



„Einfachheit ist das, was einen weiterbringt“

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.

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

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 Vergewärtigen 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