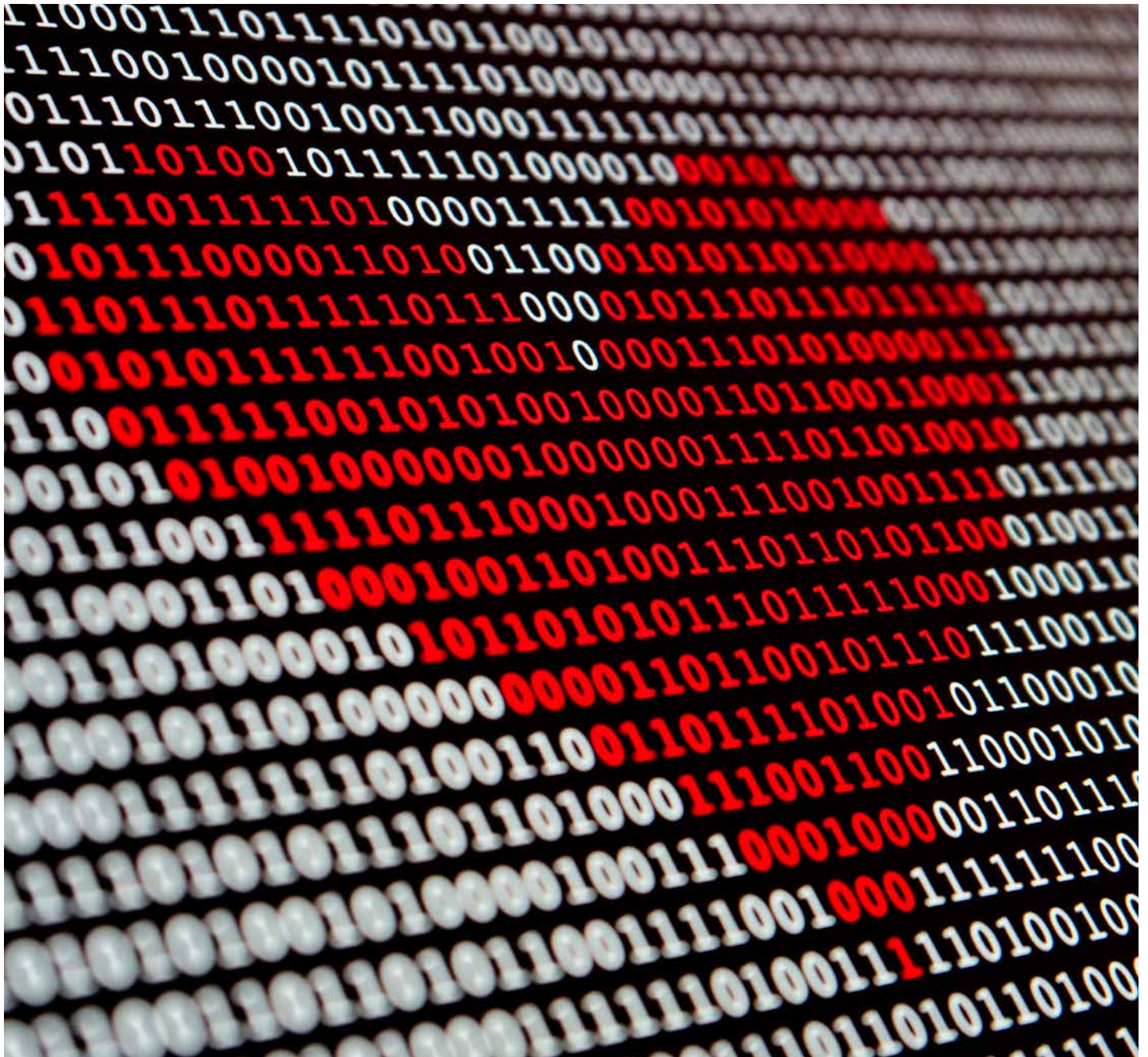


HelfRecht

# *methodik*

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

*2/2021*



**Die Kraft Ihrer Handschrift:**  
So bringen Sie persönliches Herzblut  
und mehr Emotionalität in Ihre Texte  
Seite 4

**Die Kraft Ihrer Einstellung:**  
So entwickeln Sie eine fruchtbare  
Basis für mehr Leistung und Erfolg  
Seite 24



# Was jetzt zählt, sind Ihre **Kernkompetenzen**

*Corona trifft vor allem den Mittelstand hart. Für die 2,6 Millionen Betriebe geht es in der Krise nicht um die Besinnung aufs Kerngeschäft – denn das bricht im Zweifel ja weg. Vielmehr hat es Sinn, sich auf die Kernkompetenzen zu besinnen und bei strategischen Überlegungen die Perspektive zu wechseln.*

In Lockdown-Zeiten suchen viele Unternehmer nach neuen Abnehmern ihrer Produkte – verständlicherweise. Denn bis vor der Pandemie hat doch alles wunderbar funktioniert: Die Zulieferer waren klar, die Produktion funktionierte, der Markt existierte. Das Geschäft lief vor der Krise, und darum muss es doch irgendwie auch jetzt laufen. Aber in der Krise kauft eben kaum noch jemand Parfum, für das wir vielleicht die Flakons herstellen. Denn wer nicht unter Leute geht, muss auch nicht individuell duften – für Zoom genügt ein wenig Puder, für Clubhouse muss man sich nicht mal ordentlich anziehen.

Die Lockdowns haben die Märkte auf eine spannende Weise verändert: Viele Menschen und auch Unternehmen kaufen nur noch, was sie unbedingt brauchen. Es scheint nicht mehr darum zu gehen, was jemand will. Daher leiden auch nicht Lebensmittel- und Getränkemärkte unter der Krise, sondern die Beteiligten an Wertschöpfungsketten all dessen, was in solchen Zeiten als Luxus gilt – ob Essengehen oder Reisen, ob bestimmte Konsumgüter oder Kino, Konzert und Theater. Und noch eine weitere grundlegende Veränderung nehme ich wahr: Was online geht, wird online gemacht. Die gesamte Seminarbranche muss umdenken. Selbst wenn diese Krise einmal vorbei sein sollte, werden Unternehmen nicht wieder Reisekosten für Seminare ausgeben, die auch online möglich sind.

„Disruption“ heißt so etwas: Plötzlich verändern sich die Bedingungen. Wie durch einen Krieg oder eine Naturkatastrophe, durch eine

Innovation wie die Erfindung der Eisenbahn oder die von iTunes. Betroffene Branchen müssen umdenken, sonst ergeht es ihnen wie Kodak nach der Entwicklung der Digitalfotografie oder wie KarstadtQuelle nach der Etablierung des Onlinehandels.

## Besinnen auf die Kernkompetenzen

Sich bei diesem Umdenken aufs **Kerngeschäft** zu besinnen, ist dabei der grundlegende Fehler. Denn das Kerngeschäft geht ja nun mal den Bach runter. Was jetzt zählt, sind die **Kernkompetenzen**. „Das ist bei uns doch das Gleiche!“, denken Sie vielleicht. Denn natürlich tun Sie im Kerngeschäft das, was Sie besonders gut können. Doch Vorsicht: Hier lauert ein Denkfehler. Was ein Unternehmen wirklich kann, ist oft viel mehr als das, was es tut. Aus einem Strauß von Möglichkeiten bildet das tatsächliche Geschäft häufig nur einen Bruchteil ab. Und bei der Besinnung auf die Kernkompetenzen geht es eben nicht darum, was ein Unternehmen bisher gemacht hat. Es geht darum, was es bisher nicht tut, aber machen könnte.

So kann, wer Maschinen zur Herstellung von Kosmetiktüchern produziert, vielleicht auch die Fabrikation von Mullbinden ermöglichen. Wer Stoffbahnen für Vorhänge näht, kann möglicherweise auch Zeltstoff für die Flüchtlingshilfe nähen. Die Frage ist: Was können Sie mit Ihren



von Thilo Baum





Foto: Bow Finlayson / iampah

*Veränderung ist angesagt: Die Corona-Krise zwingt viele Unternehmer zu einer strategischen Neuausrichtung. Ein guter Ansatzpunkt hierbei sind die eigenen Kernkompetenzen.*

Ressourcen bewirken, woran Sie bisher nicht gedacht haben? Oder zumindest mit nur wenigen neuen zusätzlichen Ressourcen?

So wie mein Freund Udo: Er hat eine Pension. Während des Lockdowns herrschte bei ihm Flaute. Es wäre Unsinn, so seine Überlegung, sich jetzt aufs Kerngeschäft zu konzentrieren. Stattdessen macht Udo, was er kann. Beispielsweise kann er Wordpress-Seiten bauen. Also ernährt er die Familie durch Programmierungen für Hotels, die in der Flaute ihr Geschäft digital besser aufstellen.

## Chancen erkennen – und sie nutzen

Gefragt ist tatsächlich unternehmerisches Denken. Gefragt ist nicht das oft zu beobachtende Managerverhalten, lediglich auf Kennzahlen zu schauen und bei brennender Hütte den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen. Es geht nicht darum, den bestehenden Weg perfekt zu gehen, sondern sich zu fragen, ob das Unternehmen überhaupt auf dem richtigen Weg ist. Entscheidend ist die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu nutzen – und das bisherige Kerngeschäft nötigenfalls zu verlassen, um ein neues Kerngeschäft zu etablieren.

Im Jahr 1864 hat die Gerresheimer AG in Düsseldorf damit angefangen, Bierflaschen herzustellen. Seit einiger Zeit produziert das Unternehmen Spezialverpackungen wie zum Beispiel

Flakons. Inzwischen hat Gerresheimer den Maschinenpark erweitert und fertigt sogenannte Vials – Glasampullen mit einem Gummistopfen zum Durchstechen mit einer Injektionsnadel. Die Entwicklung in Richtung Vials begann zwar schon 2019, also vor der Corona-Krise. Das Unternehmen produzierte auch bisher jährlich etwa drei Milliarden Vials. Doch das Denken in neuen Kategorien und die Besinnung auf die Kernkompetenz waren genau richtig – Gerresheimer schätzt laut Unternehmenssprecher Jens Kürten den zusätzlichen Bedarf pro Jahr auf weitere zweieinhalb bis drei Milliarden Fläschchen.

Die Kompetenz, die dieser Entwicklung zugrunde liegt, ist die Herstellung von Spezialgläsern. Bei Impfstoffen und anderen flüssigen Medikamenten ist besonderes Borosilikatglas gefragt, weil es enorm tiefe Temperaturen verträgt und mit dem Inhalt nicht reagiert. Gerresheimer nutzt also bestehende Kompetenz in einem neuen Geschäftsfeld – und das sehr erfolgreich: Der Weltmarktanteil des Düsseldorfer Unternehmens in Sachen Injektionsfläschchen liegt inzwischen bei etwa 30 Prozent.

## Divergent statt konvergent denken

Die Fähigkeit, das Denken in bekannten Bahnen zu verlassen und neu zu denken, nennt sich „divergentes Denken“. Der Begriff geht zurück auf den US-amerikanischen Psycholo-

gen Joy Paul Guilford (1897–1987). Im Unterschied zum „konvergenten Denken“, bei dem Menschen in gewohnten Schemata bleiben, verlässt man beim „divergenten“ Denken das Schema. Vereinfacht gesagt: Konvergente Denker machen das Gewohnte möglichst richtig, sie wollen keine Fehler machen. Divergente Denker dagegen hinterfragen das Gewohnte und wollen das Richtige tun. Sie werfen das Gewohnte über Bord, wenn es das Falsche ist.

Als Helmut Schmidt (1918–2015) bei der Hamburger Sturmflut 1962 als Innensenator NATO-Truppen anforderte, handelte er konvergent gedacht falsch. Er verstieß gegen den Dienstweg. Divergent gedacht aber handelte Schmidt richtig. Regeln siedeln sich nun einmal innerhalb von Systemen an, und Systeme kann man hinterfragen. Das hat Schmidt getan. Und das war richtig, weil es um Menschenleben ging.

**dasteht? Oder würden Sie es unter den heutigen Bedingungen anders konstruieren?** Wer darüber unternehmerisch und mit ein wenig Tiefe nachdenkt, findet möglicherweise einen guten Weg durch die Krise.

Übrigens haben auch Mitarbeiter Kernkompetenzen. Ich erinnere mich an eine Situation bei unserer Zeitung, als ich noch Redakteur war. Durch irgendeinen Anflug agilen Denkens stand die Frage im Raum, worauf die Redakteure Lust haben. Ein Polizeireporter meldete sich, bekannt durch Mord und Totschlag. Er sagte, er würde lieber Klatschberichterstattung machen. Chefredaktion und Personalabteilung haben seinen Vertrag geändert, und er schrieb fortan die besten Galaberichte. Niemand hätte das gedacht, weil der Mann in unserem Denken nun mal ein Bluthund war, keine Diva. Er hat uns demonstriert, wie begrenzt unser Vorstellungsvermögen war.

## Den Kundennutzen in den Fokus stellen

Was ist das Richtige in der Corona-Krise? Das Richtige ist, was wir auch einem Gründer sagen würden: Finde unter den gegebenen Bedingungen eine Möglichkeit, Menschen bei etwas zu helfen. Geh nicht von Bedingungen aus, die es nicht gibt. Und steck deine Energie in das, wofür es einen Bedarf gibt. Denk an den Nutzen der Menschen, nicht an dich. Das gilt auch für etablierte Unternehmen. Kein Unternehmen würde heute Schreibmaschinen herstellen. Schreibmaschinen sind – bis auf wenige Nischen – so mausetot wie der Diafilm. Die Lockdowns durch Corona sind ebenfalls eine Disruption, die die Geschäftswelt massiv verändert. Manchen ist das nicht klar.

## Wie würden Sie es heute machen?

Also: Wenn es keinen Sinn hat, in diesen Zeiten ein Restaurant zu eröffnen, ist das ein Signal für alle Restaurants, sich auf ihre Kernkompetenzen zu besinnen und ihr Kerngeschäft zu verändern. Die Frage ist immer: **Würden Sie Ihr Unternehmen unter den aktuellen Umständen noch einmal genauso aufstellen, wie es jetzt**

## Qualifikation oder Kompetenz?

Gerade beim Personal denken viele Unternehmen rein in Qualifikationen. Sie unterliegen dem weit verbreiteten Irrtum, Qualifikation bedeute Kompetenz – obwohl wir alle wissen, dass ein Arzt nicht wegen seines Dokortitels gut ist. Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter durch die Qualifikationsbrille? Dann denken Sie konvergent, im Rahmen des Gewohnten. Betrachten Sie sie mal durch die Kompetenzbrille: Was kann jemand wirklich? Jetzt denken Sie divergent und eröffnen Ihrem Unternehmen viel mehr Möglichkeiten. Welche Sprachen beispielsweise sprechen Ihre Leute, durch die Sie ungeahnte Dienstleistungen anbieten können?

Oft haben wir ein falsches Bild unserer Möglichkeiten im Kopf. Wir sind geprägt von dem, was ist. Die Realität zeigt uns aber nur eine von vielen Möglichkeiten. Zahlreiche andere sind unsichtbar, weil sie nicht real sind. Aber sie sind eben möglich. ■

*Als Texter, Trainer und Berater bringt Thilo Baum Produkte und Sprache von Unternehmen auf den Punkt.  
→ [www.thilo-baum.de](http://www.thilo-baum.de)*