



Interview Professor Dr. Urs Frey – Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen ist eine der europaweit führenden Universitäten für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Die größte wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Schweiz zählt prominente Manager, wie den Deutsche Bank-Vorsitzenden Josef Ackermann, zu ihren Absolventen. An der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis sind die zahlreichen Institute der Universität angesiedelt. Eines davon ist das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Professor Dr. Urs Frey ist seit 2003 Mitglied der Geschäftsleitung. Neben Forschung und Lehre bildet die Beratung von mittelständischen Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum einen Schwerpunkt in der Arbeit des 39-jährigen Ökonomen. Im Interview mit *business today* spricht er über die Besonderheiten in der Beratung mittelständischer Unternehmen und wie einfache Maßnahmen häufig schon zu guten Ergebnissen führen können.

„Einfachheit ist das,
was einen weiterbringt“

Sie sind Dozent und Unternehmensberater in Personalunion. Ist es mitunter schwierig, die beiden Aspekte zusammenzubringen?

Prof. Dr. Urs Frey: Es kann durchaus ein Spagat sein, die beiden Communities Forschung und Praxis unter einen Hut zu kriegen. Ich sehe das aber eher als einen Kreislauf, der sich immer wieder aufs Neue befruchtet. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich genauso mit Unternehmen wie ich es als Berater tue. Im Vordergrund steht am Institut für Klein- und Mittelunternehmen natürlich die Forschung. Die erarbeiteten Thesen werden zunächst in der Lehre vermittelt und vertieft und fließen anschließend in die Weiterbildung. In einem letzten Schritt versucht man, diese Erkenntnisse im Rahmen eines Beratungsmandats in das Coaching von Unternehmen und Führungskräften zu integrieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse kann

Anzeige

man anschließend wieder in die Forschung einbringen.

Sie beraten ausschließlich kleine und mittelständische Unternehmen. Was macht die Besonderheit dieser Zielgruppe aus?

Prof. Frey: Wichtig ist es, die Unternehmen mit der Beratung abzuholen. Komplexe Analyse-Tools und komplizierte Fachbegriffe sind für KMU in der Regel nicht geeignet. Die Einfachheit ist das, was einen weiterbringt. Wenn ich in ein Unternehmen komme und gefragt werde, was brauchen Sie, lautet die Antwort: ein Blatt Papier und einen Stift, mehr nicht.

Was machen Sie damit?

Prof. Frey: Ich führe eine SWOT-Analyse durch. Das Aufzeigen und Vergegenwärtigen von Stärken und Schwächen des Unternehmens wie das Ableiten von Chancen und Gefahren kann immer noch ein sehr hilfreiches Tool sein. Ein Vorteil einer gründlichen und schriftlich fixierten SWOT-Analyse ist zum Beispiel, dass sie jederzeit wieder überprüft und angepasst werden kann. Dazu braucht der Unternehmer keinen Berater. Das kann er selbst machen.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie das erste Mal in ein Unternehmen kommen?

Prof. Frey: Die Beratung verläuft normalerweise in drei Phasen. Zunächst gibt es eine Anfrage, der ein konkretes Problem im Unternehmen zugrunde liegt. Als Berater bin ich in den Gebieten Strategie, Organisation und Führung tätig. In einer Kick-off-Sitzung erfolgt gemeinsam mit dem Unternehmer die Definition der Beratungsziele. Erst dann wird über den Weg, der dorthin führt, geredet. Das ist auch der Zeitpunkt, an dem man falsche Erwartungen korrigieren kann. Der letzte Schritt ist schließlich das Coaching und Training der Führungskräfte. Ziel ist es, die Leute in den Unternehmen zu befähigen, die Zielbildungsprozesse selbständig vorzunehmen und umzusetzen.

Welche Hindernisse gilt es dabei zu überwinden?

Prof. Frey: Man hat in KMU mit ganz unterschiedlichen Blockaden zu tun. Mitarbeiter werden beispielsweise nicht entsprechend ihrer Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt. Die Folge sind bevorzugte Ausweichtätigkeiten. Dinge, die man nicht gerne macht, werden aufgeschoben. Wenn möglich, sollten die Mitarbeiter deshalb ihren Vorlieben entsprechend eingesetzt werden. Ein weiterer Punkt, der zu Konflikten führen kann, ist die Dynamik in Arbeitsgruppen. Treffen kreative Köpfe und eher systematisch veranlagte Charaktere zusammen, treten häufig Spannungen

auf. Die Aufgabe eines Unternehmensberaters ist es, solche Blockaden zu erkennen und zu lösen.

Eine Aufgabe, die mitunter auch Finger-spitzengefühl erfordert.

Prof. Frey: Selbstverständlich. Andererseits ist es oftmals hilfreich, ein Problem, das man erkannt hat, direkt zur Sprache zu bringen. Als Externer kann man das viel leichter tun. Früher habe ich in solchen Situationen eher gezögert. Inzwischen spreche ich derartige Probleme ganz offen an. Das ist für beide Seiten besser. Ansonsten kommt man im Laufe einer Beratung immer wieder auf ein solches Problem zurück und muss es schließlich doch anpacken.

Wie reagieren die Mitarbeiter in den Unternehmen auf Sie?

Prof. Frey: Das kommt immer auf die Situation an. Wenn ich in ein Unternehmen komme und dort bereits der fünfte Berater innerhalb von drei Jahren bin, sind die Leute zunächst natürlich skeptisch. Das ist aber kein Problem. Ich versuche jeden mitzunehmen und in den Prozess mit einzubeziehen. Die Unternehmer, die mich engagieren, kenne ich in der Regel schon von Referaten, Weiterbildungen oder unseren Erfahrungsaustauschgruppen. Da existiert ein gewachsenes Vertrauensverhältnis und man ist schnell Teil des Unternehmens.

Was macht einen guten Berater aus?

Prof. Frey: Die Emotionalität des Kunden auf sich selbst zu übertragen, ist eine wichtige Voraussetzung. Ich frage mich immer: Was kann mir der Kunde beibringen? Das ist die natürliche Neugier auf ein Unternehmen, die man braucht. Zum Ende einer Beratung versuche ich, die Mitarbeiter mit einer sogenannten reflexiven Handlungskompetenz auszustatten, so dass sie zukünftig in der Lage sind, Probleme zu erkennen und selbständig zu beheben. ■

Das Interview führte Daniel Straub, enterpress

„Dossierter Wandel ist erstrebenswert“

Harald Buck ist Geschäftsführer der buck GmbH in Dürmentingen. Das Zerspanungsunternehmen fertigt anspruchsvolle Maschinenbauteile für Hydraulikkomponenten, Getriebe, Elektro- und Verbrennungsmotoren, Werkzeugmaschinen, und Baumaschinen. Gegründet wurde das Unternehmen 1961 von Georg Buck. 1996 hat sein Sohn Harald den Familienbetrieb übernommen. In der Folge hat das Unternehmen eine neue strategische Neuausrichtung erfahren. Heute beschäftigt der Mittelständler rund 110 Mitarbeiter, die im vergangenen Jahr einen Umsatz von mehr als 13 Millionen Euro erwirtschaftet haben. Ein Ergebnis, das Geschäftsführer Harald Buck im Interview mit business today auch auf die Zusammenarbeit mit Professor Frey vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen zurückführt.

Sie lassen sich von Herrn Frey beraten. Warum?

Harald Buck: Das Unternehmen hat sich in den vergangenen stark verändert. Auch die Märkte in denen wir tätig sind, befinden sich in einem ständigen Wandel. Ich habe den Kontakt zu Herrn Frey in der Absicht gesucht, das Unternehmen gezielt auf die Zukunft einzustellen. Als gelernter Elektrotechniker verfüge ich nicht über ausreichend Kompetenz, um eine solche strategische Neuausrichtung des Unternehmens vorzunehmen.

Wie kam der Kontakt zu Herrn Frey zustande?

Buck: Ich habe am Steinbeis-Zentrum Berlin meinen Master Of Business Administration gemacht. Herr Frey war einer der Betreuer, die mich während meiner Master-Thesis begleitet haben. Das Thema der Abschlussarbeit hat sich an konkreten Beispielen aus meinem Betrieb orientiert. Da es weiteren Handlungsbedarf gab, habe ich Herrn Frey engagiert.

Wie waren die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter?

Buck: Eigentlich positiv. Natürlich war zu Beginn eine kleine Hemmschwelle auszumachen. Die hat Herr Frey durch sein großes persönliches Interesse am Unternehmen und seinen Mitarbeitern aber sehr schnell abgebaut. Von da an war die Begeisterung spürbar. Auch weil die Mitarbeiter sich in den Seminaren aktiv in die Prozesse einbringen konnten. Das Strategiepapier hat am Ende die einzelnen Schritte und Ergebnisse der Theorie für alle sichtbar dokumentiert.

War die praktische Umsetzung der Strategieziele ähnlich problemlos?

Buck: Theorien sind gut und nützlich. Aber wie es um die Praxis bestellt ist, steht auf einem anderen Blatt Papier. Hier ist vor allen Dingen Geduld gefragt. Eine Unternehmensstrategie umzusetzen ist ein

langer Prozess, der eigentlich nie zu einem Ende kommt. Manche Ideen brauchen bis zu ihrer Verwirklichung sehr lange. Andere Sachen kann man schnell umsetzen. Ein dossierter Wandel ist, denke ich, erstrebenswert. Der Mensch sucht nach verlässlichen Strukturen und Kontinuität. Sind diese gegeben, entsteht Vertrauen.

Lässt sich der Erfolg einer Beratungsleistung auch messen?

Buck: Das ist schwierig zu sagen, weil man ja nicht weiß, wie sich das Unternehmen ohne den Berater entwickelt hätte. Wir können aber sagen: wir haben eine Strategie erarbeitet und der wirtschaftliche Erfolg hat sich eingestellt. Unseren Umsatz konnten wir in den letzten Jahren deutlich steigern. Mit Herrn Frey sind wir auch deshalb sehr zufrieden.

Haben Sie auch schon andere Erfahrungen mit Unternehmensberatern gemacht?

Buck: Durchaus. Wir hatten schon einen Berater, der viel Unruhe in den Betrieb gebracht hat. Die Ideen waren einfach nicht bis zu Ende gedacht, so dass man sich schließlich fragen musste: Was bringt das? Es hat einige Zeit gedauert, bis wir die Wogen wieder geglättet waren. Solche Erfahrungen gehören wohl auch dazu. ■

