Kräfte

In unserem menschlichen «Betriebssystem» sind immer drei Kräfte wirksam: Sie sind – wenn auch in unterschiedlicher Form – in jedem wirksam. In uns selbst, aber auch in jedem unserer Mitarbeitenden. Zwei dieser Kräfte können als Treiber für (notwendige) Veränderungen wirken. Insbesondere unser Wunsch nach Innovation, nach Abwechslung und der Abkehr von Routinen hilft uns, die Energie einzusetzen, um neben dem



täglichen Geschäft auch noch Veränderungen anzustossen, die in aller Regel einen zusätzlichen Energieaufwand erfordern. Auch der Wunsch nach Autonomie und dem Erhalten oder Besetzen des Territoriums auf dem Markt unterstützt das Team darin, diese Veränderungsenergie aufzubringen.

Dann gibt es allerdings noch die dritte Kraft, und die kann sehr stark sein: unseren Wunsch, die Dinge so zu belassen, wie sie sind. Selbst wenn sich der Status quo nicht optimal anfühlt, wissen wir, woran wir sind, und haben uns oft eingerichtet. Es gibt uns Sicherheit, und das ist eine der stärksten Kräfte, welche die Evolution uns mitgegeben hat. Gerade in Zeiten von Unsicherheit und drohender Instabilität suchen wir automatisch nach Sicherheit. Diese Tendenz kann den durchaus positiven Veränderungsabsichten entgegenlaufen.

Wie lässt sich dem nun begegnen, um eine zu starke Verunsicherung des Teams zu verhindern. Zunächst einmal ist es immer gut, zu wissen, womit man es zu tun

hat. Wenn sich also trotz gemeinsamer Beschlüsse nicht direkt alle daranhalten oder nach ersten Fortschritten wieder kleine Rückschritte kommen, kann man dies leichter einordnen. Man muss sich nicht allzu sehr ärgern, sondern kann gezielt Fragen stellen, woran es liegt und was das Team braucht, um weiterzumachen. Denn bei Veränderungen gilt: dranbleiben! Es ist einfach zu leicht, wieder in alte Routinen zurückzurutschen.

Das Wichtigste allerdings ist: Je attraktiver die Zukunftsvision, umso mehr sind wir alle dazu bereit, uns dafür einzusetzen. Die Attraktivität bestimmt die Zugkraft. Tief in uns ist der Wunsch, einen Arbeitsplatz zu haben, zu dem ich morgens gerne gehe, in einem angenehmen Umfeld zu arbeiten und etwas Sinnvolles beizutragen, für das ich auch Feedback bekomme. Und dafür lohnt es sich, immer wieder aufmerksam hinzuschauen, hinzuhören und die Energie aufzubringen, den Betrieb weiterzuentwickeln.



**Gemeinsam über Stärken und Schwächen des Unternehmens zu sprechen, ermöglicht, positive Entwicklungen einzuleiten.** Foto: S. Hofschlaeger, Pixelio

## Anzeige

### TOP-Ausbildungsbetrieb werden. TOP-Fachkräfte erhalten.

Wir sind gefordert. Gut ausgebildete Fachkräfte zu finden ist schwierig. Es ist daher umso wichtiger, den Nachwuchs auszubilden, zu fördern und in der Branche zu halten.

TOP-Ausbildungsbetrieb hilft Ihnen dabei und unterstützt die Berufsbildner optimal in ihrer verantwortungsvollen Aufgabe mit praxistauglichen Hilfsmitteln.

Nutzen Sie die Nebensaison und machen Sie jetzt mit, um sich weiterzubilden und einen Schritt näher in Richtung eines TOP-Ausbildungsbetrieb zu machen. Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung! <https://www.topausbildungsbetrieb.ch>.

Der Berufsbildungsfonds der Gärtner übernimmt für die Betriebe der Gärtnerbranche vorläufig alle Kurskosten bis und mit der Stufe 2. Zögern Sie also nicht mit dem Anmelden.



Empfehlung für die Kursteilnahme:

- Einstiegskurs → Betriebsinhaber/Berufsbildner
- Stufe 2 → Berufsbildner/Praxisbildner

Branchenspezifische Ansprechperson:

Michael Berner, [m.berner@jardinsuisse.ch](mailto:m.berner@jardinsuisse.ch)

#### Datum, Kursort, Einstiegskurs

15.01.2024, Schaffhausen / 24.01.2024, Zofingen  
 26.01.2024, Zürich-Affoltern / 06.02.2024, Schaffhausen  
 15.02.2024, Bern / 01.03.2024, Lenzburg  
 13.03.2024, Zürich-Affoltern / 18.03.2024, Chur / 19.03.2024, Liestal

