

Mittelstandsherausforderungen – was jetzt?

Fredmund Malik: „Alle wirklichen Unternehmenserfolge sind Konzentrationserfolge“.

Alles wird komplexer. Die Herausforderungen wachsen. Bereits in den letzten Folgen dieser Artikelserie habe ich einige der Themen dazu beschrieben. Vom zukunftsorientierten Kundenmanagement mit aktuellsten Erkenntnissen aus der neurowissenschaftlichen Forschung bis zum Themenkomplex der digitalen Transformation und Industrie 4.0. Die nicht weniger anspruchsvollen Themen Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation und Arbeitgebermarke bis hin zu den Strategieperlen der Kernkompetenz wurden ebenso angesprochen. Angesichts der globalen Einflüsse werden diese Themen nicht einfacher. Die Sorgen um internationale politische Krisen drücken weiter auf



Gastautor
Werner Koch
ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit Jahren berät und begleitet er aktiv mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen in der Region.
Foto: Koch

klärte Ifo-Chef Hans-Werner Sinn. Auch KfW-Research revidiert die bisherigen Wachstumsprognosen nach unten.

Welche Optionen hat nun das Mittelstandunternehmen? Was ist zu tun? Wo Prioritäten setzen? Die Rahmenbedingungen für gutes Wirtschaften werden rasant komplexer. Eine aktuelle Studie unter weltweit 1500 CEOs bestätigt: Viele Unternehmensführer wissen, dass der rapide Anstieg von Komplexität die größte Herausfor-

derung ist, denen sich die Unternehmen stellen müssen. Vor Jahren klagte Hilmar Kopper über seinen Alltag als Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank „Ich erstickte hier in Komplexität“. Dabei erkannte bereits Seneca: „Die Einfachheit ist das Siegel des Wahren“, wenn man vor lauter Bäumen den Wald nicht sieht.

In den 1960er und 70er Jahren sah der Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker bereits einige Konsequenzen der großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen vorher. Er versuchte sein Leben lang, die immer komplexer werdenden Prozesse in der Geschäftswelt und der Gesellschaft zu verstehen. Wobei ihn besonders die Frage interessierte, wie wir angesichts der wachsenden Komplexität weiterhin Werte schaffen können. Das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden zu können wird immer mehr erfolgsbestimmend.

Jack Welch verfolgte während seiner 20 Jahre als CEO bei General Electric vier Initiativen. Zum Ende seiner Karriere war der Jahresgewinn um den Faktor sieben größer als bei seinem Amtsantritt. Sheryl Sandberg, COO von Facebook, wurde zur Ikone einer

neuen Generation von Frauen, die selbstbewusst Karriere, Partner- und Mutterschaft unter einen Hut bringen. Ihr Buch „Lean In“ wurde zum Bestseller. Louis van Gaal, der Bayern München trainierte, unterscheidet vier Hauptmomente des Fußballs: Wir haben den Ball, wir verlieren den Ball, der Gegner hat den Ball, der Gegner verliert den Ball. Damit schuf er Ordnung im vermeintlichen Chaos der grafischen Darstellung sämtlicher Laufwege im Spiel.

Alle diese Beispiele haben ein gemeinsames Muster: Die Initiatoren handelten nach der Maxime von Ockhams Rasiermesser. Sie haben sich auf wenige Hebel mit großer Wirkung beschränkt. Und damit Erfolg gehabt. Im frühen Mittelalter erhob der Scholastiker Wilhelm von Ockham dieses Prinzip der radikalen Vereinfachung zur Maxime. Man solle bei einem Problem das Wesentliche herausdestillieren und alles andere mit dem Rasiermesser abschneiden. Hierzu braucht es zwei Fähigkeiten: Man muss die wenigen Hebel mit großem Wirkungspotenzial erkennen. Und es braucht Mut, sich auf diese reduzierten Ansatzpunkte zu beschränken. Der preußische General und Stratege Claus von Clausewitz nannte die Fähig-



Komplexität: Welcher Ansatzpunkt hat die größte Hebelwirkung?

keit, relevante Muster zu erkennen bildhaft den „coup d'œil“. In komplexen Situationen kommt auch das Pareto-Prinzip von immer nur wenigen, aber wichtigen Variablen, die einen besonders starken Einfluss haben, zum Tragen. Wenn das Muster einer Problemstellung identifiziert ist, sind auch die Handlungspotenziale definiert. Damit sei, so der Managementvordenker Peter F. Drucker, die Lageanalyse der wichtigste Schritt im Problemlösungsprozess. Ist ein Problem einmal korrekt definiert, sei die Lösung „pretty easy“.

Als sehr praktikabel hat sich in meiner eigenen Praxis die Durchführung von Strategieworkshops erwiesen, mit Führungskräften und Leistungsträgern in Schlüssel-

positionen. Die Einbeziehung eines externen Beraters lohnt sich dabei in den meisten Fällen. Bei entsprechender Erfahrung werden nicht nur notwendiges Methodenwissen und neue Aspekte mit eingebracht. Durch die externe Unterstützung steigt auch die Effizienz bei der Problemlösungsarbeit. Im Idealfall begleitet der Berater aktiv und ergebnisorientiert den weiteren Umsetzungsprozess. Insbesondere bei der Erzeugung von Umsetzungsdruck und der Schaffung von Verbindlichkeit. Steve Jobs, der langjährige CEO von Apple Inc., bestand darauf, dass sich Apple immer nur mit zwei bis drei Prioritäten befasst. Denn es sei ebenso wichtig zu entscheiden, was man *nicht* mache, als was man mache.

Serie (XIV)

»Herausforderungen des Mittelstandes«

die Stimmung in der deutschen Wirtschaft. Im September gab der Ifo-Geschäftsklimaindex bereits zum fünften Mal in Folge nach. Das ist der tiefste Stand seit April 2013. Der Rückgang fiel deutlicher aus als von Experten erwartet. „Der deutsche Konjunkturmotor läuft nicht mehr rund“, er-

