

”

Auf einiges konzen-trieren. Vieles weglassen. Eines nach dem anderen tun. Das ist die Devise.

#### GASTKOMMENTAR

## Unruhe mit Verstand

Unternehmen müssen sich darauf besinnen, das Wichtigste zu tun. Viele ambitioniert klingende Projekte sind oft nur störender Aktionismus, meint Markus Baumanns.

**U**nsere Präsenz in internationalen Märkten ausbauen, den Kundenfokus erhöhen, digitale Geschäftsmodelle entwickeln, Innovationskraft stärken, Prozesse digitalisieren, die Organisation agil gestalten - der Wunschzettel der Unternehmensleitungen für das neue Jahr ließe sich beliebig verlängern.

Im besten Fall ist diese Aneinanderreihung von Handlungsfeldern das Ergebnis einer sorgfältig erarbeiteten Strategie. Es gibt also bereits Antworten auf grundlegende Fragen: Auf welche Kernmärkte wollen wir uns bei der globalen Expansion konzentrieren? Welches Wertversprechen erwarten unsere Kunden von uns in den nächsten Jahren? Was bedeutet die Digitalisierung für uns? Wie unterscheiden wir Innovation von inkrementeller Verbesserung? Was verstehen wir unter Agilität, und wie wollen wir sie für uns umsetzen?

Das Wunschkonzert prallt allerdings auf eine harte Realität. Das Unternehmen ächzt schon unter einer schier unendlichen Anzahl an Projekten. Die immer selben Leistungsträger werden für immer neue Aufgaben herangezogen und zermüht. Laufende Vorhaben bleiben auf der Strecke. Halbfertiges liegt herum. Mitarbeiter und Führungskräfte fragen verwirrt: "Schon wieder eine Umstrukturierung? Weiß die Unternehmensleitung eigentlich, was sie will? Wann kehrt endlich Ruhe ein?"

Bei allen wünschenswerten Veränderungen: Es braucht in einer Organisation einen klaren Blick für das, was machbar ist. Und es braucht einen Blick für Prioritäten. Innerhalb eines Jahres international expandieren, Industrie 4.0 implementieren, das Produktportfolio ausweiten und weitere strategische Projekte umsetzen zu wollen ist kopfloser Aktionismus. Je schneller sich das Rad der Veränderung um uns herum dreht, desto wichtiger ist die Frage: Worauf kommt es jetzt an?

Das mahnende Beispiel von Lego ist bekannt: Anfang der 2000er-Jahre expandierte das Unternehmen in alle Richtungen. Neben den klassischen Bausteinen begann die Führung damit, Freizeitparks zu bauen sowie Fahrräder, Kinderkleidung, Computerspiele und Filme zu produzieren. Umsatz und Marge stagnierten.

2006 besann sich Lego zurück auf seine Kernkompetenz, baute sie konsequent aus und beendete viele Verlockungen jenseits des eigentlichen Unternehmenskerns. In der Konsequenz verdreifachte sich der Umsatz bei verdoppeltem Ergebnis.

Auf einiges konzentrieren, vieles weglassen und eines nach dem anderen tun. Eine Enttäuschung hält diese Devise allerdings bereit: Ruhiger wird es nicht. Nach der einen folgt die nächste wesentliche Veränderung so sicher wie das Amen in der Kirche. Im Zeitalter des digitalen Umbruchs wird Unruhe zum Normalzustand. Aber bitte mit Sinn und Verstand!

Der Autor ist ehemaliger Geschäftsführer der Gerd Bucerius Law School und heute Berater. Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com).