



Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Ausgabe 1\_2017

# Veränderungen in Unternehmen gestalten

## Worauf kommt es grundsätzlich an?

**Prof. Dr. Roman Stöger**

Change Management  
für kleine und mittlere  
Unternehmen

**Dr. Hans Joachim Grabow**

Wie Unternehmen/r in  
Ihre Zukunft kommen –  
oder auch nicht?

**Klaus Eidenschink**

Organisationsberatung  
ohne Rezepte – Oder:  
Was braucht der  
Mittelstand wirklich?

**Patrick Großheim**

Veränderungen in  
Unternehmen gestalten –  
Erfahrungen und Thesen



## Editorial

Mit der ersten Ausgabe unserer „Chefsachen“ widmen wir uns einem grundlegenden und für Sie und uns stets relevanten Thema: den Veränderungsprozessen oder zu Neudeutsch dem „Change“ in kleinen und mittleren Unternehmen. Worauf lohnt es sich dabei besonders zu achten? Was können wir aus bisherigen Erfahrungen lernen? Bis hin zu: Wann und wie kann externe Unterstützung dabei hilfreich sein?

Wir sind der Auffassung: Scheinbare Objektivitäten bringen uns (und Sie) nicht weiter. Stattdessen haben wir drei Autoren gebeten, Ihre ganz subjektiven Auffassungen zu unserer Fragestellung beizutragen – drei Autoren, denen wir eine hohe „Change-Kompetenz“ zuschreiben und die für uns drei Arbeitsverständnisse repräsentieren.

1. Hilfreich für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist eine Idee davon, welche Funktion, welchen Nutzen, aber auch welchen Preis unterschiedliche Wege der Strategieentwicklung haben können. Für ein solides Verständnis von Strategien und ihrer Entwicklung steht hier Prof. Dr. Roman Stöger.
2. Mit Dr. Hans-Joachim Grabow verbinden wir nicht nur ein fundiertes betriebswirtschaftliches Verständnis. Als Tournarround-Begleiter ist er außerdem Experte darin, Veränderungen in kleinen oder mittleren Unternehmen schnell und sinnvoll voranzutreiben.

3. Klaus Eidenschink hat sich mit seiner systemtheoretisch fundierten Metatheorie der Veränderung verdient gemacht. Von ihm haben wir gelernt, dass – jenseits aller Tools und Vorgehensmodelle – Unternehmen als Kommunikationsmuster zu lesen sind, die ganz eigenen Gesetzen folgen. Dieser prozessuale Blick auf die Entscheidungsmuster in Organisationen scheint uns für gelingenden Change ebenfalls wesentlich.

Wir schließen diese Ausgabe mit unserer ganz eigenen Perspektive, die Unterschiede zu den vorgestellten Ansätzen bereithält, aber auch voller Schnittmengen ist.

Mit dem Managementbrief betreten wir Neuland und muten Ihnen etwas zu: Es erwartet Sie nicht nur mundgerechte, leichte Kost, sondern ein Angebot an praktisch fundierten und theoretisch untermauerten Perspektiven. „Chefsachen“ verbindet einen hohen Anspruch an die Inhalte mit einem hohen Anspruch an Sie, etwas daraus zu machen. Wir hoffen, dass Sie fruchtbare Impulse mitnehmen können – sei es direkt oder zwischen den Zeilen, bezogen auf das große Ganze oder Details. Oder nicht? Geben Sie uns gern Ihre Rückmeldung dazu – in bekannter Manier feilen wir mit Ihrer Hilfe an dem Konzept weiter!

**Herzliche Grüße,  
Ihr Team „Chefsachen“**



Ihr Redaktionskontakt:  
Kathrin Großheim  
k.grossheim@rkw.de  
06196 495-2813



Verantwortungsvolle Unternehmensführung muss die Grundlagen des Erfolgs permanent hinterfragen, das Geschäft von der Zukunft aus denken und nicht einfach eine erfolgreiche Vergangenheit kopieren.

Zum Beitrag von Prof. Dr. Roman Stöger



„Man muss dem Besseren Gelegenheit geben, sich zu entfalten.“ – José Martí

Zum Beitrag von Patrick Großheim



Wer das falsche Problem gut löst, ist schlechter dran als der, der das richtige Problem schlecht löst.

Zum Beitrag von Klaus Eidenschink



Die Frage lautet nicht, ob man sich wandeln oder neu erfinden muss, sondern wann.

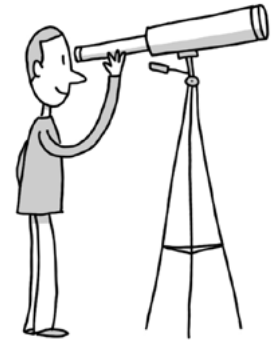
Zum Beitrag von Dr. Hans-Joachim Grabow



Prof. Dr. Roman Stöger

# Change-Management für kleine und mittlere Unternehmen

Verantwortungsvolle Unternehmensführung muss die Grundlagen des Erfolgs permanent hinterfragen, das Geschäft von der Zukunft aus denken und nicht einfach eine erfolgreiche Vergangenheit kopieren.



## I Innovationsschub, Digitalisierung, Internationalisierung, neue Geschäftsmodelle

Change-Management ist in dreierlei Hinsicht anders als früher. Erstens hatten wir früher noch lange Zeiträume, um uns auf Dynamiken einzustellen. Heute müssen wir vor allem in der Umsetzung viel schneller sein. Acht Jahre Bankgeschäft in den sechziger Jahren waren eine unspektakuläre, konstante Periode ohne große Turbulenzen. Wenn wir die acht Jahre nach dem Crash von Lehman 2008 verfolgen, so hat sich im Banking fast alles verändert. Zweitens: Waren früher noch Produkte, Dienstleistungen oder Organisationen isoliert in Veränderungsprozessen, so betrifft dies heute das gesamte Geschäftsmodell. Will ein mittelständischer Maschinenbauer beispielsweise verstärkt in die

industriellen Dienstleistungen einsteigen, so verändert dies nicht nur den Service, sondern Einkauf, Entwicklung, Fertigung, Personalentwicklung und nicht zuletzt die Unternehmenskultur. Drittens konnte früher noch ein überschaubarer Personenkreis große Veränderungen bewirken. Heute werden meistens sehr viele Wissens- und Entscheidungsträger benötigt, um die richtige Lösung auszuarbeiten und dann umzusetzen. Wenn sich etwa ein Unternehmen in die digitale Welt weiterentwickeln möchte, dann werden praktisch alle Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter und Führungskräfte benötigt.

## II Welche sind nun die Orientierungsgrößen für Veränderung?

Erfahrene Unternehmer wissen, dass sie sich nicht auf die operativen Zahlen des Finanz- und Rechnungswesens verlassen können. Sinkende Gewinne und Verschlechterung der Liquidität sind natürlich Auslöser für Veränderungen. Allerdings ist es dann meistens zu spät, weil Zeit zur Korrektur fehlt. Folgende Fragestellungen können helfen, die Veränderungsnotwendigkeit des Unternehmens zu beurteilen und frühzeitig aktiv zu werden:

- **Verändert sich der Kundennutzen, d. h. das, wofür der Kunde eine Rechnung bezahlt?**
- **Treten neue Wettbewerber in unser Geschäft ein, insbesondere solche aus anderen Branchen oder echte Start-ups?**
- **Beginnen sich Märkte zu sättigen bzw. sich in echte Preismärkte zu verwandeln?**
- **Sind wir mit neuen Fähigkeiten konfrontiert, die wir beherrschen müssen?**
- **Werden wir langsamer, komplizierter, umständlicher bzw. sind wir zu sehr erfolgsverwöhnt?**



## Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

- **Haben wir eine Kultur der Veränderungsbereitschaft, der Leistung und des Vertrauens?**
- **Sind wir offen und hinterfragen regelmäßig unseren Erfolg?**
- **Erkennen wir rechtzeitig neue Entwicklungen und sind wir schnell in der Umsetzung?**

Mit diesen Fragen kann beurteilt werden, ob eine Transformation notwendig ist, das heißt ein Übergang von der heutigen „Alten Welt“ in eine „Neue Welt“. Dieser Schritt ist deswegen so schwierig, weil wir unsere Gewohnheiten haben und die alte Welt immer noch funktioniert. Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) haben gerade in der heutigen Zeit eine riesige Chance, und die liegt in ihrer Unternehmensgröße. **KMU bedeutet im Rahmen des Change-Managements: kundenorientiert, mobil, unkompliziert.** Das sind die Eigenschaften, die in Phasen von Marktdynamik und Transformation gefordert sind.

### III Die unternehmerische Gleichung des Change-Managements lautet „Dynamik des Marktes = Dynamik des Unternehmens“

Dies bedeutet, dass die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens mindestens so groß sein muss wie die des Marktes. Ansonsten fällt es zurück, wird überholt und bleibt in der Alten Welt stecken. Echte, große Veränderungen haben immer mit Verantwortung und Vertrauen zu tun. Beides entsteht über Zeit.

Verantwortung für ein Unternehmen, für eine Abteilung und generell für Menschen zu übernehmen heißt, langfristig zu denken. **Mitarbeiter haben ein sehr feines Gespür, ob die Unternehmensspitze nur an Geld und Status orientiert ist oder an einem dauerhaften Geschäft.** Und nur so entsteht auch dasjenige Vertrauen, das notwendig ist, gemeinsam das Unternehmen zu verändern.



**Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für Strategisches Management an der FH Kufstein und Associate im malik management zentrum st.gallen. Er ist seit 20 Jahren in Projekten für Industrie, Handel, Finanzdienstleister bzw. Nonprofit-Organisationen im Einsatz und hat zahlreiche Bücher und Artikel zu den Themen Digitalisierung, Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität und Führung geschrieben.**

**Kontakt: [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)**



Dr. Hans-Joachim Grabow

## Wie Unternehmen/r in ihre Zukunft kommen – oder auch nicht?

Die Frage lautet nicht, ob man sich wandeln oder neu erfinden muss, sondern wann.



In der digitalen Volatilität Unsicherheit Komplexität Ambiguität-Welt müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte lernen, ihre Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit laufend zu erhöhen. Fragen Sie sich: Wie haben Sie als Konsument noch vor fünf Jahren Bücher, Reisen und Bekleidung gekauft oder gebucht? Bezogen auf Ihr Unternehmen: Was hat sich in den vergangenen Jahren in Ihrem Markt-

umfeld verändert und wie haben Sie Ihr Geschäftsmodell auf diese Herausforderungen eingestellt? Treibt Sie möglicherweise eine Unruhe oder ein Bauchgefühl, dass Sie etwas verändern müssen, um morgen noch im Geschäft zu sein? Dann liegen Sie wahrscheinlich genau richtig. Dies gilt gerade für Unternehmen, deren Bilanz heute noch goldumrandet ist.

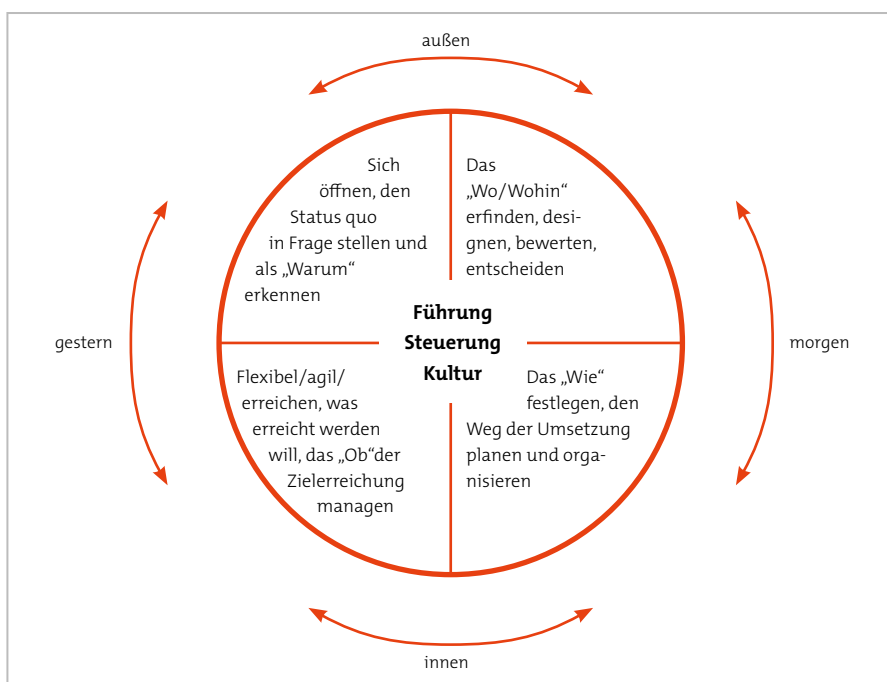
Wir haben oft festgestellt, dass Krisen- oder Sanierungssituationen Folge verspäteter Anpassungen sind und somit vermeidbar gewesen wären. Sobald Unternehmen aber in eine Krise geraten, verringert sich ihr Handlungsspielraum und die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich in die Zukunft zu kommen.

Wir schlagen ein einfaches, in der Praxis bewährtes Vier-Phasen-Modell für den aktiven Wandel oder die Erneuerung Ihres Unternehmens vor, um den Wandel konkret zu bearbeiten.

Der Beitrag „Wie Unternehmen/r in ihre Zukunft kommen oder auch nicht?“ ist als ausführlicher Aufsatz hier auf [rkw.link/chefsachen](http://rkw.link/chefsachen) abrufbar. Das Vier-Phasen-Modell wird dort ausführlich erläutert, mit hilfreichen Tools und Literaturangaben hinterlegt.

### Sich öffnen und den Status quo in Frage stellen.

Dies ist die erste und schwierigste Phase im Wandlungsprozess, denn in jeder Organisation gibt es starke Kräfte, die auf Stabilität setzen, Neu-



Vier-Phasen-Modell für Unternehmenswandel



em gegenüber skeptisch sind und somit Veränderungen blockieren. Veränderungen beginnen jedoch mit dem „Mindset“ (den „Einstellungen“) von einzelnen Personen. **Aber was kann dazu beitragen, sich zu öffnen und alte, bislang vermeintlich erfolgreiche Denk- und Handlungsmuster sowie Strategien infrage zu stellen?** Befragen Sie beispielsweise systematisch Ihre Mitarbeiter, inklusive Ihrer jungen Talente, Banker, Wirtschaftsprüfer oder Ihre anspruchsvollsten Kunden. Analysieren Sie Ihre Wettbewerber und lesen Sie (ob im Internet oder in der Fachliteratur). **Und hören Sie auf Ihren Bauch:** Gehen Sie Gedanken und Aussagen nach, wie „man könnte, man sollte, man müsste ...“. Hierzu gehört auch eine kritische Bestandsaufnahme der finanziellen Spielräume Ihres Unternehmens.

Im zweiten Schritt geht es darum, **das „Wohin“ zu erfinden, zu designen, zu bewerten und zu entscheiden.**

Kernaufgabe ist es, aus den Ideen aus der ersten Phase konkrete und in sich schlüssige Ziele und Maßnahmen für die Veränderung des Geschäftsmodells zu kreieren, quantitativ zu bewerten und letztendlich darüber zu entscheiden, welche dieser Ziele angestrebt werden sollen. Vergessen Sie

nicht, Ziele und Maßnahmen in Euro zu bewerten und mit Risikoabschlägen zu versehen. Idealerweise bzw. notwendigerweise **„vergemeinschaften“** Sie diese Führungsaufgabe mit Ihrem Managementteam.

**Das „Wie“, also den Weg der Umsetzung zu planen und zu organisieren,** darum geht es in der dritten Phase. Das Patriarchenmotto „es soll und es wird“ reicht nicht! **Unserer Erfahrung zufolge können Sie über das „Warum“, „Wohin“ und „Wie“ gar nicht oft genug mit Ihrer Mannschaft sprechen.** Im Kern geht es in dieser Phase darum, klare Aufgaben, Ziele, Verantwortlichkeiten und Deadlines zu vereinbaren. Dies schafft wichtige Voraussetzungen, dass die Veränderung von der „Mannschaft“ getragen und klar bearbeitbar wird.

**„Flexibel/agil/steuernd erreichen, was erreicht werden will“,** beschreibt die vierte Phase des Veränderungsmodells. Hier wird es zäh: Es beginnt die eigentliche Umsetzung. Diese Phase nimmt mit einem halben bis eineinhalb Jahren die meiste Zeit in Anspruch. Hier gilt sinngemäß der Spruch von Edison, dem zu Folge **das Ergebnis nur zu 1% Prozent aus der Idee (Strategie) und zu 99% aus Tran-**

**spiration (Schweiß in der Umsetzung)** besteht. Dies bedeutet, dass Sie konsequent die Umsetzung vorantreiben, vor allem nicht nachlassen dürfen, natürliche Rückschläge meistern, aber auch, dass die Umsetzungsbegleitung ein laufendes Topthema der Managementagenda sein muss. Unserer Erfahrung nach ist es sinnvoll und notwendig, die Projektmaßnahmen/-umsetzung im Drei- oder Vier-Wochen-Rhythmus im Rahmen von Managementmeetings zu monitoren und zu steuern.

**Fangen Sie an! „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ (der Markt).**

Warten Sie nicht auf den Zufall, der Ihr Unternehmen in die richtige Richtung führt. Der Wandel beginnt bei Ihnen, ob Sie wollen oder nicht. Wie es so schön heißt, trifft der Zufall oder die Chance nur den vorbereiteten Geist. Naive Hoffnung, nach dem Motto „es wird schon werden“ war schon immer der Tod des Kaufmanns. Das gilt umso mehr in den Zeiten des digitalen Wandels, in denen (organisatorische) Wandlungsfähigkeit zunehmend ein elementares Asset für das Überleben von Unternehmen wird. **In die Zukunft zu kommen bedeutet nämlich, achtsam und im Wandel zu sein.**



**Dr. Hans-Joachim Grabow**

**Partner in der Struktur Management Partner GmbH | Dipl.-Kaufmann | M.Sc. | EMCC (Insead) | geb. 1961 | Konzeption und Management in Umbruch(Turnaround-, Restrukturierungs-, Wachstums-)situationen im gehobenen Mittelstand | Fokus: Strategie-, Umsetzungs- und Changemanagementprozesse | Erfahrung: Bei SMP seit 1993, 24 Jahre Erfahrung in diversen Unternehmens- und Branchenkontexten | Mitautor des Buches „Turnaroundmanagement in der Praxis“, Campus 5. Auflage sowie weitere Publikationen zum Thema Turnaround und Changemanagement | Kontakt: h.grabow@struktur-management-partner.com**



Klaus Eidenschink

## Organisationsberatung ohne Rezepte Oder: Was braucht der Mittelstand wirklich?

Wer das falsche Problem gut löst, ist schlechter  
dran als der, der das richtige Problem schlecht löst.



Mit guten Gründen sind Mittelstand oder Firmeninhaber oft gegen Beratung skeptisch bis allergisch. Instinkt und Erfahrung lassen sie gegenüber schnellen Rezepten (vom grünen Tisch), Lösungen auf der Grundlage von „Best practice“ und Versprechungen aller Art vorsichtig sein. Unternehmer sind noch „verrückt“ genug, ihre Entscheidungen nicht an den Rechnungen von Unternehmensberatern auszurichten, sondern mit Weisheit und Gespür für die Lage und die Zukunft zu agieren.

Und dennoch – das Managen von Unerwartetem, das Erkennen von musterunterbrechenden Innovationen am Markt, das Sich-in-Frage-Stellen trotz viel Kompetenz, das Ernstnehmen von Selbstgefährdungspotentialen durch den vergangenen Erfolg: All das geht mit Beratung, die weiß, was sie tun kann und was nicht, besser. Bisweilen geht es allein gar nicht. Oft ist es gerade der vergangene Erfolg, der für eine andersgeartete Zukunft blind macht.

Beratung ist in dynamischen Zeiten für den Mittelstand dann wirksam, wenn sie nicht primär die Probleme der Gegenwart bearbeitet, sondern mehr die Problembearbeitungsfähigkeit für künftige Probleme im Blick hat. Je mehr die Zukunft sich von der Gegenwart unterscheidet, desto entscheidender ist das. Kunden ist dann geholfen, wenn sie nach Beratung besser darin sind, für Probleme Lösungen zu finden, die sie noch gar nicht kennen, weil es die Probleme von morgen und übermorgen sind.

Woran kann man nun Berater und Beratungsansätze erkennen, die für eine unbekanntere Zukunft ertüchtigen?

### Die Beratung verzichtet konsequent auf Rezepte und standardisierte Vorgehensweisen.

Wer Rezepte einkauft, kauft von der Stange. Wer sich prospektierte Leistungen verkaufen lässt, bekommt Besserwisseri und eben Verkäufer, nicht Berater. Was für andere richtig war, muss nicht auf einen selbst passen. Berater können daher immer erst nach (!) dem Kennenlernen des Unternehmens wissen, was nötig ist.

### Die Beratung achtet primär darauf, wie und wann sie etwas anwendet, nicht nur auf das, was sie tut.

Die Abneigung gegen die Arroganz klassischer Unternehmensberater ist im Mittelstand verbreitet. Herauszufinden, wie ein Berater kommuniziert, wie er zuhört, welche Akzeptanz er bei den Mitarbeitern findet, ist daher ganz besonders wichtig. Wie formuliert er Kritisches, Unliebsames? Ist er wirklich unabhängig oder nistet er sich im Unternehmen ein?

### Die Beratung klärt die Frage: Wo schränkt der Kunde seine Freiheit zu wählen ein?

Wenn sich etwas verändern soll, muss man überprüfen, welche Entscheidungen, künftig anders entschieden werden müssen. Eingespielte Routinen, unbekanntere andere Möglichkeiten, erprobtes Know-how garantiert Kompetenz. Beratung hilft herauszufinden, wo ein Unternehmen selbstverliebt in unpassend gewordene Lösungen ist und sich mit neuen, verunsichernden anderen Möglichkeiten beschäftigen muss.





### **Die Beratung erarbeitet mit dem Kunden ein Verständnis davon, wie er seine Freiheit einschränkt.**

Das Aufgeben von Freiheitschancen kennt viele Wege: Abwerten („Neumodisches Zeug!“), Alternativen leugnen („Das muss man so tun!“), für untauglich halten („Das ist nichts für uns!“), sich für kompetent halten („Das funktioniert so nie!“), Ängste leugnen („Ich habe das alles im Griff!“), Illusionen pflegen („Das kommt nicht so schnell/schlimm!“) sind einige der häufigsten. Hier braucht es einen Berater, der unerschrocken bleibt.

### **Die Beratung weiß, dass jede Handlung immer Nachteile hat oder auch Schäden hervorruft.**

Wer etwas verbessert, macht etwas anderes so gut wie immer schlechter. Darum haben Veränderungen in Unternehmen nie nur Freunde, sondern immer auch berechtigte Gegner. Zu jeder Wahrheit ist auch das Gegenteil wahr. Gute Beratung achtet also immer auch auf die unerwünschten Wirkungen dessen, was neu gemacht wird.

### **Die Beratung weiß, dass Veränderung immer Widerstand erzeugt, weil Prozessmusterwechsel die Stabilität des Bisherigen gegen sich haben.**

Wer Beratung sucht, hat immer etwas bislang richtig gemacht (sonst könnte er sie sich gar nicht leisten). Das (alte) Richtige kommt somit immer in Konkurrenz mit dem (neuen) Richtigen. Daraus folgt Instabilität und Verunsicherung. Widerstand gegen Neues ist immer ein gutes Zeichen, weil es ein Hinweis darauf ist, dass das Neue wirklich neu ist und das Alte sich ernst nimmt.

### **Fazit**

Mittelstandsgerechte Beratung erfordert ein Vorgehen, das mit mehrwertiger Logik – also mehreren richtigen Lösungen auf ein Problem – arbeitet. Solche Berater nutzen ein Denken und Handeln in Prozessschritten und ein kontinuierliches Auswerten von verborgenen, impliziten Gründen und Motiven. Dann entdeckt man in Beratungsprozessen nie nur lautere Motive, sondern viele Ängste, Sorgen und Nöte. Ohne eine Beschäftigung damit ist nachhaltige Veränderung in komplexen Verhältnissen nicht zu haben. Es braucht Vertrauen, Durchhaltevermögen, die Bereitschaft sich mit Schmerzlichem, Unangenehmem abzugeben und den Willen, die eigenen Fehler zu entdecken.



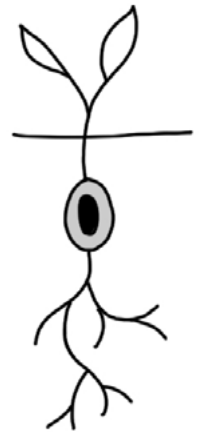
**Klaus Eidenschink | Organisationsberater, Coachingausbilder, Exekutive-Coach, Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC), Mitglied des Präsidiums im DBVC | Studium der Theologie, Philosophie und Psychologie, Verheiratet, 2 erwachsene Töchter | Gründer und Leiter von „HEPHAISTOS, Coaching-Zentrum München“, Aus- und Fortbildungsgänge für Trainer und Berater | in der Geschäftsführung des Gestalttherapeutischen Zentrums Würmtal | Betreiber des Beratungsportals „Metatheorie der Veränderung“ | Kontakt: [info@metatheorie-der-veraenderung.info](mailto:info@metatheorie-der-veraenderung.info)**



Patrick Großheim

## Veränderungen in (mittelständischen) Unternehmen gestalten – Erfahrungen und Thesen

„Man muss dem Besseren Gelegenheit geben,  
sich zu entfalten.“ – José Martí



Unter professionellen Gesichtspunkten fällt mir kaum etwas so schwer, wie dieses hier: das Formulieren von Hinweisen und Perspektiven, von denen ich mir erhoffe, dass sie auch losgelöst von mir und außerhalb eines persönlichen Kontakts für Sie hilfreich sein könnten. Ich behelfe mir damit, einige Thesen zu formulieren und zu erläutern, die mir selbst Orientierung geben, wenn ich in Veränderungsprozessen involviert bin. Ich lege hiermit auch eine Einladung bei, sich bei mir oder meinen Kollegen zu melden, um daraus etwas Gemeinsames zu machen.

### **Musterbrüche – oder: Wer etwas ändern will, muss das Bestehende würdigen**

Mitunter treibt einen Geschäftsführer, der mit uns in Kontakt tritt, zunächst einmal nur ein ungutes Bauchgefühl oder die vage Wahrnehmung, dass es dem Unternehmen guttun würde, sich etwas weniger im Kreis zu drehen. Wer nun unmittelbar in die (sachliche) Planung eines neuen Geschäfts einsteigt, übersieht womöglich, dass es gute Gründe dafür gab, das Bestehende weiterzuführen; übersieht, dass es Kräfte im Unternehmen gibt, die (ohne Klärung) auch weiterhin am Bestehenden festhalten. Ein solcher Prozess dürfte häufig in die Kategorie „gut gemeint“ fallen. Meistens ist mit einer weitreichenden Veränderung ein Bruch mit bewährten Mustern verbunden. Es kann hilfreich sein, im Gespräch mit Vertretern des Bewährten eine Idee zu entwickeln, welche Widerstände ins Spiel kommen, wenn eine Veränderung ins Haus steht; sich erst das Alte und das Neue anzuschauen, um es anschließend mit

einander in Kontakt zu bringen. Außerdem ist wichtig: In einer Organisation gibt es kaum etwas, das einen größeren Kraftaufwand bedeutet als ein solcher Musterbruch.

### **Erst kommt die Analyse, dann die Ziele, oder?**

Es gibt sie: Strategie- und Geschäftsmodellentwicklungsprozesse, die sich in mittelständischen Unternehmen über 30 und mehr Tage erstrecken. Die Logik ist häufig ähnlich, erst kommt eine gründliche Analyse, dann die groben Ziele und dann der Workaround. Ich habe kein Unternehmen gesehen, dem dieses lineare Vorgehen wirklich angemessen gewesen wäre. Alleine schon: Was soll analysiert werden, ohne zu wissen, wohin man will? Häufig scheint es hilfreicher, erst Perspektiven zu entwickeln und die Analyse daran anzuschließen, beispielsweise nach dem Strickmuster: „Wie müsste die jeweilige Option aussehen, dass sie alle Anwesenden unterstützen können?“

### **Orientierung in einem widersprüchlichen, komplexen Prozess lauter Rückbezüge**

Wir haben uns von linearen Modellen verabschiedet, die konsequent von A nach B laufen und daraufhin ein sinnvolles Ergebnis versprechen. Stattdessen bieten wir einen Rahmen an, der wesentliche Zusammenhänge in einem mittelständischen Unternehmen in den Blick nimmt und Orientierung in einem Prozess bietet, in dem es viele Zirkularitäten gibt. Hierfür nutzen wir das Geschäftsmodell, mit dem die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges intuitiv erfasst werden können. Je nach Bedarf können ein-



zelne Elemente vertieft oder (auf einer neuen Stufe) wiederholt werden. In einem Bild gesprochen: Der Führungskreis wirbelt Staub auf, der auf den Orientierungsrahmen fällt. Dort kann er kommunikativ be- und verarbeitet werden, bis ein stimmiges Gesamtbild entsteht. Auch wenn es um die Sache geht, der Weg dorthin ist ein sozialer Prozess. Daneben gibt es eine gute Informationsquelle für jeden Geschäftsführer, nämlich das eigene Bauchgefühl.

### **Worauf lohnt es sich zu schauen, wenn man sich (anders) in (sich verändernden) Märkten aufstellen will?**

Es ist bereits aufgetaucht: Damit sich ein Unternehmen an eine sich wandelnde Umwelt anpassen kann, braucht es eine Entsprechung im Innen. Die Formel „mehr Komplexität außen, mehr Komplexität innen“ scheint für uns nicht tragfähig. Vielmehr geht es darum, den Blick darauf zu lenken, welche Art der Entsprechung es im Innen braucht, um Erfolge im Zusammenspiel mit dem Markt zu erzielen. Wir halten das Konzept der Kernkompetenzen hier für ausgesprochen fruchtbar: Welche Kombination aus Basiskompetenzen braucht es, um dem Kunden den (beabsichtigten) Mehrwert zu verschaffen? So kann die Kernkompetenz in einem Unternehmen, das ein gesundes Wachstum über die Kombination von Auslastungskunden und Margenkunden erzielt und die mit einer hohen Komplexität der inneren Prozesse erkaufte, darin bestehen, die Schnittstelle zwischen Arbeitsvorbereitung, Vertrieb und Produktion „gut“ zu gestalten (was auch immer das dann im Einzelnen heißt).

### **Umsetzung ist mehr als Projektmanagement und Controlling**

Eine der spannendsten Fragen für uns: „Wie werden die schönen Pläne praktisch?“ Natürlich wird es meistens hilfreich sein aus dem großen Ganzen handhabbare Pakete zu schnüren. Also das „Wer macht was bis wann?“ kann genauso wichtig sein, wie eine Geschäftsführung, die eine klare Linie vorgibt. Viele Fälle zeigen aber auch, dass das nicht unbedingt reicht. Zumindest dann nicht, wenn nicht auch „Widerstände“ bearbeitet werden. Außerdem kommt für uns das ins Spiel, was Wigang F. Große Oetringhaus als „strategische Identität“ bezeichnet. Erarbeitet der Führungskreis eine schlüssige Vision und bringt diese in eine schlüssige Verbindung mit den eigenen Kernkompetenzen, kann eine Situation entstehen, in der Sog (der Vision) auf den Druck (der Kernkompetenzen) trifft. Diese Orientierung hilft auch dann, wenn sich herausstellt, was schon alle wussten: Dass die Planung von heute eben die Planung von heute ist und sich Meilensteine und Prioritäten im Prozessverlauf ändern.



**Patrick Großheim ist Diplom-Sozialwirt, Vater einer Tochter und leitet gemeinsam mit seiner Frau das Projekt „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“ im RKW Kompetenzzentrum. Dort erarbeitet er mit und für kleine und mittlere Unternehmen Angebote zu den Themen Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung und strategische Personalarbeit – „Chefsachen“ eben.**

**Kontakt: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)**



# Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

---

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Informationen:  
[www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)  
[rkw.link/chefsachen](http://rkw.link/chefsachen)

Bildnachweis: Yuri Arcurs – Fotolia.com

August 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages