

„Vorher war ich Handwerker mit Angestellten, jetzt bin ich Unternehmer“

Potentialberatung bei der Tischlerei Hüwelmann & Menne in Lienen



Die Tischlerei Hüwelmann & Menne im Tecklenburger Land ist in den letzten elf Jahren stark gewachsen. So erfreulich das für Inhaber Thorsten Menne und seine mittlerweile 24 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, so groß sind auch die Herausforderungen, die dadurch für den Handwerksbetrieb entstehen, besonders, was die innerbetriebliche Organisation, aber auch, was die Rolle von Thorsten Menne als Selbstständiger angeht. Eine vom Land NRW und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Potentialberatung half dem Inhaber, diese Herausforderungen zu meistern.

Bereits seit 1927 besteht die heutige Tischlerei Hüwelmann und Menne im Lienenen Ortsteil Kattenvenne am Fuße des Teutoburger Waldes. Bis 2007 führte der ehemalige Inhaber, Reinhard Hüwelmann, die Tischlerei in dritter Generation. Als er einen Nachfolger suchte, sprach er Thorsten Menne an, der zu diesem Zeitpunkt als angestellter Tischlermeister in einem anderen Unternehmen der Region arbeitete. Der sagte erst ab, übernahm dann ein halbes Jahr später aber doch den Betrieb, der in diesem Zug in die Hüwelmann & Menne GmbH umfirmiert wurde.



Unternehmensberater Eckart Schlamann,
Geschäftsführer der entra GmbH

Für Vorbesitzer Reinhard Hüwelmann hätte es schlechter laufen können, sagt Unternehmensberater Eckart Schlamann, Geschäftsführer der entra GmbH, die die Potentialberatung durchführte. Es gebe unterschiedlichste Gründe, warum inhabergeführte Unternehmen keine Nachfolger fänden. Die eigenen Kinder hätten oft andere Präferenzen, Externe schreckte die Herausforderung „Selbstständigkeit“ oft ab. Dass im Fall von Thorsten Menne die Nachfolge so glatt und harmonisch verlief, sei etwas Besonderes. Der alte Inhaber habe den Übergang wohlwollend und konstruktiv begleitet. „Es war sehr schön zu sehen, wie in der Analysephase der Beratung der alte Inhaber noch mitgedacht hat. Normalerweise kracht es an dieser Stelle oft, weil nicht losgelassen wird – das war hier überhaupt nicht der Fall.“

Gute Vorzeichen also für Thorsten Menne. Mit der Übernahme erweiterte er die Produktpalette des Unternehmens. Neben der Produktion von Zimmertüren und Möbeln gehören seit 2007 auch Innenausbau und Montage von Fassadenelementen zum Portfolio. Zu Beginn war das Unternehmen ein Zweimann-Betrieb, bestehend aus dem ehemaligen und dem aktuellen Inhaber. Aktuell hat Thorsten Menne 24 Mitarbeitende. Man kann dem Tischlerei-Betrieb also durchaus ein schnelles Wachstum konstatieren. Mittlerweile bietet die Hüwelmann & Menne GmbH auch das Verlegen von Parkettböden an. „So runden wir das Leistungspaket ab – sehr verschiedene Bereiche mit ihren speziellen Herausforderungen“, erklärt Thorsten Menne. Natürlich habe der alte Inhaber ihm gut auf den Weg geholfen und ihm auch eine Menge beige-

bracht. Als das Unternehmen dann aber wuchs, habe er gemerkt, dass er jemanden brauchte, der ihn weiterentwickelt.

Da traf es sich gut, dass Thorsten Menne auf einem Unternehmertag Eckart Schlamann kennenlernte. Die von ihm geführte entra GmbH berät seit 2002 kleine und mittlere Unternehmen. Firmensitz ist ein Bauernhof in Lengerich im Tecklenburger Land, in dem auch Seminare angeboten werden. Der Fokus der Arbeit von entra liegt auf der Betreuung wachsender Unternehmen, oft über mehrere Jahre hinweg. „Wie baue ich Aufbau- und Ablauforganisationen, Strukturen und Prozesse auf? Wie bleibe ich noch mit Freude Unternehmer? – das sind die Themen, mit denen wir uns schwerpunktmäßig beschäftigen“, erklärt Eckart Schlamann.

Unternehmensleitung – eine komplexe Herausforderung

Die größte Herausforderung für einen jungen Unternehmer sei oftmals, dass man das Thema Selbstständigkeit im Rahmen des beruflichen Werdegangs nicht professionell lerne. „Man ist Fachexperte, kennt sich in seinem Metier gut aus, und bekommt irgendwann Lust, sich selbstständig zu machen, weil man höhere Ziele hat und weiterkommen will im Leben. Eine hohe Expertise in einem Fach heißt aber noch nicht, dass man auch ein Unternehmen leiten kann.“ Als eine sehr komplexe Herausforderung aus sich selbst zu organisieren, Mitarbeitende zu organisieren, verkaufen und einkaufen zu können, bezeichnet Eckart Schlamann die Aufgabe, der sich ein Jungunternehmer zu stellen hat. Branchenübergreifend, egal ob bei

Handwerks-, Industrie- oder IT-Unternehmen, sei in dieser Phase die Unternehmensorganisation das Thema Nummer eins, bei dem der Schuh drückt.

„Unsere Zielgruppe sind ehrgeizige Unternehmer, die ihren Betrieb weiterentwickeln wollen. Damit eine Beratung funktioniert, brauchen wir Menschen, die selbstkritisch sind, die bereit sind, uns zu fordern, aber auch auf sich selbst zu schauen in dem Sinn von: was muss ich lernen, damit ich ein professioneller Unternehmer werde?“

Dazu war Thorsten Menne bereit. Bis zu einer Belegschaftsstärke von zwölf, 14 Mitarbeitenden habe er „das Schiff allein gesegelt“, sagt er. Die Mitarbeiter-Rekrutierung und -Einstellung lag zum Beispiel komplett in seiner Hand. „Man ist bis zu dieser Größe selbst an der Basis und bekommt das ganz gut gehändelt“, sagt Thorsten Menne. „Dann kommt die Entscheidung, entweder wieder kleiner zu werden oder eine zweite Führungsebene einzubauen, weil man sich sagt: die Arbeit ist da, ein tolles Team ist da, das möchtest du halten. Das schaffst du aber nicht mehr allein, du brauchst eine Führungs-Crew. Das war mit Abstand die schwerste Aufgabe in der Unternehmensentwicklung. Die konnte ich nur im Rahmen der Potentialberatung in Zusammenarbeit mit entra bewältigen.“

Dieses Statement gibt Thorsten Menne mit Bedacht, denn an die Situation, in der es zum ersten Kontakt mit Eckart Schlamann kam, erinnert er sich genau. Er hatte einen Meister als Unterstützung eingestellt. „Der war drei Monate im Un-



Annerose Pott, Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt

ternehmen und hat uns dann verlassen – das ist völlig danebengegangen“, blickt Thorsten Menne zurück. „Das hat mir ziemlich zugesetzt.“ – Für Eckart Schlamann nichts Neues. Viele junge Unternehmer hätten an einem gewissen Punkt, zum Beispiel wenn Personalprobleme wie bei Thorsten Menne aufträten, „keinen Bock“ mehr auf ihren Job und seien frustriert.

„Eckart Schlamann hat dann ein Angebot gemacht, was man aus seiner Sicht für das Unternehmen tun kann, damit ich wieder Spaß an der Arbeit habe“, sagt Thorsten Menne. Allerdings waren ihm die Kosten dafür zunächst zu hoch. „Das kann ich mir nicht leisten“, sei der erste Gedanke gewesen – bis dann auf Vorschlag von Eckart Schlamann das Förderinstrument Potentialberatung ins Spiel gekommen sei und er sich doch dafür entschied, den Beratungsprozess in die Wege zu leiten.

Das obligatorische Beratungsgespräch, nachdem sich ein Unternehmen für eine Potentialberatung entschieden und einen Berater gefunden hat, übernimmt im Tecklenburger Land die Wirtschaftsförderung. „Neben der Prüfung der Voraussetzungen und dem Aushändigen der notwendigen Antragsunterlagen vermitteln wir den Unternehmen bei diesem Gespräch auch, dass wir sie, wenn sie das wünschen, über den gesamten Prozess der Beratung begleiten“, sagt Annerose Pott von der im Fall von Hüwelmann & Menne zuständigen Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt. Das werde zum Beispiel in Anspruch genommen, wenn sich herausstellt, dass Unternehmen und Berater nicht zusammen passen. „Die Unternehmen können

frei entscheiden, welchem Berater sie sich anvertrauen möchten. Es gibt aber maximal jeweils eine Handvoll Berater, die zu bestimmten Themen passen und die auf diesen Feldern gute Arbeit leisten. Wir bewerten das nicht selber, sondern registrieren das Feedback der Unternehmen, die sich haben beraten lassen. Wenn man das länger macht, bekommt man ein gutes Gefühl dafür, welcher Berater in welcher Thematik gut ist. Wichtig ist außerdem, dass die Lösungen, die das Beratungsunternehmen entwickelt, aus dem beratenden Unternehmen heraus entwickelt werden und auch, dass die Chemie zwischen den beiden Partnern stimmt.“ Das sei bei Hüwelmann & Menne und entra der Fall gewesen.

Handwerk im Münsterland nutzt Potentialberatung

Insgesamt stellt Annerose Pott fest, dass im Münsterland das Handwerk durchaus für eine Potentialberatung offen ist. Rund 40 Prozent der Potentialberatungen in der Region nehmen Handwerksbetriebe in Anspruch. Diese Handwerksunternehmen seien schon aufgrund der Förderkonditionen keine „kleinen Krauter“, sondern größere Betriebe von zehn Mitarbeitenden aufwärts, die meistens von Selbstständigen geleitet würden, die exzellente Unternehmensführer seien.

Nach dem Beratungsgespräch bei der Wirtschaftsförderung, das in der Regel eine Stunde in Anspruch nimmt und bei dem die Konformität mit den Förderrichtlinien geprüft wird, kann die Potentialberatung bereits am nächsten Tag starten. Der Antrag bei der Bewilligungsbehörde,

in diesem Fall die Bezirksregierung Münster, Außenstelle Herten, wird dann erst am Ende der Beratung dort eingereicht.

Die Potentialberatung bei Hüwelmann & Menne startete im April 2014.¹ „Klassisch braucht es am Anfang immer eine Analyse: Wo drückt der Schuh? Das haben wir zunächst in Einzelgesprächen gemacht“, zeichnet Eckart Schlamann die ersten Schritte der Beratung nach. Später wurden dann auch die Mitarbeitenden zu dem Thema gehört.

„Gerade am Anfang ist es für den Berater wichtig, Vertrauen aufzubauen und ein Reflexionspartner auf Augenhöhe für den Unternehmer zu sein. Denn der hat sonst wenig Ansprechpartner, vielleicht noch seinen Berater bei der Bank und den Steuerberater, die bei betrieblichen Angelegenheiten aber nur bedingt weiterhelfen können“, sagt Eckart Schlamann. Bei Hüwelmann & Menne ging es vorrangig um Strukturen und Zuständigkeiten. Weitere Top-Themen seien gewesen, wie neue Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen und wie man Führungskräfte findet und entwickelt.

Für jedes dieser Themen verfüge entra über Experten. Das Team bestehe aus ganz unterschiedlichen Fachleuten: Psychologen, Betriebswirtschaftlern, Strate-

¹ Seit dem 02.11.2015 gelten für das ESF-Förderprogramm Potentialberatung des Landes Nordrhein-Westfalen neue Förderkonditionen. Es richtet sich an Unternehmen mit 10 bis 250 Beschäftigten. Kleinunternehmen mit 1 bis unter 10 Beschäftigten können das Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch in Anspruch nehmen.

Vorbesitzer Reinhard Hüwelmann mit
seinem Nachfolger Thorsten Menne



gie-Experten. „Die holen wir zum richtigen Zeitpunkt in den Beratungsprozess. Sie sind dann Ansprechpartner für die Kunden.“ Wobei das Selbstverständnis von entra stets sei, über einen längeren Zeitraum mit dem Kunden zu arbeiten. „Denn aus einem ehemaligen Angestellten einen Unternehmer zu machen, das geht nicht mit wash & go“, sagt Eckart Schlamann.

„Es ist schade um jeden, der aufgibt. Wir brauchen Selbstständige, denn es sind nicht nur die Großunternehmen, die Deutschland erfolgreich machen. Es sind diese kleinen Handwerksunternehmen, die mit Herz und Engagement Verantwortung übernehmen für ihre 25 Angestellten. Gerade im ländlichen Bereich ist das sehr wichtig. Leider ist das Bewusstsein, dass wir diese mutigen Selbstständigen brauchen, in Deutschland nach wie vor noch unterrepräsentiert.“

Personalauswahlverfahren entwickelt

Im Beratungsprozess bei Hüwelmann & Menne stellte sich heraus, dass aus dem vorhandenen Team niemand bereit war, den Schritt in eine zweite Führungsebene zu machen. Das bedeutete, dass diese Kräfte extern gesucht werden mussten.

Zwar war die Rekrutierung von Fachkräften und auch von Auszubildende für Thorsten Menne von jeher kein großes Problem gewesen, nun ging es aber darum, für die einzustellenden Führungskräfte, ein Anforderungsprofil und ein Auswahlverfahren zu entwickeln, mit dem man die, die am besten zum Unternehmen passen, herausfiltern konnte.

„Dazu mussten wir uns zunächst selbst fragen, welche Führungstypen ich und meine Frau Ramona, die auch im Un-

ternehmen tätig ist, überhaupt sind und welche Typen als Führungskräfte zu uns passen“, erläutert Thorsten Menne. Das habe bedeutet, sich auch selbst zu reflektieren und persönlich weiterzuentwickeln.

Diese Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten sei eine spannende Sache, sagt Eckart Schlamann. Grundvoraussetzung sei, dass der Selbstständige bereit sei, Verantwortung übernehmen zu wollen.

„Die eigene Entwicklung, die Entwicklung der Mitarbeitenden, Stärken und Schwächen erkennen – daran muss man Spaß haben“, ergänzt Thorsten Menne, der heute von sich sagt: „Vorher war ich Handwerker mit Angestellten, jetzt bin ich Unternehmer.“

Für die Mitarbeiterrekrutierung entwickelte entra im Rahmen der Potentialberatung gemeinsam mit Thorsten Menne ein Assessment-Center, das dann auf dem Hof Schlamann, dem Sitz der entra GmbH, durchgeführt wurde. Zuvor hatte Thorsten Menne, was die Ansprache potenzieller Führungskräfte angeht, neue Wege beschritten. Anstatt von Stellenanzeigen produzierte man mithilfe von entra und einer Online-Agentur ein Video, in dem das Unternehmen und die Anforderungen, die die neuen Kräfte erfüllen müssen, anschaulich dargestellt werden.

„Aufgrund dieses Videos, das wir auf Facebook eingestellt haben, kamen auf einen Schlag 20 Bewerbungen“, berichtet Thorsten Menne. Zehn der Bewerber wurden zu einem Gespräch eingeladen, fünf für das Assessment-Center ausgewählt. Dieses Verfahren wurde mehrfach

durchgeführt. Am Ende stellte Thorsten Menne sechs Meister ein. Drei arbeiten mit ihm in der Arbeitsvorbereitung auf der Führungsebene, drei arbeiten in der Werkstatt, der Produktion und in der Montage. Insgesamt rekrutierte Hüwelmann & Menne im Zeitraum von zweieinhalb Jahren zehn neue Kräfte.

An die Einstellung schließt sich stets noch eine Entwicklungsphase für diese Mitarbeiter an, die zwei, drei Jahre dauert. „Das ist mir eigentlich zu lange“, sagt Thorsten Menne, „aber Eckart Schlamann mahnt mich dann immer zu mehr Geduld.“

Als besonders hilfreich in dem Beratungsprozess bezeichnet Thorsten Menne den Schritt, Szenarien zu entwickeln, wie das Unternehmen im Jahr 2025 dastehen wolle. „Das war die entscheidende Weichenstellung: 20, 30 oder zehn Mitarbeitende“, erinnert sich der Firmenchef. „Es ging also darum, welchen Weg wir in den nächsten Jahren gehen wollen. Mittlerweile bin ich fasziniert, wie wir das, was wir vor 3, 4 Jahren mit entra durchgespielt haben, auf den Punkt erreicht haben.“ Und das Unternehmen befinde sich immer noch auf dem vorgezeichneten Fahrweg. Das Mitarbeiterziel sei bei einer sehr ausgeglichenen Altersstruktur erreicht, eine weitere Umsatzentwicklung müsse noch folgen.

„Sich für einen Weg zu entscheiden, der wohlwissend nicht leicht wird. Die Mitarbeiterzahl hochzufahren, wodurch die Mitarbeiterkosten steigen, Springinvestitionen zu tätigen, die wirtschaftliche Umsatzbeschaffung – das ist keine leichte Nummer. Da muss man auch mental hineinwachsen“, konstatiert Eckart Schlamann.

Eine Aufgabe, die vor allem Thorsten Menne und seine Frau Ramona zu erledigen hatten. Aber auch die Mitarbeitenden wurden in den Beratungsprozess eingebunden. „Unser Instrument dafür ist der ‚Analysetag‘ mit den Mitarbeitern“, sagt Eckart Schlamann. „Dabei werden von neun bis 14 Uhr die Mitarbeitenden ohne die Chefs gefragt, was in der Organisation gut läuft und was weniger. Wenn das durch uns gut durchmoderiert und strukturiert ist, kommen ab 14 Uhr die Chefs dazu.“ Die Themen lägen dann klar auf dem Tisch. Meistens gehe es um Unklarheiten, wer was macht, um einen ausbaufähigen Kommunikationsfluss und um Führungsfragen. „Das besondere bei der Firma Hüwelmann & Menne ist, dass dort ein sehr familiärer Spirit herrscht. Ich kann mich gut an diesen Analyse-Workshop erinnern: Die hatten gar nicht viel zu meckern“, erinnert sich Eckart Schlamann. Auf der Ebene der Führung und der Kommunikation sei kaum etwas zu tun gewesen. „Das ist ein Phänomen, weil diese Themen in anderen Unternehmen und Organisationen ganz weit vorne stehen“, so Eckart Schlamann.

Das liegt auch an der Grundhaltung, die Thorsten Menne von jeher vertritt: Seine erste Hauptaufgabe sei das Verkaufen, die zweite aber, eine gesunde Psyche seiner Mitarbeiter und Kollegen sicherzustellen. „Wenn die nicht gut drauf sind – das ist mittlerweile meine Erfahrung –, hat das ganz oft gar nichts mit dem Unternehmen zu tun, sondern mit den privaten Umständen.“

„Was allerdings stärker in die Köpfe rein musste, war, dass diese hohe Arbeitgeberqualität, das Bewusstsein: wir sind ein at-

traktiver Arbeitgeber, wir haben sehr gute Arbeitsplätze zu bieten, eine Stärke ist“, sagt Eckart Schlamann. „Denn nur dann werden die Mitarbeitenden auch zu Botschaftern für das eigene Unternehmen, was bei der Rekrutierung von neuen Kräften oft eine große Rolle spielt.“

Als weiteres wichtiges Thema benennt Thorsten Menne die Kommunikation mit dem Kunden. „Der Kunde will heute unterhalten werden“, sagt er. Besonders altgediente, fachlich hervorragende Handwerker täten sich da oft schwer. „Durch eine offene Kommunikation entsteht aber ein deutlich angenehmeres Arbeitsverhältnis und dadurch eine geringere psychische Belastung am Arbeitsplatz.“ Jüngere Mitarbeitende seien – dem Eigentümerhepaar folgend – eher bereit, sich auf solche neuen Themen einzulassen und an entsprechenden Workshops bei entra teilzunehmen. Oft nähmen sie dann aber auch die Älteren bei diesen Themen mit.

Was der Kunde ebenfalls erwarte, sei eine schnelle Bearbeitung eines Auftrags, sagt Thorsten Menne. Dadurch entstehe Termindruck, der ebenfalls Stress erzeugen könne. Dem ließe sich nur mit einer guten Arbeitsstruktur entgegenwirken. „Die große Kunst ist es hinzubekommen, dass die Entscheider klar und motiviert sind und trotzdem eine Ruhe in die Mannschaft ausstrahlen“, sagt Eckart Schlamann.

Teilweiser Rückzug aus dem Tagesgeschäft

Als die zweite Führungsebene installiert war, gab es allerdings doch einige Mitarbeitende, die murrten. Es handelte sich um den

alten Mitarbeiterstamm, der gewohnt war, dass ihr Chef, wie in der Anfangsphase üblich, selbst auf den Baustellen mitarbeitete.

Wie geht man damit um? – „Ich stehe nach wie vor jeden Morgen um sieben Uhr in Latzhose mit der gesamten Mannschaft zusammen und bespreche mit ihr den Arbeitstag“, verdeutlicht Thorsten Menne. „Ich bin also jeden Morgen für jeden ansprechbar.“ Ansonsten gibt es feste Teams, etwa das Produktionsteam oder das Fenster-Montageteam, für die jeweils ein Meister zuständig und Ansprechpartner ist. Sollte mal ein Meister nicht da sein, ist ein Vertreter bestimmt. Auch diese Zuständigkeits- und Vertretungsstruktur wurde im Rahmen der Potentialberatung entwickelt, ebenso Organigramme, auf denen diese Strukturen festgehalten sind.

Der teilweise Rückzug aus dem Tagesgeschäft sei für die, die das Unternehmen leiten, unabdingbar, sagt Thorsten Menne. „Man muss aufpassen, dass man nicht alles für die Mitarbeiter gibt und dabei selbst auf der Strecke bleibt. Man muss schon auch auf sich schauen. Wir arbeiten viel und gerne, aber man muss sich auch Freiräume schaffen.“ Auch das haben Thorsten und Ramona Menne geschafft. So setzt sich Thorsten Menne, um den „Kopf frei zu kriegen“, gerne abends aufs Mountainbike und dreht eine Runde mit der Tochter. Durch die installierte neue Führungsebene kann er auch 14 Tage in Urlaub fahren, ohne Angst haben zu müssen, dass der Laden nicht läuft.

Der Entwicklungsprozess des Unternehmens ging nach der Potentialberatung unter weiterer Inanspruchnahme der Dienste

von entra weiter. Je mehr sich Thorsten Menne aus dem Tagesgeschäft zurückziehen konnte, desto mehr konnte er sich um das Controlling seines wachsenden Unternehmens kümmern.

Der nächste Schritt sei nun, die Führungskräfte weiter zu stärken, erklärt Thorsten Menne. Im Prinzip gehe es dabei um die Dinge, die der Firmeninhaber selbst erst lernen musste, erläutert Eckart Schlamann. Themen wie Leadership-Qualitäten, Zuhören und Selbststrukturierung seien es, die man in einem Workshop angehen wolle. Gleichzeitig müssten die Führungskräfte lernen, mit dem Geschäftsführer mitzudenken, die Unternehmensziele zu verstehen und sich mit ihnen zu identifizieren.

Bis die zweite Führungsebene optimal funktioniert, sieht Thorsten Menne noch drei bis vier Jahre ins Land gehen. Er ist aber bereit, für diesen Anpassungsprozess auch wirtschaftlich schlechtere Jahre – das vergangene Jahr war ein solches – in Kauf zu nehmen. Eckart Schlamann nennt das einen „Wachstumsschmerz“. Wichtig sei, dass demgegenüber ein Geschäftsmodell stehe, dass solche Dellen ertrage.

Aber schon, wenn man die Ergebnisse des bisherigen Beratungsprozesses bei Hüwelmann & Menne zusammenfasst, liest sich das recht beeindruckend: Verdoppelung der Mitarbeiterzahl, Verdoppelung des Umsatzes, dazu die persönliche Entwicklung des Ehepaars Menne zu professionellen Unternehmern.

Da haben viele andere Handwerksbetriebe noch Nachholbedarf, findet Eckart Schlamann. Ein Bewusstsein für den Wert und

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Tischlerei Hüwelmann & Menne GmbH

Schweger Str. 34

49536 Lienen-Kattenvenne

Thorsten Menne, Geschäftsführung

Tel.: 05484 232

info@tischlerei-menne.de

entra GmbH

Hof Schlamann, Am Finkenberg 1

49525 Lengerich

Eckart Schlamann

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel.: 05481 8470847

eckart.schlamann@entra.de

Wirtschaftsförderungs- und

Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH

Tecklenburger Straße 8

48565 Steinfurt

Annerose Pott

Tel.: 02551 692776

Annerose.Pott@WESTmbH.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

den Nutzen einer Beratung entstehe beim Unternehmer aber oft erst, wenn er in eine Beratung einsteige. Dieser Schritt werde ihm mithilfe der geförderten Potentialberatung erleichtert. Dem kann Thorsten Menne nur beipflichten: „Ich hätte den Schritt in der Dimension definitiv nicht gewagt, wenn es das Instrument Potentialberatung nicht gegeben hätte“, sagt er. Anderen Handwerksunternehmen gibt er heute den Rat: „Wer sich weiterentwickeln möchte, der muss sowas tun.“