

## **Der betriebliche Engpass – Stolperstein oder Chance für den Mittelstand ?**

von Martin Maras, Dipl.-Kaufmann und Andreas Buth, Dipl.-Betriebswirt, Berlin

### **Die Rahmenbedingungen für den Mittelstand**

Bund, Länder sowie Städte und Gemeinden sehen sich ständig neuen Finanzdefiziten konfrontiert. Der deutsche Mittelstand steht mit dem Rücken zur Wand; neue Ideen sind nur schwer umsetzbar. Die Banken verstecken sich hinter dem Argument „Basel II“ bei gleichzeitig steigender Sparquote.

Aber nach wie vor gilt: Deutschland ist eine der stärksten Volkswirtschaften der Welt, auch wenn es den Spitzenplatz in einigen Kategorien abgegeben hat. Das Potential an Wachstum, Innovation und Schaffenskraft ist nach wie vor enorm. Bei der Freilegung dieser Kräfte fehlt es oftmals „nur“ daran, dass Engpässe aus Sicht des Unternehmers\* von außen oder von innen bestehen, die seine innovativen Ideen blockieren...

Unternehmen und Organisationen müssen sich an den veränderlichen externen Einflussfaktoren ausrichten, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Von Vorteil ist es, wenn sie mögliche Veränderungen bereits im Vorfeld erkennen, unternehmensbezogene Ideen umsetzen und die Auswirkungen für ihr Unternehmen abschätzen können, um die richtigen Entscheidungen für ihre Zukunft zu treffen.

So einfach sich dies anhört, so schwer ist es umzusetzen!

Je nach Situation handelt es sich um wiederkehrende Probleme: ein leitender Mitarbeiter fällt wegen Krankheit aus, die Präsentation des neuen Entwurfs droht zu scheitern, weil das Projektteam plötzlich kopf- und ratlos dasteht. Oder die Bank versagt den bereits zugesagten Kredit, mit dem der neue Auftrag vorfinanziert werden sollte, da der Kreditsachbearbeiter gewechselt hat und zum x-ten Mal die aktuelle BWA erläutert werden müsste.

---

\* Die Bezeichnung „Unternehmer“ umfasst im folgenden selbstredend auch den Begriff „Unternehmerin“

Die Aufzählung dieser unvorhersehbaren Situationen, die eine unternehmerische Vision zum totalen Kollaps bringen können, ist beliebig fortsetzbar. Und bringt jeden Unternehmer, der Dinge bewegen und umsetzen will, regelmäßig an den Rand eines Nervenzusammenbruchs.

### **Die Identifizierung des betrieblichen Engpasses**

Externe Engpassfaktoren sind nur bedingt vorhersehbar und können nicht generell verhindert werden. Der deutsche Gesetzgeber hat zum Schutz der Anleger, der Gläubiger und anderer wichtiger Beteiligter bereits eine Vielzahl von Schutzfunktionen rechtlich normiert, so z.B. das KonTraG oder den Corporate Governance Kodex. Jeder ordentliche Geschäftsführer oder Vorstand ist seinen Gesellschaftern gegenüber verpflichtet und wird schon allein aus diesen Gründen die externen Störfaktoren mit Argusaugen beobachten und über deren Vermeidung wachen.

Neben den externen spielen die jedoch oftmals die internen Einflussfaktoren eine Schlüsselrolle. Das bedeutet, dass diese im Wesentlichen die derzeitige und künftige Unternehmensstruktur mitbestimmen. Obwohl sich jeder Unternehmer dessen bewusst ist, werden diese Faktoren oft sträflich vernachlässigt.

Interne Einflussfaktoren lassen sich grundsätzlich in folgende drei Engpässe unterteilen, die jedoch in der Praxis nicht isoliert, sondern teilweise gemeinsam betrachtet werden müssen:

Zeitlicher Engpass

Fachlicher Engpass

Personeller Engpass

Soweit es dem Unternehmer gelingt, diese Engpässe zu identifizieren und zu beseitigen, werden regelmäßig Potentiale freigesetzt, die dem unternehmerischen Denken und Handeln einen Auftrieb geben, der langfristige, positive Wirkungen erzielt.

## **Vorgehensweise Stufe I: Reaktion auf die IST-Situation**

Bei der Mehrzahl der intern bedingten Engpässe handelt es sich um Störfaktoren, die ad-hoc auftreten. Diese werden jedoch erst offenkundig, wenn der Engpass vorliegt und keine lange Zeit für umfangreiche Analysen, Workshops und andere klassische Instrumente der Prozessoptimierung zur Verfügung steht. In diesen Fällen ist der Engpass offenkundig und er muss gelöst werden – hier und jetzt.

Der Unternehmer sollte dementsprechend rasch handeln, auch wenn er sich dem Vorwurf ausgesetzt sieht, dass er das Problem selbstverständlich hätte antizipieren können. Schließlich ist er/sie als erfahrener und kompetenter Unternehmensleiter verantwortlich für die Entwicklung des Unternehmens. Auch wenn dies zunächst bedrohlich klingt und ein Engpass oft existenzielle Schwierigkeiten mit sich bringen kann: Wenn der Engpass als solcher registriert und erkannt wird, besteht eine nicht unwesentliche Chance für den Unternehmer darin, diesen zu eliminieren und das Unternehmen im Anschluss daran erfolgreicher, weil erfahrener denn je zum Projektziel o.ä. zu führen. Der Unternehmer sollte daher keine Scheu haben, für die Beseitigung des Engpasses einen externen Berater hinzuzuziehen. Leider wird dies in unserer lokalen Unternehmenskultur immer noch häufig als Schwäche ausgelegt. Warum sollte man sich externes Wissen kaufen, ist die Unternehmensleitung denn nicht fähig, diese Schwierigkeiten kompetent und autonom zu lösen ?

Ein grenzüberschreitender Blick hinüber in anglo-amerikanische Unternehmensstrukturen zeigt, dass dort keinerlei Vorbehalte in einer vergleichbaren Situation bestehen. Ganz im Gegenteil werden vor allem US-amerikanische Unternehmer regelmäßig für ihre Weitsicht und schnelle Reaktion gelobt, wenn sie für die konkrete Fallbearbeitung Berater ins Haus holen, die kompetent und effizient den Engpass beseitigen und somit den angezielten Weg für die unternehmerischen Ziele freimachen. Schließlich holt jeder vernünftige Mensch die Feuerwehr, wenn es brennt und versucht nicht auf eigene Faust, das Feuer zu löschen. Er muss im Ernstfall nur wissen, wie die Telefonnummer der Feuerwehr lautet.

## **Vorgehensweise Stufe II: Ergreifung der Maßnahmen**

Grundsätzlich sollte der Unternehmer klarstellen, dass die Beseitigung des Engpasses eine höchstdringliche Aufgabe ist. Und dass nach dessen Beseitigung die Umsetzung der unternehmerischen Ideen erfolgversprechend sind. Gerade deshalb ist elementare Voraussetzung, dass der Engpass letztendlich eine temporäre Angelegenheit ist. Hier ist zu unterscheiden zu anderen existenziellen Krisen, die ein Unternehmen in den Ruin führen können, z.B. Überalterung der Produkte, Wegbrechen ganzer Absatzmärkte o.ä. Dabei besteht dann kein Engpass im beschriebenen Sinn, den man mit fremder Hilfe kurzfristig beseitigen kann. Sollte die Unternehmensleitung dennoch Maßnahmen in die Wege leiten, die irrtümlicherweise per se nicht zum Erfolg führen können, wird sie nicht nur keinen Fortschritt in der Sache selbst haben. Sie wird auch im Nachhinein in Erklärungsnot geraten, wenn sie sich rechtfertigen muss.

Ziel ist vielmehr, dass vorhandene Ideen umgesetzt werden können, nachdem ein Lösungsansatz realisiert wurde. Ratsam ist in solchen Fällen, dass Berater eingesetzt werden, die auf den Bereichen des Entscheidungs- und Umsetzungsmanagements sowie des Konflikt- und Kommunikationsmanagement fachkundig sind.

Diese unterstützen den Unternehmer dergestalt, dass gemeinsame Rahmenbedingungen festgelegt werden, d.h. die Parameter Zeitpunkt, Dauer, Umfang sowie weitergehende Schritte werden detailliert geplant und umgesetzt. Solche Maßnahmen versprechen kurzfristig Erfolg und sind deshalb bei dringenden Engpässen ratsam. Voraussetzung ist, dass sie von der Geschäftsführung ohne Vorbehalte initiiert und deren Empfehlungen und Ergebnisse schnellstmöglich ausgeführt werden. Auf diese Weise wird ebenfalls sichergestellt, dass die Maßnahmen von den leitenden Angestellten unter Berücksichtigung der erforderlichen Sorgfalt und des persönlichen Engagements jedes einzelnen unterstützt und mitgetragen werden.

### **Vorgehensweise Stufe III: Auswertung des Engpasses**

Wenn der Engpass beseitigt und das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser gelangt ist, empfiehlt es sich in jedem Fall, dass eine Analyse der zurückliegenden Ereignisse vorgenommen wird. Es sollte im originären Sinn eines jeden Unternehmers stehen, dass er aus den betrieblichen Gegebenheiten lernt, um zukünftige, ähnlich gelagerte Fälle schnell und souverän bearbeiten zu können. Dies vor allem auch unter dem Gesichtspunkt, dass von keinem Unternehmer erwartet wird, dass er absolut jeden denkbaren Engpass hätte vorhersehen müssen. Er muss nur für zukünftige Besonderheiten gewappnet sein und aus der Vergangenheit gelernt haben. Denn eines ist sicher – der nächste Engpass kommt bestimmt.

**Die Autoren** sind geschäftsführende Gesellschafter der UNITED SUPPORT Business Advisor GmbH, Berlin mit dem Beratungsschwerpunkt Business Development