osb
international
systemic
consulting

# osb-i Reader 2019

## Aktuelle Artikel und Buchbeiträge der Beraterinnen und Berater der osb international

www.osb-i.com

osb
international
systemic
consulting

# osb international Reader 2019

Aktuelle Artikel und Buchbeiträge der Beraterinnen und Berater der osb international

# Inhalt

## Editorial

Hellmut SANTER für den Vorstand der osb international
**Editorial** 9

## Themenschwerpunkt **Führung**

Katrin GLATZEL, Tania LIECKWEG
**Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist** 11

## Themenschwerpunkt **Strategie**

Maik ARENSMANN, Walter DIETL, Katrin GLATZEL, Tania LIECKWEG
**Werkzeugkiste (58) Lean Strategy** 17

Walter DIETL
**Klare Linie – Strategische Ausrichtung von Unternehmensfunktionen** 23

Rudolf WIMMER
**Den Stier bei den Hörnern packen –
Sich selbst und das Unternehmen neu erfinden** 30

## Themenschwerpunkt **Organisation / Ambidexterity**

Heiko HILSE, Ingo SUSEMIHL
**Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups.
Wie David und Goliath gemeinsam die Geschäfte von morgen entwickeln** 35

Thomas SCHUMACHER, Rudolf WIMMER
**Der Trend zur hierarchiearmen Organisation.
Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld** 42

Thomas SCHUMACHER, Rudolf WIMMER
**Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven
Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen** 49

Rudolf WIMMER
**Ambidexterity muss von oben unterstützt werden** 57

## Themenschwerpunkt **Veränderung**

Klaus DOPPLER, Fritz. B. SIMON, Rudolf WIMMER
**Change im Fluss der Dinge – ein Trialog über Prinzipien des Wandels** 59

Christiane MÜLLER, Alexander SCHMIDT
**Change it or leave it! Gute Voraussetzungen schaffen oder den Change sein lassen** 67

Ulrich ZEUTSCHEL
**„Offen sein für Veränderung“** 76

## Themenschwerpunkt **Familienunternehmen**

Rudolf WIMMER
**„Alleinentscheider werden seltener“ Die Strategiefindung ist in Familienunternehmen ein besonderer Prozess.** 81

Hermut KORMANN, Rudolf WIMMER
**Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. Über die Anfänge und den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung** 83

Rudolf WIMMER, Hermut KORMANN
**Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen. „Family Business as a force for good“** 89

Rudolf WIMMER, Hermut KORMANN
**Die künftige Forschung zu Familienunternehmen. Macht dieser Unternehmenstyp wirtschaftlich wirklich einen Unterschied?** 94

**Quellenverzeichnis** 101

**Autorinnen und Autoren der osb-i** 102

**Gastautoren** 104

# Editorial

*Führung – Organisation – Veränderung. Seit mehr als 30 Jahren sind das die zentralen Themen, in denen wir unsere Beratungsleistungen erbringen. Noch nie waren Organisationen und Unternehmen in all diesen Bereichen einem derart rasanten Paradigmenwechsel unterworfen wie in der Gegenwart.*

Dies spiegelt sich auch in unserer Reflexion wider.

Im Themenbereich Führung rücken Überlegungen zu neuen Formen von Kooperation bis hin zur Frage der Selbststeuerung in den Fokus.

Wenn es um Strategieentwicklung geht, sucht man nach Wegen einer „Lean Strategy" und muss sich fragen, was Strategieentwicklung in Zeiten von Disruption ganzer Geschäftsbereiche heißen kann. Beschäftigung mit der Entwicklung von Organisation und Organisationsdesign heißt heute immer auch, sehr unterschiedliche Organisationsformen miteinander ins Spiel zu bringen – häufig unter dem Stichwort Ambidexterity diskutiert.

Veränderung als permanenter Zustand aller Bereiche der Gesellschaft muss Führung zentral beschäftigen und immer noch beobachten wir, dass die diesbezüglichen Kompetenzen sowohl in organisationaler Hinsicht als auch im Sinne individueller Kompetenz sehr zögerlich aufgebaut werden.

Als besonderen Fokus der osb-i betrachtet Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer die spezifische Unternehmensform der Familienunternehmen in ihrer Entwicklung und wie sich die wandelnden Bedingungen dort auf die Führung auswirken.

Wir laden Sie zu einem Blick in unsere Denkwerkstatt ein, freuen uns auf Rückmeldungen und weiterführende Diskurse.

Berlin, im September 2019

**Dr. Hellmut Santer**
Für den Vorstand der osb international

# Themenschwerpunkt
# Führung

# Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist

**Die Digitalisierung verändert die Machtverhältnisse in Richtung stärkerer Kooperation, Einbeziehung und Vermittlung. Collaborative Leadership fasst dabei zusammen, wie Führungskräfte in diesem Umfeld Einfluss nehmen können.**

Die Spielregeln der Macht verändern sich: Authentisch schlägt autoritär, Anhänger sind wichtiger als Untergebene, „Befehl und Kontrolle" werden ersetzt durch Konversation. Vor allem die Digitalisierung ist einer der wichtigen Treiber dafür, dass Hierarchien zunehmend durch Netzwerke ersetzt werden. Doch wo es keine klare Über- und Unterordnung mehr gibt, wird es mit den eindeutigen Machtverhältnissen schwierig. Das führt schon heute zu einem veränderten Verständnis von Führung. Jungen Vorständen geht es oft nicht mehr darum, auf klassische Art und Weise mächtig zu sein. Sie sorgen sich eher, wie sie „Leadership" so gestalten, dass sie ihre Mannschaft zusammenhalten und motivieren. Ihnen geht es darum, Einfluss zu nehmen und einen Beitrag zu leisten. Kollaboration und Teamführung gewinnen an Bedeutung.

Unternehmen begreifen diesen Trend als eine Möglichkeit, auf mehr Selbstorganisation zu setzen, ihre Prozesse flexibler zu gestalten und in Zeiten zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit die passenden Antworten zu finden. So gibt es in manchen Unternehmen bereits Programme, in denen Nachwuchsführungskräfte nicht mehr zu „Managern" ausgebildet werden, sondern ihnen Tools an die Hand gegeben werden, die sie dabei unterstützen sollen, zu einflussreichen Personen zu werden.

*Dr. Katrin Glatzel,*
*Diplom-Ökonomin,*
*Partnerin der OSB-International in Berlin,*
*katrin.glatzel@osb-i.com*

*Dr. Tania Lieckweg,*
*Diplom-Soziologin,*
*Partnerin der OSB-International in Berlin,*
*tania.lieckweg@osb-i.com*

## Augenhöhe statt Unterordnung

Die Beschäftigung mit den Spielregeln von Macht verlangt zunächst einmal eine kurze Auseinandersetzung mit der Frage, was Macht ist und was sie kennzeichnet. Vielfach werden mit dem Thema „Macht" unrealistische und verdinglichte Vorstellungen verbunden. Macht wird wie ein Gegenstand betrachtet, der einem gehören kann, den aber nur wenige tatsächlich besitzen und gegen die größere Anzahl an „Machtlosen" einsetzen. Macht bekommt schnell den Beigeschmack von Missbrauch, Gewalt und einer ausnutzenden Einflussnahme.

Dabei gibt es menschliche Beziehungen ohne Macht ebenso wenig wie menschliche Beziehungen ohne Affektivität. Macht ist ein alltäglicher Mechanismus unserer Existenz, ein wesentlicher Aspekt zwischenmenschlicher Beziehungen. Damit sie wirken kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein, die bestimmten Menschen die Möglichkeit geben, Einfluss auf das Verhalten anderer auszuüben. Da Macht immer in einem Tauschverhältnis funktioniert, hat jemand nur so lange Macht, wie andere ihm diese zugestehen. Im Laufe der Geschichte hat sich Macht als Instrument der Regulierung von Konflikten und zur Durchsetzung von Interessen etabliert und ist dabei immer mit der Erwartung von Sanktionen verbunden. In Unternehmen handelt es sich dabei um die Androhung des Arbeitsplatzverlustes, von Status, Position und/oder bestimmten Privilegien. Macht gilt als das bevorzugte Mittel der Steuerung von Arbeitsprozessen und wird durch Führungskräfte ausgeübt.

Allerdings ist das Verständnis von Macht derzeit einem gravierenden Wandel unterworfen. Wo Macht einst fest an die Hierarchie und damit an ein Über-Unterordnungs-Verhältnis gekoppelt war, haben wir es heute immer häufiger mit Führungskräften zu tun, die mit ihren Mitarbei-

# Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist

**Die Digitalisierung verändert die Machtverhältnisse in Richtung stärkerer Kooperation, Einbeziehung und Vermittlung. Collaborative Leadership fasst dabei zusammen, wie Führungskräfte in diesem Umfeld Einfluss nehmen können.**

Die Spielregeln der Macht verändern sich: Authentisch schlägt autoritär, Anhänger sind wichtiger als Untergebene, „Befehl und Kontrolle" werden ersetzt durch Konversation. Vor allem die Digitalisierung ist einer der wichtigen Treiber dafür, dass Hierarchien zunehmend durch Netzwerke ersetzt werden. Doch wo es keine klare Über- und Unterordnung mehr gibt, wird es mit den eindeutigen Machtverhältnissen schwierig. Das führt schon heute zu einem veränderten Verständnis von Führung. Jungen Vorständen geht es oft nicht mehr darum, auf klassische Art und Weise mächtig zu sein. Sie sorgen sich eher, wie sie „Leadership" so gestalten, dass sie ihre Mannschaft zusammenhalten und motivieren. Ihnen geht es darum, Einfluss zu nehmen und einen Beitrag zu leisten. Kollaboration und Teamführung gewinnen an Bedeutung.

Unternehmen begreifen diesen Trend als eine Möglichkeit, auf mehr Selbstorganisation zu setzen, ihre Prozesse flexibler zu gestalten und in Zeiten zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit die passenden Antworten zu finden. So gibt es in manchen Unternehmen bereits Programme, in denen Nachwuchsführungskräfte nicht mehr zu „Managern" ausgebildet werden, sondern ihnen Tools an die Hand gegeben werden, die sie dabei unterstützen sollen, zu einflussreichen Personen zu werden.

*Dr. Katrin Glatzel,*
*Diplom-Ökonomin,*
*Partnerin der OSB-International in Berlin,*
*katrin.glatzel@osb-i.com*

*Dr. Tania Lieckweg,*
*Diplom-Soziologin,*
*Partnerin der OSB-International in Berlin,*
*tania.lieckweg@osb-i.com*

## Augenhöhe statt Unterordnung

Die Beschäftigung mit den Spielregeln von Macht verlangt zunächst einmal eine kurze Auseinandersetzung mit der Frage, was Macht ist und was sie kennzeichnet. Vielfach werden mit dem Thema „Macht" unrealistische und verdinglichte Vorstellungen verbunden. Macht wird wie ein Gegenstand betrachtet, der einem gehören kann, den aber nur wenige tatsächlich besitzen und gegen die größere Anzahl an „Machtlosen" einsetzen. Macht bekommt schnell den Beigeschmack von Missbrauch, Gewalt und einer ausnutzenden Einflussnahme.

Dabei gibt es menschliche Beziehungen ohne Macht ebenso wenig wie menschliche Beziehungen ohne Affektivität. Macht ist ein alltäglicher Mechanismus unserer Existenz, ein wesentlicher Aspekt zwischenmenschlicher Beziehungen. Damit sie wirken kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein, die bestimmten Menschen die Möglichkeit geben, Einfluss auf das Verhalten anderer auszuüben. Da Macht immer in einem Tauschverhältnis funktioniert, hat jemand nur so lange Macht, wie andere ihm diese zugestehen. Im Laufe der Geschichte hat sich Macht als Instrument der Regulierung von Konflikten und zur Durchsetzung von Interessen etabliert und ist dabei immer mit der Erwartung von Sanktionen verbunden. In Unternehmen handelt es sich dabei um die Androhung des Arbeitsplatzverlustes, von Status, Position und/oder bestimmten Privilegien. Macht gilt als das bevorzugte Mittel der Steuerung von Arbeitsprozessen und wird durch Führungskräfte ausgeübt.

Allerdings ist das Verständnis von Macht derzeit einem gravierenden Wandel unterworfen. Wo Macht einst fest an die Hierarchie und damit an ein Über-Unterordnungs-Verhältnis gekoppelt war, haben wir es heute immer häufiger mit Führungskräften zu tun, die mit ihren Mitarbei-

Tempura/Istockphoto

Inspirierende Art der Arbeit in Start-ups: wenig Kommunikation „von oben"

tern ins Gespräch kommen wollen, und zwar auf Augenhöhe. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Erfolg und Ergebnisse nur im Zusammenspiel aller Beteiligten möglich sind. Die Macht der Führung fokussiert sich daher darauf, eine Vertrauenskultur zu etablieren, in der sich Mitarbeiter aus eigenen Stücken für eine gemeinsame Vision starkmachen, die auch ihre individuellen Interessen widerspiegelt. Das erfordert von der Führung eine Hinwendung zu einer Haltung, die wir als Collaborative Leadership bezeichnen.

## Alte Macht und heroische Führung

Im Weißen Haus regiert US-Präsident Donald Trump, dessen Machthunger von der ganzen Welt beobachtet wird. Sein Kollege Emmanuel Macron zelebriert einen Personenkult, der selbst für französische Präsidenten ungewöhnlich ist. Die Gründer und Manager der großen US-Digitalkonzerne sind Protagonisten einer neuen Gesellschaftsordnung, der die Politik bis dato kaum etwas entgegenzusetzen hat. Erleben wir daher eine Renaissance der klassischen Macht? Oder ist es etwas anderes, was hier in den Vordergrund rückt?

Fest steht: Wer etwas bewegen will, braucht Durchsetzungskraft. Organisationen, ihr Wachstum und ihr Erfolg sind ohne Macht auch heute schwer vorstellbar. Wer in Deutschland weit oben ist – sei es in Politik, Wirtschaft, Verwaltung oder Wissenschaft –, hat sich in der Regel früh für einen Aufstiegsweg entschieden. Bis heute dominiert in vielen Institutionen die sogenannte Kaminkarriere (Backovic et al., 2018). Mehr als die Hälfte der DAX-Konzernchefs wurde laut einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson aus den eigenen Unternehmen heraus berufen. Diese Karrieren beruhen auf der jahrzehntelangen Aneignung des Habitus des jeweiligen Konzerns, dem Aufbau eines informellen Netzwerks und auf Mentoren, in deren Windschatten die eigene Entwicklung erfolgt.

Doch je dynamischer sich die Gesellschaft verändert, desto geringer wird der Wert der Beharrung. Wer von uns weiß schon, ob es den begehrten Chefposten überhaupt noch gibt, wenn man sich endlich in die Position gebracht hat, um sich darauf bewerben zu können? Immer mehr Unternehmen setzen bei der Suche auf Quereinsteiger, auf das Durchbrechen typischer Karrierewege, auf die Außenbahn. Das gilt aktuell auch für die Politik. Macron verließ seine allzu etablierte sozialistische Partei zugunsten der Gründung einer neuen Bewegung: En Marche. Auch Trump ist alles andere als ein politisch etablierter Präsident. In Zeiten, in denen das Vertrauen in etablierte Parteien, Organisationen und Unternehmen schwindet, ist es durchaus sinnvoll, die alten Karrierewege und das damit verbundene Machtverständnis einer Prüfung zu unterziehen.

## Einflussnahme und Expertise

Bibi, Julienco oder Dagi Bee machen es vor: Diese deutschen Influencer wissen, wie man Themen setzt, Menschen begeistert und im Dialog hält. Aber auch jenseits der Marketing-Welt gewinnt das Thema „Einfluss" mehr und mehr an Bedeutung: Die Komplexität der Themen, die Geschwindigkeit der Veränderung und die Geschehnisse an den Rändern der Organisationen machen es nötig, auf ganz andere Mechanismen der Führung zu setzen. In einem Whitepaper von Oxford Leadership zu Collaborative Leadership beschreiben die Autoren das neue „Operating System for Leaders" als Gegensatz zwischen dem „Ego-System" und dem „Eco-System", und einer der ersten Punkte ist das Thema „Einfluss nehmen" statt „Top-down Control".

Es geht darum, Einfluss zu haben, statt Macht auszuüben, ein Mindset von Mitnehmen und Überzeugen statt Ansage, von Aufbruch statt Bewahren. Aber wie funktioniert das in Organisationen? Der US-amerikanische Psychologe und Marketingexperte Robert Cialdini beschreibt sechs Prinzipien der Einflussnahme, die auch im Organisationsalltag funktionieren – selbst im Zusammenhang mit der Digitalisierung:

*Gegenseitigkeit:* Das bekannte Prinzip der Reziprozität hat für Einflussnahme eine herausragende Bedeutung. Dabei geht es nicht so sehr um ein tatsächliches Tauschgeschäft, sondern um eine Investition in eine Beziehung, von der man irgendwann etwas zurückbekommen wird.

*Konsistenz:* Ein konsistentes Verhalten, das Einhalten von dem, was man verspricht, und ein Handeln entsprechend den eigenen Verlautbarungen führen zu einer wirksamen Einflussnahme.

*Sympathie:* Wenn andere einer Person Sympathie entgegenbringen, sind sie eher dazu bereit, ihr auch zu folgen.

*Sozialer Beweis:* Es erleichtert die Einflussnahme, wenn sich beobachten lässt, dass andere Menschen das Gleiche tun und einem folgen.

*Autorität:* Menschen folgen der Expertise und nehmen diese von anderen gern an. Einflussnahme hat immer auch mit der Zuschreibung von Expertise zu tun.

*Knappheit:* Wenn etwas knappgehalten wird, steigt die Chance, darüber Einfluss zu nehmen, da es als besonders wahrgenommen wird.

Influencer nutzen diese Prinzipien vorbildlich. Aber auch im Organisationsalltag finden sie ihre Anwendung.

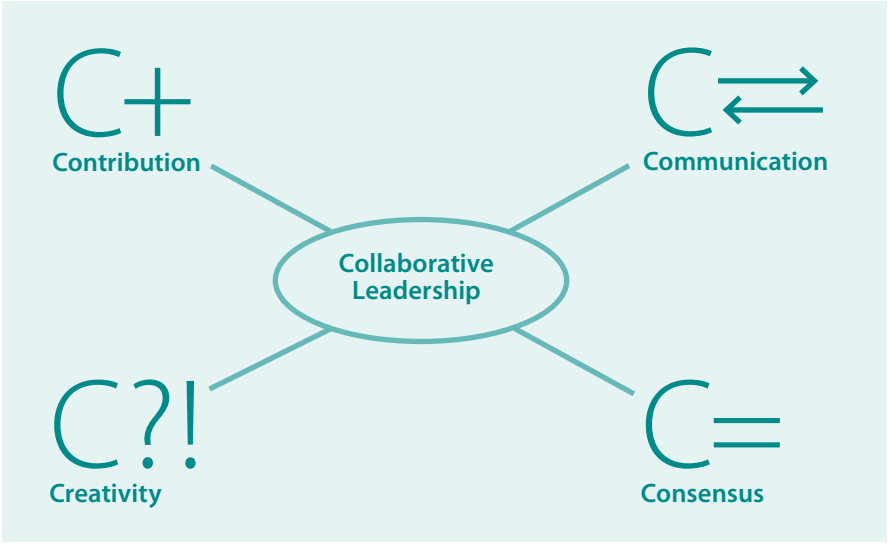
## Führen im digitalen Zeitalter

Die Veränderung von Führung lässt sich beschreiben als eine Veränderung in Richtung mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung und mehr Vermittlung. Der Begriff Collaborative Leadership fasst zusammen, wie heute Einfluss genommen wird. Dabei geht es nicht um eine umfassende Veränderung, die bereits in allen Organisationen angekommen ist. Aber sie wird alle Organisationen auf die eine oder andere Weise beschäftigen.

Ein Verständnis von Führung, das auf Kollaboration setzt, geht weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams oder der Community. Aufgrund der zunehmenden Komplexität muss Führung als Mannschaftsleistung und als Systemfunktion verstanden werden. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu bearbeiten, nicht berücksichtigen. Es geht also darum, Führung auf solche Weise zu gestalten, dass Experten, Kreative, Entscheider, Manager und Führungskräfte die Chancen der Komplexität nutzen und einen Beitrag zur Entstehung eines neuen Ganzen leisten können.

Ziel ist die Ausgestaltung von vier Dimensionen: Creativity, Communication, Consensus und Contribution, wie es die Autorinnen in ihrer Studie „Leading in the Digital Age" dargelegt haben. Denn Hierarchie als Koordinationsmodus funktioniert allein nicht mehr. Hierarchien legen sachlich (welche Aufgaben), zeitlich (auf welche Dauer) und sozial (wer darf was) fest, wie Führung im Unternehmen gestaltet ist. Stefan Kühl (2011) spricht von der „Überwachung von Mitarbeitern" und der „Unterwachung von Vorgesetzten". Genau das scheint sich aber zu verändern.

Studie „Leading in the Digital Age": Vier Dimensionen von Führung




OSB-International

## Creativity

Kreative Prozesse finden in diversen Formaten statt. Es geht um Feedbackloops, offenen Austausch und ums Testen und Weiterentwickeln. Hierfür braucht es die richtigen Mitarbeiter. Ein Start-up zum Beispiel kann es sich nicht leisten, die falschen Mitarbeiter auszuwählen. Es geht um Kultur, Prozesse und Menschen. Dabei ist Feedback zu Qualität, Inhalten, Themen, Ideen, Prozessen und zur Zusammenarbeit zentral. Feedback zu geben, ist eine Herausforderung, da die (Arbeits-) Beziehung ernst genommen wird und die Fortsetzung und Anknüpfung der Kommunikation immer im Fokus stehen. Zentrale Punkte sind hierbei die Ermöglichung von Zusammenarbeit, die Gestaltung von Entscheidungen, die Nutzung des Wissens der vielen und das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten. Es geht nicht um Bewahren, Sicherheit, Hierarchie und Ansagen, sondern stattdessen um Veränderung, Risiko, Kooperation und Aushandeln. Und um ein Überzeugen der anderen.

Das Ziel ist es, eine Kultur der Auseinandersetzung zu schaffen und sie dafür zu nutzen, dass Neues entstehen kann. Ein Ausprobieren, zu dem auch die Möglichkeit des Scheiterns gehört, ist in dieser Kultur fester Bestandteil. Der von der Lean-Start-up-Bewegung etablierte Loop von „Build – Measure – Learn" ist mittlerweile auch in den Konzernen angekommen. Die Kundenperspektive ist fester Bestandteil von Strategie, Produktion und Entwicklung. Und die Aufgabe von Führung ist es dann, Rahmenbedingungen zu schaffen,

in denen Entdeckungen belohnt werden, Widerspruch Wertschätzung erfährt und Fehler möglich sind.

## Communication

Die Kommunikation der Organisation hingegen ist persönlich und direkt. Die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht zu ihnen. Die Beschäftigten nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation, und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda. Damit wird deutlich, dass eine „Organizational Communication" ganz andere Anforderungen an Führungskräfte stellt. Das gilt heute für viele Organisationen, zugleich fehlen aber an einigen Stellen sowohl die notwendigen Instrumente als auch die Kompetenzen dafür. Deshalb ist die „Kommunikation der Organisation" in unseren Leadership-Development-Programmen und Beratungsprojekten ein wichtiger Bezugspunkt, und die Führungskräfte sind Teil davon.

Hier kann man von Start-ups lernen. Die Kommunikation dort wirkt häufig chaotisch, da man den Eindruck hat, dass es gar keine Kommunikation „von oben" gibt. Aber genau das ist eine echte Ressource: Die täglichen Stand-up-Meetings, die kurzen Treffen in Form von Daily-Scrums (Status-Meetings), der Austausch über Instant Messaging und die vielen Gespräche auf dem Flur, in Sitzecken und beim Frühstück sind Musterbeispiele organisationaler Kommunikation.

## Consensus

Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg widmen dem Thema Consensus in ihrem Buch „How Google works" ein eigenes Kapitel. Und der 2015 von der „Harvard Business Review" als bester CEO gewählte Lars Sørensen von Novo Nordisk beschreibt sein Verständnis von Führung entsprechend: „I have a scandinavian leadership style, which is consensus-oriented. I'm obliged to reach consensus with my colleagues on all decisions, and if we can't, any objections need to be reported to the board. […] I don't like this notion of the 'best perfoming CEO in the world'. […] I would say I'm leading a team that is collectively creating one of the world's best performing companies."

Mit Consensus wird nicht ein erzwungener Konsens beschrieben, sondern der Prozess der Auseinandersetzung um die beste Idee, das beste Argument und die besten Belege dafür. Es geht darum, aus den verschiedenen Perspektiven eine gemeinsame dritte Position zu finden, die tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber es braucht eine Kultur der Auseinandersetzung und keine Kultur der Kompromisse.

## Contribution

Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach dem Beitrag, den man selbst zum großen Ganzen leistet, steht heute für viele der jüngeren Generation an erster Stelle. Start-ups bieten für dieses Bedürfnis gute Anknüpfungspunkte. Angefangen bei der Feedbackkultur bis hin zum Fehlen eines Dresscodes ermöglichen sie es ihren Mitarbeitern, sich selbst einzubringen und Verantwortung für die gesamte Firma zu übernehmen. Das sieht von außen manchmal chaotisch aus, ist jedoch für viele Mitarbeiter genau das, was Start-ups als Arbeitgeber attraktiv macht. Aber nicht nur dort ist die Suche nach dem Sinn spürbar. Auch in anderen Organisationen gewinnt das Thema an Relevanz. Führung muss dafür sorgen, dass die Leistung jedes Einzelnen tatsächlich zum Ganzen beiträgt und nicht nur Selbstzweck ist. Denn auch das zeigen Start-ups: Sie laden dazu ein, dass der Einzelne seine Vorstellungen verfolgt, und sorgen zugleich dafür, dass das Ganze nicht aus dem Blick gerät. Die Herausforderung besteht darin, eine gute Balance zwischen dem Beitrag des Einzelnen und den Notwendigkeiten der Gesamtorganisation herzustellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die alten Formen der Macht, die ihr Fundament wesentlich in einer Über- beziehungsweise Unterordnung durch hierarchische Prinzipien gefunden haben, bis heute wertvolle Beiträge zur Überlebensfähigkeit von Organisationen leisten. Sie gewährleisten Orientierung, zumindest so lange, wie die Umwelt verlässlich bleibt. Doch darauf können wir uns nicht mehr verlassen. Organisationen wie Führungskräfte sind mit widersprüchlichsten Anforderungen zugleich konfrontiert. In uneindeutigen Kontexten wird es jedoch zunehmend wichtig, als Führungskraft nicht die Richtung vorzugeben, sondern Ideen zu platzieren, Gestaltungsspielraum zu bieten und so Einfluss zu nehmen.

### Weitere Literatur


**Backovic, L., Demling, A., Gauto, A., Rickens, C., Schäfer, D. & Sigmund, T.** (2018). Die neuen Regeln der Macht. *Handelsblatt, 44*, 50 ff.

**Cialdini, R. & Cliffe, S.** (2013). The uses (and abuses) of Influence. *Harvard Business Review, July/August*, 76–81.

**Glatzel, K. & Lieckweg, T.** (2016). *Leading in the Digital Age*. Unveröffentlichte Studie.

**Ignatius, A. & McGinn, D.** (2015). Novo Nordisk CEO Lars Sørensen on what propelled him to the top. *Harvard Business Review, November*, 60–63.

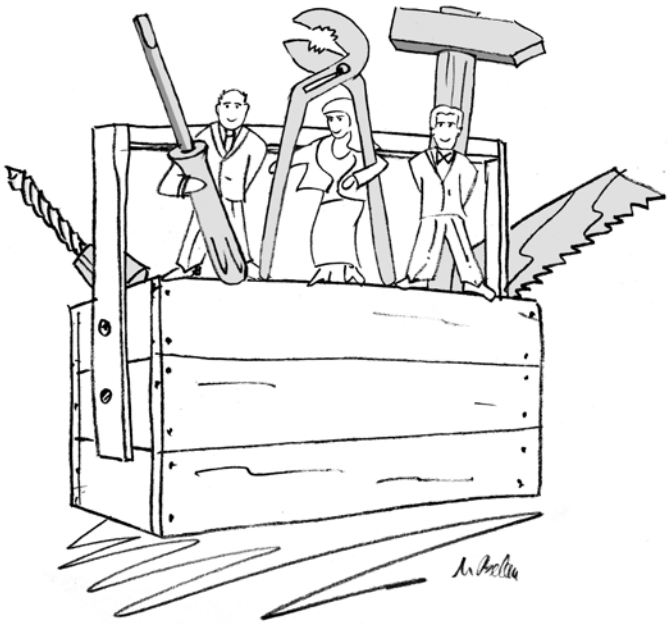
**Oxford Leadership.** (2017). *Collaborative leadership – Whitepaper.* Available at: http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf

**Kühl, S.** (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Odgers Berndtson.** (2017). *Neuer DAX-Vorstands-Report.* Abrufbar unter: https://www.odgersberndtson.com/de-de/insights/neuer-dax-vorstands-report-von-odgers-berndtson

**Schmidt, E. & Rosenberg, J.** (2014). *How Google works*. New York: Grand Central Publishing.

# Themenschwerpunkt
# Strategie



# Werkzeugkiste (58)

## Lean Strategy

Maik Arensmann, Walter Dietl, Katrin Glatzel und Tania Lieckweg

*Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Lean Strategy ermöglicht Strategiearbeit in Selbstorganisation mit einer gemeinsamen Erarbeitung von Vision, Purpose und Zielen.*

### Kontext der Methode

Durch die digitale Transformation stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie sie die Unsicherheit der Zukunft im Rahmen von Strategiearbeit bearbeiten können. Dabei ist die größte Herausforderung, gleichzeitig das heutige Geschäft zu sichern und in die digitale Welt aufzubrechen.

Zusätzlich erleben viele Organisationen heute einen massiven Veränderungsprozess hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse. Sie experimentieren mit agilen Methoden sowie Organisations- und Führungsmodellen, die stärker auf Selbstorganisation abzielen. Innovation in Organisation und Führung ist gleichzeitig immer wieder Ausgangspunkt für neue Geschäfte und Geschäftsmodelle. Die Fähigkeit, beide Aspekte abzudecken, wird heute unter dem Schlagwort «Ambidextrie» diskutiert. Aufbauend auf der Unterscheidung von March (1991) zwischen «Exploitation» und «Exploration» haben Tushman und O'Reilly Ambidextrie beschrieben als eine Fähigkeit, gleichzeitig inkrementelle und diskontinuierliche Innovation zu verfolgen und dabei verschiedenste Strukturen, Kulturen und Prozesse in ein und demselben Unternehmen zu ermöglichen (O'Reilly & Tushman 1996: S. 24). Erfolg verspricht dabei eine Strategie, die gleichermaßen für etablierte und neue Geschäfte, hierarchisch und weniger hierarchisch organisierte Unternehmensteile und unterschiedliche Organisationskulturen handlungsleitend sein kann.

Klassische Strategien haben viele Organisationen erfolgreich gemacht. Unserer Beobachtung nach adressieren sie in der

Praxis jedoch vielfach stärker die Zukunftsfragestellungen bestehender Geschäfte als die Fragen einer radikalen Neuerfindung. Trotz der im letzten Jahrzehnt in vielen Unternehmen unternommenen Bemühungen, die absicherungsorientierte strategische Planungsroutine wieder mehr durch offene strategische Dialoge zu ergänzen (oder zu ersetzen), wird Strategiearbeit heute häufig nicht als innovationsfördernd erlebt – und ist selbst nicht innovativ. Viele Ansätze und Instrumente sind auch heute noch nicht gut geeignet für eine Strategiearbeit, in der es darum geht, eine gemeinsame Ausrichtung hin auf ein Zukunftsbild zu ermöglichen und möglichst viel Freiraum für Entdeckungen auf dem Weg dahin.

Die Erfahrungen mit agilen Arbeitsformen, Design Thinking, etc. lassen den klassischen Modus von top-down getriebener Strategiearbeit zusätzlich fragwürdig erscheinen. Mit der Einführung agiler Arbeitsformen wird die Notwendigkeit zu einer gemeinsamen Ausrichtung auf die Zukunft noch verstärkt. Selbstorganisation wird nur vor dem Hintergrund eines geteilten Zukunftsbildes, zu dem jede/r einen Beitrag leistet, wirksam. Explizite Strategiearbeit gewinnt damit noch weiter an Bedeutung, sie verändert allerdings teilweise ihren Charakter. So werden strategische Entscheidungen immer häufiger partizipativ erarbeitet oder getroffen, die Arbeit an der Strategie findet weniger separiert vom tagtäglichen Geschehen in der Organisation statt. Und diese strategischen Entscheidungen müssen dann wiederum wirksam umgesetzt werden, wozu es eine gute Orientierung aller im Alltag und im Tun braucht.

Wir gehen davon aus, dass Organisationen zukünftig beide Ansätze von Strategiearbeit beherrschen müssen. Da die Geschäftsmodelle vieler Organisationen immer schneller erodieren und im Zuge der Umweltentwicklungen herausgefordert werden, müssen stets neue Geschäftsmodelle entwickelt werden – und dabei muss gleichzeitig das Kerngeschäft weiter ausgeschöpft und vorangetrieben werden. Im Erleben von Management und MitarbeiterInnen geht es hier auch um Geschwindigkeit in der Festlegung von Strategien und deren Umsetzung, ganz wesentlich befördert durch die Wahrnehmung, dass sich in wichtigen Branchen im 21. Jahrhundert neue globale Quasi-Monopole (Amazon, google, Facebook, etc.) bilden.

Zusammengefasst ist die aktuelle Strategiepraxis in vielen Unternehmen in folgenden Aspekten in Veränderung:

1. Es braucht im Kontext der digitalen Transformation langfristige Zielbilder, die handlungsleitend für das operative Geschehen in der Organisation sind und die die vielfältigen Aktivitäten und «Experimente» koordinieren.
2. Es braucht einen Strategieentwicklungsprozess, der gleichzeitig die höhere Zukunftsunsicherheit adressiert und neuere Organisations- und Führungsmodelle berücksichtigt.
3. Es braucht eine erfolgreiche Strategieumsetzung und einen entsprechenden strategischen Managementprozess.

Wie kann das realisiert werden? Die Erfahrungen von und mit Start-ups können dabei helfen. Die Lean Startup-Bewegung (vgl. Ries 2011, 2017; Glatzel & Lieckweg 2014) mit ihrem Versuch, Unternehmen in ihren frühen Phasen zu professionalisieren, ist eine der Quellen von Lean Strategy. Weitere Quellen sind die Strategiepraxis in stärker selbstorganisierten Organisationen (vgl. Laloux 2014) sowie moderne Ansätze der systemischen Strategieentwicklung (vgl. Nagel & Wimmer 2014, Glatzel, Lieckweg & Wimmer 2015, Dietl 2018). Daneben hat David Collis einen Ansatz zu einem Lean Strategy-Prozess vorgestellt, der die Notwendigkeit der Kombination von geplanter Strategie und experimentierfreudigen Lernprozessen im strategischen Managementprozess betont (vgl. Collis 2016).

## Darstellung der Methode

### Das Zukunftsbild einer Lean Strategy

In vielen Organisationen wird heute versucht, Selbstorganisation zu ermöglichen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu erhöhen. Eine gemeinsame Ausrichtung wird durch ein attraktives Zukunftsbild erreicht, das möglichst unter großer Beteiligung entwickelt wurde. Ein Lean Strategy-Zukunftsbild umfasst im Wesentlichen nur drei Elemente: Vision, Purpose und Ziele.

Die *Vision* wird radikal von der Zukunft her gedacht. Hier wird eher eine Zehn-Jahres-Perspektive eingenommen als eine auf die nächsten drei. Die Vision beschreibt, wie die Welt sein wird, wenn die Organisation und die Menschen in der Organisation es geschafft haben, einen positiven Unterschied für und in der Welt zu machen. Auf der anderen Seite steht der *Purpose*, der stark aus dem Heute getrieben wird. Mit Purpose dringen wir tief ins Herz der Organisation vor: Warum machen wir das alles? Wovon sind wir überzeugt? Was treibt uns an? Immer geht es um den Nutzen für den «Kunden» und um das Warum. Der Kunde muss dabei nicht unbedingt ein externer, zahlender, also klassischer Kunde sein. Ein «Kunde» ist einfach jemand, auf den sich die Leistung bezieht – und dessen Leben, Arbeiten oder Denken man unterstützen, vereinfachen, verbessern, verschönern möchte.

Wenn dieser Purpose irgendwann verwirklicht worden ist, dann ist das der Zustand, der in der Vision beschrieben ist. Es geht hier um den größeren Kontext der Welt – oder zumindest der Welt des Kunden.

Diese beiden Elemente sind unverzichtbar, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit aktueller Generationen von MitarbeiterInnen sowie von selbstorganisierten Teams zu ermöglichen und zu steigern. Es geht um eine gemeinsame Ausrichtung, die immer wieder aktualisiert, abgeglichen und adjustiert werden muss. Durch diesen Anpassungsprozess wird Selbstorganisation wirksam, da beide wie gute Leitplanken wirken.

Ein drittes Element von Lean Strategy sind *Ziele*. Die Ziele ergeben sich aus der klassischen strategischen Frage: Wie erreichen wir die Vision und setzen unseren Purpose um, wenn wir wissen, was sonst noch alles in der Welt passiert? Diese Ziele sind nicht detailliert heruntergebrochen, sondern sie beschreiben die Schlüsselergebnisse, die erzielt werden sollen.

### Der Entwicklungsprozess einer Lean Strategy

Der Lean Management-Ansatz nutzt den Begriff «lean» in vielfältiger Form. Lean steht für die Vermeidung von Verschwendung ebenso wie für kontinuierliche Verbesserung, für eine Orientierung an messbaren Ergebnissen ebenso wie für einen respektvollen Umgang miteinander. Lean Strategy greift diese vieldimensionale Bedeutung auf. Der Entwicklungsprozess einer Lean Strategy ist in diesem Sinne «schlank», weil möglichst vieles weggelassen wird. Das ist nur möglich, wenn gleichzeitig für die Lean Strategy-Inhalte ein laufender Evaluierungs- und Optimierungsprozess etabliert wird. Hier liegt eine der Kernunterscheidungen zu herkömmlicher Strategie. Kennzeichen des Lean Strategy-Entwicklungsprozesses:

- *Wenige und sehr fokussierte Workshops zur Entwicklung der zentralen Elemente:* Es finden nur wenige Workshops statt, in denen die Strategie entwickelt wird. Diese werden sehr gut vorbereitet, damit die zentralen Elemente einer Lean Strategy in dieser kurzen Zeit erarbeitet werden können. Ergebnis dieser Workshops sind eine klare Vision, ein vergemeinschafteter Purpose und Ziele, mit denen die Schlüsselergebnisse beschrieben werden, die in einem definierten Zeitraum erreicht werden sollen.
- *Iterative Weiterentwicklung und Ergänzung:* Die zentralen Elemente werden laufend ergänzt und am operativen Geschehen evaluiert, weil laufende Entscheidungen immer auf die Kernelemente Vision, Purpose, Ziele bezogen werden. Sie sind damit im operativen Alltag deutlich präsenter als viele herkömmliche Strategien und leichter wieder veränderbar.
- *Kreative Nutzung eines breiten Methodenbaukastens (vgl. Abbildung 1):* Es werden etablierte Werkzeuge wie Umfeld-, Konkurrenz-, Stakeholderanalyse, Portfolio verwendet sowie Tools aus dem Design Thinking z. B. die Persona-Me-

**Abbildung 1**

**Methodenbaukasten für den Entwicklungsprozess einer Lean Strategy**

| Methode & Anwendungszweck | Kurzbeschreibung |
|---|---|
| **Konkurrenzanalyse:**<br>Identifikation von strategischen Ansatzpunkten im Wettbewerbsumfeld | • Systematische Analyse des Wettbewerbsumfelds anhand von bestimmten Kriterien bzw. Fragestellungen |
| **Minimum Viable Product (MVP)/ Prototyping:**<br>Agile Strategieumsetzung | • Schnelles Teilen und Testen von Ideen, um z. B. das Problem besser zu verstehen und um weitere Informationen für die Umsetzung der Strategie zu sammeln |
| **OKR:**<br>Formulierung von Zielen | • Formulierung von zeitstabilen Zielen (Objectives) und wiederholte, kurzzyklige Ableitung von Ergebnissen (Key Results), an denen die Zielerreichung gemessen wird<br>• Maßnahmen werden eigenverantwortlich durch die OKR-Owner entschieden |
| **Personas:**<br>Ausrichtung der Strategie am Kunden | • Konkrete Ausarbeitung und Nutzung fiktiver Charaktere (z. B. «Michael, radfahrender IT-Experte in München») in der Strategieerarbeitung, die repräsentativ für echte Zielgruppen stehen und deren Bedürfnisse und Erwartungen widerspiegeln |
| **Scrum:**<br>Agile Strategieerarbeitung und -umsetzung in selbstorganisierten Teams | • Agiles Framework für Produkt- und Projektmanagement<br>• Strikter Prozess in Sprintzyklen mit häufigen Abstimmungen in den selbstorganisierten Arbeitsteams, die an klar definierten Aufgaben arbeiten, die innerhalb des Sprints abgeschlossen werden können<br>• Klare Rollenverteilung in den Teams (Product Owner, Scrum Master, Team) |
| **Stakeholderanalyse:**<br>Identifikation von Ansatzpunkten für die Strategieumsetzung im internen Stakeholdersystem | • Systematische Analyse des internen Stakeholdersystems durch Beschreibung der Stakeholder bzw. Erstellung einer Stakeholder-Karte |
| **Umfeldanalyse:**<br>Identifikation von Ansatzpunkten für die Strategieumsetzung im externen Stakeholdersystem: Identifikation relevanter Trends im Marktumfeld | • Systematische Analyse der Organisationsumwelt (z. B. ökologische, politische oder wirtschaftliche Entwicklungen) |
| **Zukunftsreise:**<br>Orientierung der Strategie an der Zukunft | • Kreative Ausgestaltung von langfristigen Zukunftsoptionen der Organisation (z. B. als Zeitungsartikel, Video, App oder in einem Interview)<br>• Ableitung strategischer Leitplanken |

thode, Prototyping oder Zukunftsreisen. Aus dem Start-up- und IT-Kontext werden OKRs, MVPs und Scrum-Methodiken genutzt.

- *Beteiligungsformate:* Verschiedene Beteiligungsformate wie Communities, Großgruppen, Votings oder Zukunftsreisen bewirken bereits frühzeitig eine (Re-)Orientierung an den diskutierten langfristigen Elementen (Vision und Purpose), auch wenn die konkreten Ziele noch nicht in allen Aspekten scharf formuliert sind.

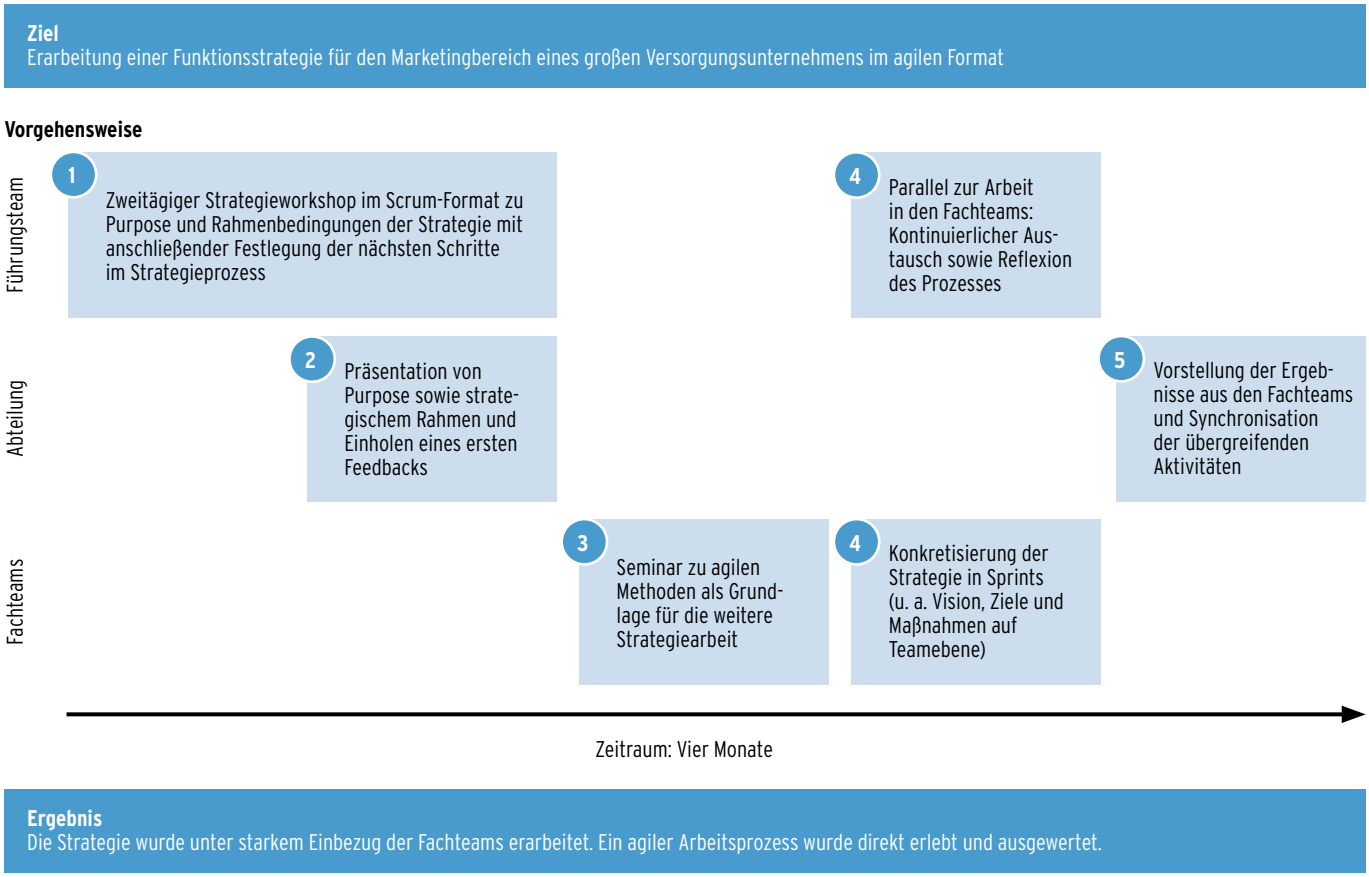
Alle oben genannten Kennzeichen eines Lean Strategy-Prozesses treffen auf die Vorgehensweise in der Entwicklung einer Funktionsstrategie für den Marketingbereich zu (vgl. Abbildung 2). Der Kunde in dem in der Abbildung dargestellten Beispiel hatte sich die gemeinschaftliche Entwicklung eines Zukunftsbildes zum Ziel gesetzt. Voraussetzung war ein agiles Arbeiten im Strategieprozess selbst. Mittlerweile ist die Umsetzung der Strategie gut in Gang gekommen und alle Beteiligten fanden den Prozess gewinnbringend, aber auch herausfordernd.

### Strategieumsetzung und der laufende strategische Managementprozess einer Lean Strategy

Jede Strategie ist nur so gut wie sie umgesetzt wird. Der Umsetzungsprozess einer Lean Strategy ist insofern schon deutlich anders als in herkömmlichen Verfahren, weil die Grenze zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung von vornherein anders gefasst wird (vgl. Nagel & Wimmer 2014). Das heißt, dass die koordinierende und fokussierende Wirkung einer Lean Strategy sehr früh einsetzt, häufig zu einem Zeitpunkt, wo in herkömmlichen Prozessen die Kommunikation noch lange nicht begonnen hat. Dies spiegelt sich in den Methoden und den Beteiligungsformaten wider.

Die Reduktion auf wenige Strategieelemente öffnet gleichzeitig den Raum für Experimentieren und selbstgesteuerte Ausrichtung an der Strategie. Der strategische Managementprozess beim Einsatz von Lean Strategy muss daher gleichzeitig diese Räume eröffnen und eine deutlich dichtere laufende Kommunikation – horizontal und vertikal – zum Stand der strategiebezogenen Aktivitäten gestalten. Hier kann das ganze Instrumentarium organisationsinterner sozialer Medien, in-

**Abbildung 2**
**Beispiel für einen Lean Strategy-Prozess**



telligente Großgruppenformate ebenso wie transparenzfördernde Multiprojektmanagementtools eingesetzt werden.

In den drei wesentlichen Sinn- und Gestaltungsdimensionen von Organisationen (Inhalt, Zeit, Sozial) lässt sich die Entwicklungsrichtung von Strategiearbeit in Unternehmen hin zu Lean Strategy wie in Abbildung 3 dargestellt beschreiben.

## Fallstricke bei der Anwendung der Methode

*Keine operative Konsequenz:* Lean Strategy kann durch eine zu starke Ausrichtung auf die Zukunft zu wenig operative Konsequenz entfachen. Mit Lean Strategy konzentrieren wir uns sehr stark auf die Zukunft (Vision, Purpose) in einer längerfristigen Perspektive. Das kann dazu führen, dass zu wenig operative Orientierung im Alltag entsteht. Deshalb ist die Diskussion von Zielen ein wichtiger und notwendiger Bestandteil.

*Kein ausreichender Blick in die Zukunft:* Wie bei jeder Strategieentwicklung gibt es auch bei Lean Strategy die Gefahr, dass nicht weit genug in die Zukunft geblickt wird. Zukunftsreisen zu Beginn des Prozesses können eine gute Methode sein, dem entgegen zu wirken. Aber auch die strategischen Analysen müssen konsequent auf die Zukunft ausgerichtet sein.

*Keine Entscheidungen treffen und strategische Fragestellungen fortlaufend offenhalten:* Indem die Entwicklung der Strategie «lean» gestaltet wird und sich die Strategie im Sinne eines «Minimum Viable Products (MVP)», also das kleinstmöglich durchführbare Produkt, in iterativen Schritten konkretisiert, besteht die Gefahr einer dauerhaften Vermeidung von Festlegungen. Es wird dann zwar ständig an dem Zielbild gearbeitet, und Vision und Purpose entfalten auch eine gewisse orientierende Wirkung. Eine nachhaltige Umsetzung im Organisationsalltag wird aber vermieden, da die strategischen Ziele nicht ausreichend konkretisiert werden und kein Commitment erfolgt. Hier sind klare Entscheidungsstopps einzuführen.

*Keine klare Abgrenzung zwischen strategischen Prämissenentscheidungen und operativen Entscheidungen:* Die Tatsache, dass Lean Strategy ein Ansatz ist, welcher auf breite Beteiligung, Selbstorganisation und iterative Entwicklungsschritte setzt, kann dazu führen, dass sich die Strategiearbeit sehr weit in das Tagesgeschäft hineinbewegt. Dann treten die Fragestellungen des operativen Alltags in den Vordergrund, während die orientierende Funktion der Zukunft, welche die strategischen Prämissenentscheidungen leiten sollte, vernachlässigt wird. Um dies zu vermeiden, sollten sich die beteiligten Teams immer wieder gemeinsam auf die Vision, den Purpose und die formulierten handlungsleitenden Ziele konzentrieren und ihre operativen Entscheidungen hierauf beziehen.

*Keine Wirksamkeit durch fehlende Rahmensetzung der Führung:* Eine klare Rahmensetzung der Führung bei gleichzeitigem Gewähren von Ausgestaltungs-/Entscheidungsräumen muss ausgehalten werden. Wo Selbstorganisation gelebt wird, kommt früher oder später die Frage auf, ob es eine klare Rahmensetzung durch die Führung überhaupt noch braucht. Die Antwort: Unbedingt. Lean Strategy kann die orientierende und zukunftssichernde Funktion nur entfalten, wenn er durch die Führungsebene gehalten und verantwortet wird.

*Keine wirksame Nutzung von Instrumenten und Tools:* Teilweise entsteht der Eindruck, Lean Strategy bedeute schlicht eine Strategieentwicklung in einem kürzeren Zeitraum mit weniger Workshop-Tagen. Hieraus resultierend wird mit den-

**Abbildung 3**
**Veränderungen der Strategiearbeit in den drei Gestaltungs- und Sinndimensionen**

**Sachliche Dimension**

| Von | Zu |
|---|---|
| Fokus auf Strategie | Verstärkter Fokus auf Purpose |
| Portfolioentwicklung | Geschäftsmodell-entwicklung |
| Ziele und Umsetzungsplanung | Ziele und Erprobungs-gestaltung (Experimentiermöglichkeiten) |
| Branche | Ökosysteme |
| Eigene Firma und Partner | Netzwerk |

**Zeitliche Dimension**

| Von | Zu |
|---|---|
| Fokus «Now» & «Next» | Verstärkter Fokus «Beyond» |
| Abgrenzbare Strategie- (entwicklungsperioden) | Permanente Strategieentwicklung |
| Einheit von Raum, Zeit und Handlung (Aristoteles) | Virtualität, Asynchronität |
| Denken vor Handeln («langweilig») | Handeln vor Denken («kurzzyklisches Experimentieren») |

**Soziale Dimension**

| Von | Zu |
|---|---|
| Top Management getrieben | Gegenstrommodell (Top-Down/Bottom-Up) |
| Firmenintern | Offen/mit Partner |
| Kommunikations-kaskade zu Vermittlung der Strategie | Synchronizität und Unmittelbarkeit in der Kommunikation strategischer Entscheidungen |
| Scheitern als Niederlage | Scheitern als mitgedachte Möglichkeit (daher: schnell scheitern) |

selben Tools gearbeitet, die in der Entwicklung einer «Full Strategy» zum Einsatz kommen. Ein solches Vorgehen wird fast zwingend scheitern, da sowohl die beteiligte Beratung als auch das Strategieteam in eine Überforderung hineinlaufen. Lean Strategy wird erst wirksam, wenn auch die Strategie-Tools angepasst werden. Es sollten Methoden wie Personas, Konkurrenzanalyse, Business Model Canvas, Prototyping zum Einsatz kommen.

*Keine Strategieumsetzung nach agiler Logik:* Strategieentwicklung nach dem Lean Strategy-Ansatz erfordert eine Umsetzung, die ebenso wie die vorangehende Entwicklung auf agile Prozesse und Methoden und, jedenfalls meistens, auf selbstorganisierte Teams setzt. Erfolgreiche Umsetzung erfolgt in allen Dimensionen des Zielbildes möglichst zeitgleich. In einem iterativen Prozess werden die parallelen Umsetzungsaktivitäten immer wieder zusammenführt, abgeglichen und die nächste Phase angestoßen. Auf diese Weise entfaltet der Lean Strategy-Ansatz seine ganze Kraft – in der orientierenden Funktion bei gleichzeitiger breiter Beteiligung und Verantwortungsübernahme für die Zukunft in der Gesamtorganisation.

In Zeiten der digitalen Transformation ist Strategiearbeit von hoher Bedeutung. Es ist nötig, das Spektrum der Strategiearbeit und der zum Einsatz kommenden Tools stets zu erweitern, so dass für Unternehmen in den verschiedensten Ausgangssituationen die passenden Vorgehensweisen zur Verfügung stehen. Dazu möchte Lean Strategy einen Beitrag leisten.

## Maik Arensmann

Seniorberater osb international

**Kontakt:**
maik.arensmann@osb-i.com

## Walter Dietl

Partner osb international

**Kontakt:**
walter.dietl@osb-i.com

## Dr. Katrin Glatzel

Partnerin osb international

**Kontakt:**
katrin.glatzel@osb-i.com

## Dr. Tania Lieckweg

Partnerin osb international

**Kontakt:**
tania.lieckweg@osb-i.com

## Literatur

- **Collis, D. (2016).** Lean Strategy, Harvard Business Review, March 2016.
- **Dietl, W. (2018).** Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen: Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten, Schäffer-Poeschel.
- **Glatzel, K. & Lieckweg, T. (2014).** Lean Startup. Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können, ZOE 2/2014, S. 22–24.
- **Glatzel, K., Lieckweg, T. & Wimmer, R. (2015).** Beratung im Dritten Modus: Die Kunst, Komplexität zu nutzen, Carl-Auer-Verlag.
- **Laloux, F. (2014).** Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker.
- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2014).** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Schäffer-Poeschel.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2. No. 1, S. 71–87.
- **O'Reilley, C. A. & Tushman, M. L. (1996).** Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspectives. 2013, Vol. 27, Issue 4, S. 324–338.
- **Ries, E. (2011).** The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business.
- **Ries, E. (2017).** The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth, Currency.

# Klare Linie

## Strategische Ausrichtung von Unternehmensfunktionen

Walter Dietl

*Die Ausrichtung von Funktionen und Organisationsbereichen ist ein Erfolgsfaktor. Häufig allerdings wenig ausgeleuchtet und genutzt. Mit der Unterscheidung von Funktion als Thema und Funktion als Bereich können viele Praxisprobleme der Strategiearbeit insbesondere von zentralen Funktionsbereichen (z. B. IT, HR, zentrale R&D, etc.) erklärt und erleichtert werden.*

Organisationen sind arbeitsteilig aufgestellt. Spezialisierung in Funktionen ermöglicht erst jene Innovationskraft und Produktivitätsschübe, die unser Alltagsleben einfacher und Luxusprodukte früherer Jahre für viele leistbar machen. Funktionen strategisch auszurichten, ist aber bislang ein wenig betrachtetes Feld der Strategiearbeit. Zu Unrecht.

## Strategientwicklung heute

### Funktionsstrategien werden unterschätzt

Strategie ist nicht Strategie. Anfang 2019 erbrachte eine Google-Suche mit den Schlagwörtern «Strategie Definition» mehr als 27,7 Millionen Einträge. Die wenigsten davon helfen Praktikern herauszufinden, welche Fragen eine gute Strategie bearbeiten sollte. Wer die ständig wachsende Strategieliteratur beobachtet, ist zusätzlich damit konfrontiert, dass der überwiegende Teil der Veröffentlichungen auf die Entwicklung von Geschäftsstrategien zielt. Auch wenn es unmittelbar einleuchtet, dass eine auf externe Märkte und Kunden bezogene Strategie andere Fragen bearbeitet, als die Strategie für einen Teilbereich, bleibt dies weitgehend unberücksichtigt.

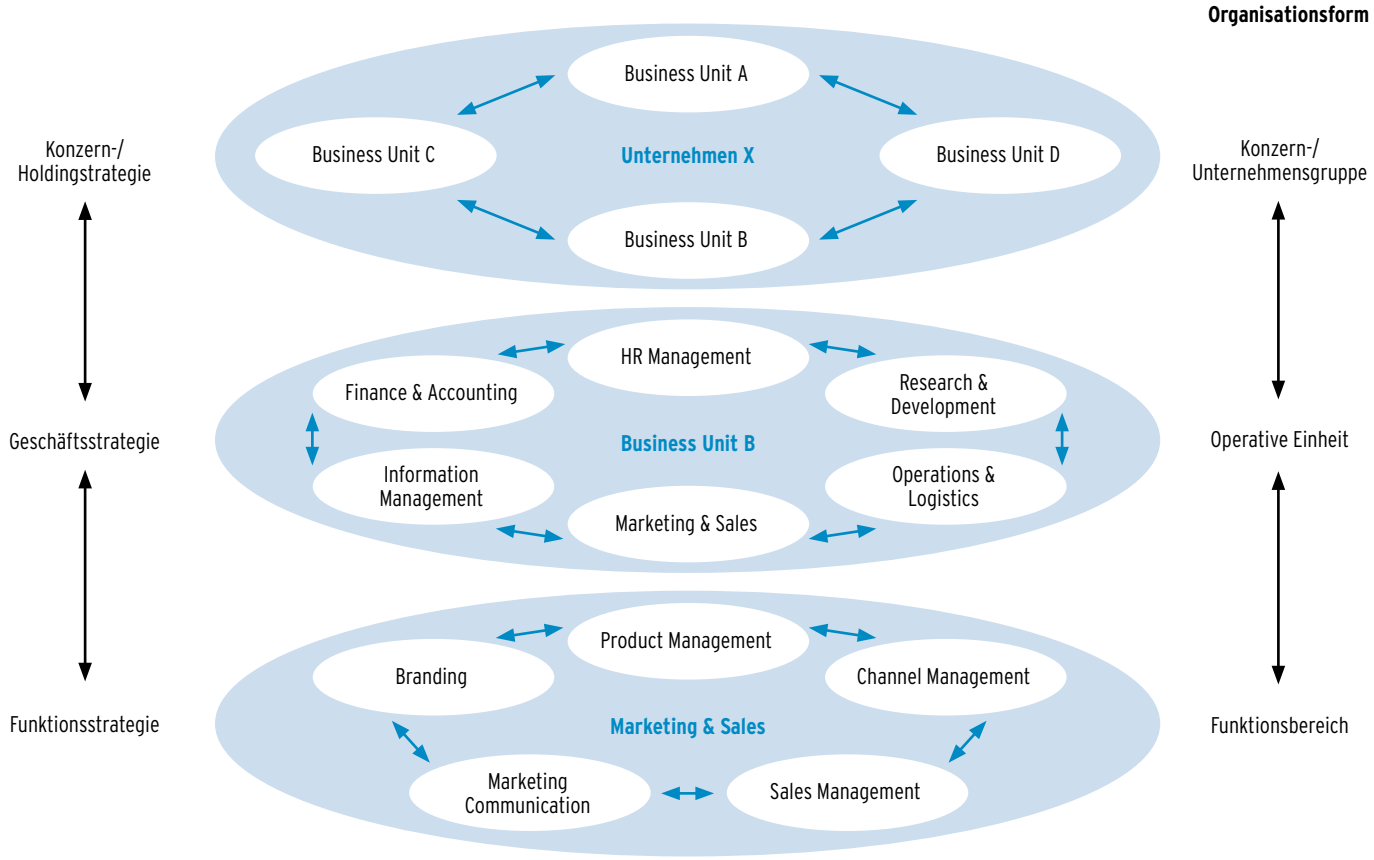
Gleichzeitig machen einige wenige Beobachtungen deutlich, welches Potenzial in einer professionellen Aufstellung von Unternehmensfunktionen und Teilbereichen steckt.

- Der aktuelle Hype um Geschäftsmodellinnovation konfrontiert Unternehmer und Unternehmen allerorten damit, dass erst das *Zusammenspiel von verschiedenen Funktionen den Mehrwert* für den Kunden produziert. Im Online Handel ist nur erfolgreich, wer den gesamten Prozess vom Einkauf bis zur finanziellen Abwicklung professionell und kundenorientiert handhabt. Das Produkt allein reicht nicht.
- Funktionsbereiche sind in diesem Zusammenhang auch eine *Quelle neuer Geschäftsideen*. Ein prominentes Beispiel: Amazon Web Services, die Cloud Computing Division des Internethandelsgiganten, trägt mittlerweile mehr zum Gewinn des Gesamtunternehmens bei, als das ehemalige Kerngeschäft.
- Das entgegengesetzte Phänomen ist ebenso zu beobachten: viele Unternehmen haben Initiativen zur digitalen Transformation in die Hände ihrer IT-Bereiche («Digitalisierungsspezialisten») gelegt. Um dann schmerzhaft festzustellen, dass dies offenbar die falsche Adresse war. Ein *professionelles Selbstverständnis eines Unternehmensbereichs* inkludiert ein gutes Selbstbild, wo man nicht kompetent ist und daher nicht in Verantwortung gehen sollte.

### Strategie ist nicht Strategie

Fragestellungen und Werkzeuge der Strategieentwicklung unterscheiden sich, je nachdem ob man auf Konzernebene, für ganze Unternehmen oder Geschäftsbereiche oder auf Bereichsebene arbeitet. Strategische Rahmensetzung bedeutet auf den Ebenen einer Organisation die Bearbeitung und Entscheidung durchaus unterschiedlicher Fragestellungen. Auf der obersten Ebene des Gesamtunternehmens stellen sich strategische Fragen des Geschäftsportfolios: Welche Geschäfte sollen überhaupt betrieben werden? Und es geht um die grundsätzliche Konstruktion des Gesamtunternehmens im Rahmen einer Konzernstrategie: Wie eng sollen die verschiedenen Geschäfte miteinander verzahnt sein? Bei welchen Themen, in welcher Detailtiefe und wie stark soll die Zentrale in die operativen Geschäfte eingreifen? Die Eingriffsmöglichkeiten reichen dabei von der Festlegung von Standards (z. B. IT Security), über die verpflichtende Zustimmung zu Entscheidungen

**Abbildung 1**
**Strategieebenen im Unternehmen**




(z. B. Investitionen) bis hin zur verpflichtenden Nutzung zentraler Services (z. B. Einkauf). Im Fokus einer Konzernstrategie stehen also Fragen der chancen- und risikogetriebenen Portfoliosteuerung und eine immer wieder kehrende Überprüfung, in welchen Rollen man als Eigentümer den größten geschäftlichen Nutzen stiftet.

Jede operativ am Markt tätige Einheit sollte die eigene Zukunft gestalten. Eine am konkreten Markt orientierte *Geschäftsstrategie* ist der Referenzrahmen für laufende Entscheidungen. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung des passenden Produkt- und Leistungsportfolios zur nachhaltigen Differenzierung von Wettbewerbern im gleichen Markt. Eine Geschäftsstrategie geht immer von konkreten Kunden aus: Warum sollen Kunden genau unsere Produkte/Services auswählen? Inklusive einer Detaillierung von Strategien für bestimmte Märkte sowie der operativen Geschäftsmodelle.

Die dritte Ebene ist jene der Funktionen. Damit sind Teile einer Gesamtorganisation gemeint, die sich arbeitsteilig um bestimmte Themen und Aufgaben kümmern. In produzierenden Unternehmen findet man häufig die Differenzierung entlang des Kernwertschöpfungsprozesses Entwicklung – Produktion – Vertrieb, sowie unterstützende Funktionen wie IT, HR, Finanzen, etc. In Dienstleistungsunternehmen erkennt man oft eine Teilung in ein nach Kunden oder Regionen organisiertes «Front-End» und eine funktional orientierte Innenorganisation. Jede dieser Funktionen hat spezifische Fragen der Ausrichtung zu klären. Auch auf dieser Ebene stellt sich zentral die Frage nach dem Leistungsportfolio und der spezifischen Form, diese Leistungen zu erstellen (Value Creation). Darüber hinaus ist es im internen Netzwerk elementar, ein klares und langfristig Kooperations- und Rollenmodell zu entwickeln. Die in *Funktionsstrategien* festgehaltenen Antworten müssen ein schlüssiges Gesamtmuster ergeben.

## Einmal Funktionsstrategie – und zurück

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Funktionsstrategie erschöpft sich mehr oder minder in zwei Aussagesträngen: Einmal sind Funktionsstrategien aus der Geschäftsstrategie «abzuleiten». Widersprüche zwischen der

**Abbildung 2**

**Dimensionen Geschäftsstrategie und Funktionsbereichsstrategie im Vergleich**

| Geschäftsstrategie | Funktionsbereichsstrategie |
|---|---|
| **1. Business Scope**<br>*Welches Geschäft bzw. welche Geschäfte wollen wir betreiben?*<br>• In welchen Märkten bzw. Marktsegmenten wollen wir aktiv sein? (Regionen/Produkt- oder Servicesegmente / geschäftliches Ökosystem)<br>• Welche Produkte und / oder Services sind der Kern unseres Angebots? | **1. Leistungsportfolio**<br>*Was sind unsere Aufgaben?*<br>• Welche Aktivitäten (in) der Gesamtorganisation sind in unserer Kernverantwortung?<br>• Welche Aufgaben erfüllen wir darüber hinaus?<br>• Wenn notwendig auch Abgrenzung: Wofür fühlen wir uns nicht zuständig? (Themen, Einschränkung hinsichtlich bestimmter Regionen/ Organisationsbereiche) |
| **2. Value Proposition & Business Model**<br>*Warum und wie sollen Kunden unsere Produkte/Services auswählen?*<br>• Wie differenzieren wir uns vom Wettbewerb (USP)?<br>• Was ist unser Geschäftsmodell? Unsere Geschäftsmodelle?<br>• Über welche Vertriebskanäle sprechen wir unsere Kunden und die Nutzer unserer Produkte und Services an? | **2. Kooperations- und Rollenmodell**<br>*Wie wollen wir die Kooperation mit anderen gestalten?*<br>• Welche Rolle(n) nehmen wir gegenüber den anderen Bereichen ein? (Governance, Service, Consulting)<br>• Wie gestalten wir die Kooperationsbeziehungen? |
| **3. Value Creation & funktionsspezifische Ziele**<br>*Wie schaffen wir den angestrebten Nutzen für unsere Kunden?*<br>• Was sind unsere Schlüsselziele je Unternehmensfunktion?<br>• Wie organisieren wir uns intern? (Strukturen, Prozesse, Steuerungssysteme)<br>• Welche Personen (welches Personal) kennzeichnet unsere Organisation?<br>• Welche (externen) Partner(leistungen) sind integraler Teil unseres Wertschaffungsmodells?<br>• Welche Kernkompetenzen bilden unsere Basis für nachhaltige Wertschaffung? | **3. Value Creation & Ziele in den funktionsspezifischen Kernprozessen und Kernaktivitäten**<br>*Wie schaffen wir den angestrebten Nutzen für unsere Kunden?*<br>• Was wollen wir in unseren Kernprozessen erreichen?<br>• Welche Aktivitäten wollen wir auf-, aus-, abbauen?<br>• Wie organisieren wir uns intern? (Strukturen, Prozesse, Steuerungssysteme)<br>• Welche Personen (welches Personal) kennzeichnen unsere Organisation?<br>• Welche (externen) Partner(leistungen) sind integraler Teil unseres Wertschaffungsmodells?<br>• Welche Kernkompetenzen bilden unsere Basis für nachhaltige Wertschaffung? |
| **4. Umsetzungsmaßnahmen**<br>*Wie erreichen wir unsere Ziele?* | **4. Umsetzungsmaßnahmen**<br>*Wie erreichen wir unsere Ziele?* |

Ausrichtung von Funktionen und der Gesamtorganisation sind zu vermeiden. Dabei bleibt weitgehend offen, wie der Prozess der Ableitung genauer aussehen könnte (z. B. Grant 2002). Die andere Variante geht eher bottom-up davon aus, dass sich die Geschäftsstrategie aus der Verwebung und Integration von Funktionsstrategien zu einem konsistenten Ganzen ergibt (z. B. De Wit & Meyer 2010).

Beides führt, konsequent gedacht, zu unauflösbaren Widersprüchen: Eine Geschäftsstrategie, die wesentliche Parameter der internen Funktionslandschaft nicht von vornherein berücksichtigt, verdient die Bezeichnung «Strategie» nicht. Meist handelt es sich um schlichte finanzielle Vorgaben (oder Wunschvorstellungen) oder um Visions-Statements ohne inhaltliche Fundierung. Umgekehrt beantwortet die Integration von Funktionsstrategien nicht zwangsläufig wesentliche strategische Fragen zur Unternehmensidentität und Schlüsselfragen zu Produktportfolio, Positionierung, etc. Die Unterscheidung von Funktion als Perspektive und Funktion als Organisationseinheit führt aus diesen Widersprüchen heraus.

## Funktionsstrategie als Perspektive

Die Funktionsperspektive meint hier einen spezifischen Blickwinkel auf die Gesamtorganisation, unabhängig davon, welche Organisationseinheiten damit unmittelbar verbunden sind. Am Beispiel der Human Resources (HR): Die Personalperspektive einer Geschäftsstrategie berücksichtigt, dass Personalarbeit immer eine Koproduktion von Führungskräften überall in der Organisation und PersonalerInnen ist. Letztere sind meist in einem HR-Bereich organisatorisch zusammengeführt. Ist im Rahmen einer neuen Geschäftsstrategie eine grundlegende Veränderung der Personalarbeit notwendig – z. B. höhere Attraktivität für ältere/jüngere Arbeitnehmer, flexiblere Karrieremodelle, mehr internationale Führungskräfte, etc. – so ist dies als Teil der Geschäftsstrategie des Unternehmens (bzw. Unternehmensbereichs) zu formulieren. Eine Auslagerung solcher funktionaler Grundsatzentscheidungen in Strategiepapiere oder Umsetzungspläne von Funktionsbereichen führt regelmäßig dazu, dass auch die Umsetzung dorthin adressiert wird. Wie am Beispiel deutlich wird, ein klares Miss-

verständnis; sind doch die wichtigsten Personalmanager die direkten Führungskräfte.

Funktionen – egal ob Teil des Kernprozesses wie Entwicklung, Produkt-/Dienstleistungserstellung und Vertrieb oder Supportfunktionen wie IT, HR, Finanzen, etc. – sind als Perspektive (!) integraler Bestandteil einer Geschäftsstrategie. Jedes Führungsteam, das eine Strategie erarbeitet, sollte daher dafür sorgen, dass Experten ihre jeweilige Perspektive bei der Entwicklung der Gesamtstrategie einbringen können. Die Beschreibung der funktionalen Entwicklungsrichtung erfolgt bereits in der Geschäftsstrategie. Hier wird festgelegt, dass die Entwicklungszyklen kürzer auszurichten sind, die Produktion flexibler, die IT standardisierter, der HR-Bereich dezentraler, etc.

### Strategien von Funktionsbereichen

Damit ist es allerdings nicht getan. Die spezialisierten Organisationseinheiten – Funktionsbereiche – müssen in der Folge ihrerseits eine Strategie erarbeiten, um die langfristige Zukunftsfähigkeit der Organisationseinheit abzusichern.

Ein Beispiel: Die Entscheidung, die IT Landschaft zu standardisieren, ist Teil der Geschäftsstrategie. Die Bearbeitung der Frage, wie der IT-Bereich zukunftsträchtig diesen Veränderungsprozess der Gesamtorganisation begleitet und nach der Umsetzung optimalen Nutzen stiftet, bleibt strategischer Gestaltungsraum des IT Bereichs und damit Teil der Funktionsbereichsstrategie IT. Diese Festlegungen als reine, aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Umsetzungspläne zu betrachten, unterschätzt häufig die Variationsbreite an Möglichkeiten und die notwendige Sinnstiftung für den jeweiligen Teilbereich der Organisation. Nicht nur die Gesamtorganisation, sondern auch die einzelnen Bereiche haben ein inhärentes Interesse, das eigene Fortbestehen abzusichern. Das kann nur gelingen, wenn auch der Bereich ein tragfähiges Konzept für die System/Umweltbeziehung entwickelt, sprich: mehr Nutzen stiftet, als Kosten verursacht. Funktionsbereiche sind in den allermeisten Fällen als Kostenstellen und nicht als Profit-Center organisiert. Gerade deswegen ist eine eigene, langfristig ausgerichtete und im Idealfall einfach überprüfbare Konzeption des eigenen Nutzens besonders wichtig.

Eine Funktionsbereichsstrategie erfüllt daher mehrere Zwecke. Gegenüber Stakeholdern dient sie zur Legitimation, nach außen und innen zur Schärfung der funktionsbereichsspezifischen Identität und Rolle und schließlich bereichsintern als Prämisse für operative Entscheidungen.

## Funktionsstrategien entwickeln

Strategieentwicklung für Unternehmensbereiche gleicht in vieler Hinsicht normaler Strategiearbeit. Selbst in Zeiten digitaler Transformation ist es hilfreich, etwas Analyse zu betreiben, verschiedene Strategieoptionen durchzudenken und die Umsetzung konsequent und gleichzeitig flexibel zu betreiben. Im Folgenden sollen, statt einer umfassenden Darstellung, anhand kurzer Beispiele einige in der Praxis wichtige Besonderheiten deutlich gemacht und dann, soweit möglich, generalisiert werden.

### Strategische Analyse

**Wir brauchen Vorgaben von oben! – Tatsächlich?**

«Wir können keine Strategie entwickeln, weil uns die Vorgaben aus der Gesamtstrategie und den Divisionen fehlen!» Es gibt kaum eine Aussage, die in der Arbeit mit Bereichen öfter auftaucht. Und es ist natürlich richtig, weil ein einzelner Be-

**Abbildung 3**

**Funktionsziele als Teil der Geschäftsstrategie vs. Funktionsbereichsziele – Beispiel einer Geschäftsentwicklungsstrategie**

| Geschäftsziel<br>Geschäftsaufbau in neuen Regionen mit einer Umsatzverteilung von xyz | |
|---|---|
| **Funktionsziele als Teil der Geschäftsstrategie** | **Funktionsbereichsziele** |
| **Produktion:** Produktionsstandorte in den Währungszonen EUR, USD, RMB (China) | **Produktion:** Erhöhung der Flexibilität, um Nachfrageschwankungen im globalen Verbund optimal auszugleichen bzw. nutzen zu können. Umstellung auf eine Fertigungsverbundorganisation mit Lead-Werken für bestimmte Produktgruppen |
| **Einkauf:** lokaler Bezug von x % des Materials | **Einkauf:** Aufbau von global verantwortlichen Materialgruppeneinkäufern |
| **IT:** Infrastruktur, Enterprise Resource Planning (ERP), Kommunikations- und Steuerungssysteme passend zu global vernetzten Entwicklungs- und Produktionsstandorten entsprechend Meilensteinplan | **zentraler IT-Bereich:** Erhöhung der Diversität der IT-Belegschaft (Internationalität, Sprachkompetenz etc.) und Entwicklung einer globalen IT Community |

reich sich tunlichst auf den Rest der Organisation ausrichten sollte. Und gleichzeitig grundfalsch, weil es genauso auch umgekehrt ist. Was also tun, wenn die Strategie «da oben» scheinbar fehlt? Die Entwicklung plausibler Annahmen zu den externen Zukunftsentwicklungen ist in jedem Strategieprozess ein guter Startpunkt. Für einen Bereich sind die anderen Organisationseinheiten analog als externe Größen zu sehen und dementsprechend im Strategieprozess zu betrachten.

*Fallbeispiel: Im konkreten Fall des IT Bereichs einer Universalbank wurde in wenigen Stunden die Strategie für die drei großen Bankbereiche (Investment Banking, Firmenkunden, Retail) durch die IT «geschrieben». Auf einer halben Seite wurden die Schlüsselziele, so wie sie implizit in den Anforderungen an IT aufgetaucht sind, ausformuliert; ebenso Schlussfolgerungen für die Ausrichtung des IT Bereichs. Tandems des IT Leitungsteams besuchten dann die Leitung der Geschäftsbereiche zur Überprüfung der eigenen Annahmen. Die Resonanz: die internen Kunden waren beeindruckt über den Perspektivwechsel der IT, der Dialog behandelte die längerfristigen Anforderungen (und nicht nur aktuelle operative Probleme) und das Interesse für die zu gestaltende strategische Ausrichtung der IT war geweckt.*

Marktorientierung bedeutet für Unternehmen, dass Annahmen zur zukünftigen Marktdynamik bei Kunden und Wettbewerbern in die aktuellen Entscheidungen einfließen – und man nah genug dran bleibt, um Veränderungen zu merken. Das gilt auch für interne Bereiche. Warten auf Vorgaben oder finale – dann für längere Zeit nicht mehr in Frage gestellte – Oberstrategien ist unrealistisch und wenig unternehmerisch gedacht.

### Profi kommt von Profession

Funktionsbereiche, gerade auch interne Dienstleister, leisten oft Großartiges angesichts der Volatilität und Komplexität der Unternehmensrealitäten, um die Kolleg/innen und Nutzer/innen ihrer Services zu unterstützen. Was dabei regelmäßig zu kurz kommt, ist der Blick auf die eigene Profession. Die Befragung interner Kunden ergibt häufig Anforderungsprofile à la «mehr, besser und billiger vom Gleichen». Disruptive Innovationen in der eigenen Profession werden so nicht aktiv ins Unternehmen kommen – das bleibt Aufgabe des Bereichs selbst. Die aktive Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der eigenen Profession, mit all dem was über das im eigenen Unternehmen Gedachte und Denkbare hinausgeht, muss Teil einer guten Analyse sein.

### Digitalisierung und ihre positiven Folgen

Es war einmal eine Zeit, in der hatten Unternehmen noch ein Personalbüro, eine Buchhaltung, und irgendjemand führte den Titel «Leiter Administration». In diesen längst vergangenen Zeiten war die damals neue Idee von internen Kunden sehr hilfreich. Veränderte sie doch das Selbstverständnis vieler Unternehmensbereiche hin zu einer serviceorientierten Haltung, bei der es darum ging, andere beim Geschäftemachen zu unterstützen – und nicht nur die eigene Logik durchzusetzen. Aber kann sich heute überhaupt noch jemand an diese Zeit erinnern? Eine der großen Chancen der Digitalisierung ist, dass auch für Funktionsbereiche endlich wieder der echte Kunde ins Rampenlicht rückt. Der Schlachtruf könnte lauten: «Der Kunde ist tot. Es lebe der Kunde!»

*Fallbeispiel: Im Strategieentwicklungsprozess für den zentralen Forschungsbereich eines Automobilzulieferers stellt sich wie in der ganzen Branche, die Frage nach den zukünftigen technologischen Schwerpunkten und wie diese mit einem langfristigen Zeithorizont aufgegriffen werden können. Nach und nach setzt sich die Erkenntnis durch, dass zusätzlich das Verständnis der Endkunden entscheidend ist, um vorausschauend und schnell den Ansprüchen der Automobilhersteller gerecht zu werden. Die Umsetzung: eine Serie eigener Interviews in Kombination mit einer externen Marktstudie zur automobilen Nutzung in unterschiedlichen Regionen. Letzteres, um sich bei strategischen Entscheidungen mit hoher Unsicherheit nicht nur von den eigenen kulturellen Prägungen und Erfahrungen leiten zu lassen. Die Kompetenz, mit den Entwicklungskollegen der operativen Bereiche nicht nur technologisch auf Augenhöhe diskutieren zu können, wurde deutlich gesteigert.*

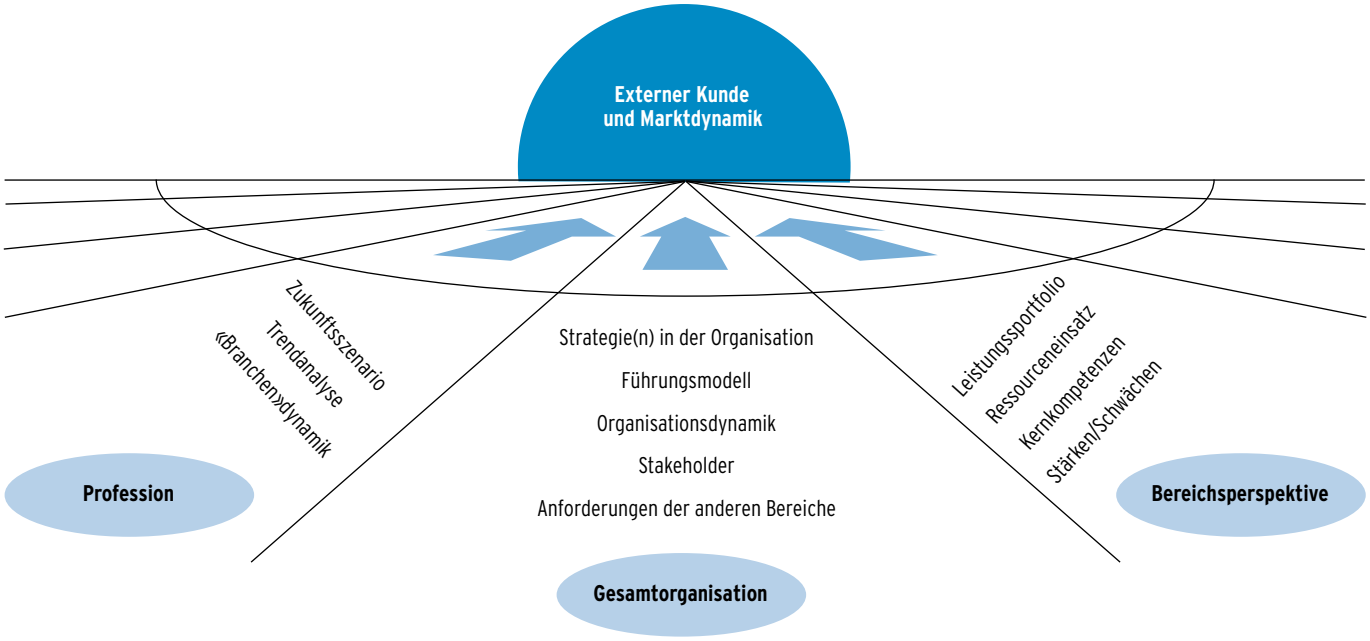
Natürlich stellt der Bedarf der anderen internen Bereiche in der Wertschöpfungskette auch in Zukunft einen zentralen Maßstab dar. Es geht heute jedoch darum, das ganze Unternehmen dorthin auszurichten, wo der wirkliche Unterschied gemacht wird: auf den externen Kunden. Also auf jene, die die Gesamtleistung des Unternehmens tatsächlich in Anspruch nehmen – als Konsumenten, Industrieunternehmen, Händler oder was auch immer. Nur sie sichern das Überleben der Organisation und die Gehälter aller Beteiligten. Und nur wer das Geschäft mit seinen künftigen Anforderungen versteht, wird intern erfolgreich sein und zukunftsweisende Beiträge zum Unternehmenserfolg erbringen können.

## Strategische Optionen

### Schlüsselstelle Leistungsportfolio

Kaum ein Thema erfordert im Strategieprozess mehr Aufmerksamkeit als das Leistungsportfolio. Für Unternehmen ist die nach außen gelieferte Leistung der Sinnstifter schlechthin. Interne Bereiche sind hier in einem oft erstaunlichen Ausmaß gefordert, ihr eigenes Leistungsportfolio zu beschreiben und darauf aufbauend aktiv zu gestalten. Die Selbstwahrnehmung ist von den ausgeführten Tätigkeiten bestimmt – nicht von konkreten Services oder Leistungspaketen. In der Optionsphase

**Abbildung 4**
**Perspektiven der Analyse für Funktionen**




geht es aber darum, den Gestaltungsraum möglichst groß zu machen. Sowohl hinsichtlich Ausweitung, als auch für eine bewusste Verkleinerung der verantworteten Aufgaben.

*Fallbeispiel: Im Strategieprozess für den Personalbereich der regionalen Tochtergesellschaft eines Energieversorgers werden Optionen für das zukünftige Leistungsportfolio entwickelt. In einer ersten kreativen Phase werden mehrere Optionen entwickelt und ausgewählt. Neben der Weiterentwicklung des Status-Quo unter anderem die Option «Strategische Personalfunktion mit Auslagerung von Standardaufgaben» sowie «Verbundmodell mit Schwestergesellschaften». Um die Optionen überhaupt ausarbeiten zu können, müssen zuerst die Kernprozesse und Kernprodukte festgelegt werden. Dann wird durchdacht, wie sich das Leistungsportfolio und die dahinter liegenden Aktivitäten des Personalbereichs in den verschiedenen Optionen ändern.*

### Mission und Purpose

Spätestens Veröffentlichung von Simon Sineks Buch «Start with Why!» ist das Bewusstsein dafür, dass Sinn eine notwendige Voraussetzung von erfolgreichen Organisationen ist, im Mainstream angekommen. Eine zündende und motivierende Mission, eine gute und kurze Beschreibung des eigenen Seinszwecks (Purpose) ist Teil der Strategieentwicklung, auch für Funktionen und Bereiche. Warum? Weil gerade in Umfeldern mit großer Veränderungsgeschwindigkeit ein übergreifender und nachhaltiger Referenzpunkt besonders wichtig ist. Damit lassen sich sowohl intern besondere Anstrengungen begründen, als auch – wenn notwendig – der Widerstand gegenüber Erwartungen und Ansprüchen, die die Erfüllung der Mission, das Umsetzen des Purpose gefährden würden.

Die größten Schranken befinden sich dabei im Kopf. Viele Bereiche warten auf klare Aufträge durch übergeordnete Einheiten. Eine eindeutige Aufgabenzuweisung durch Dritte ist für Bereiche relevanter Größe und Komplexität aber kaum mehr möglich. Es geht darum, ein Themenfeld in der Organisation professionell zu gestalten. Die aktuelle Arbeitsteilung kann und soll dabei keine Denkschranke sein. Dass eine Veränderung der internen Grenzen nicht ohne überzeugende Story und Nutzendarstellung erfolgen wird, ist klar. Aber: Sind Organisationsveränderungen in dieser Dekade nicht sowieso ein permanentes Phänomen? Warum warten statt gestalten?

*Fallbeispiel: Führungswechsel im Forschungsbereich eines alteingesessenen Schweizer Industrieunternehmens mit mehreren Sparten. Der neue Leiter kommt von außen und findet einen Bereich vor, der zu 80 % im Auftrag der Sparten forscht. Bei genauem Hinsehen ist der Unterschied zwischen Forschung und normaler Entwicklungsarbeit kaum zu erkennen. Der Bereich ist schrittweise zu einer vorgelagerten Werkbank der Produktentwicklung geworden. Die Erarbeitung des Purpose hilft bei einem radikalen Richtungswechsel, bei dem produktnahe Entwicklungstätigkeiten in Richtung Sparten abgegeben werden. Die freiwerdenden Ressourcen werden für Innovationen einge-*

*setzt und ein interner Start-Up Innovation Hub wird finanziert. Die Widerstände waren groß. Aber ein klarer Blick darauf, dass der Purpose des Bereichs auf langfristige Innovationskraft und Technologieführerschaft gerichtet ist, half sie zu überwinden.*

### Das kann jeder: Innovation

Die Entwicklung von Optionen ist ein zentrales kreatives Element von Strategiearbeit. Im Strategieprozess entsteht nur dann ein Möglichkeitsraum, wenn an dieser Stelle im Prozess mehr als nur eine strategische Option entwickelt wird. Im klassischen Kaskadierungsmodus wird dieser Aspekt häufig vernachlässigt, da sich der Bereich ja tendenziell als «nur» umsetzend wahrnimmt. Neben der zukunftsorientierten Optimierung aktueller Aktivitäten ist es dabei sinnvoll, auch extremere Varianten durchzudenken. Die vielfältigen Chancen der digitalen Transformation zu ergreifen, ist auch für Funktionsbereiche ein guter Anlass zu einer breiteren Diskussion von Innovationsmöglichkeiten.

*Fallbeispiel: Im Strategieprozess für die Corporate Academy einer großen deutschen Not-for-Profit Organisation sind Learning Journeys zu unternehmensinternen Akademien Teil der Analysephase. Digitalisierung ist im Corporate Learning ein zentrales Thema. Die Strategien variieren. Die überspitzt formulierte Aussage des Chief Learning Officers eines DAX Unternehmens bleibt haften: «Wir haben bereits heute einen Digitalisierungsgrad von über 60 % in unseren Standardqualifizierungen – und die Leute hassen es. Aber es funktioniert.» Für die Corporate Academy eine Ermutigung, neben der Weiterentwicklung des bisherigen Portfolios auch radikale Optionen zu entwickeln.*

## Umsetzung

Ein strenges Phasenkonzept mit scharfer Trennung von Strategieentwicklung und Umsetzung ist weder zeitgemäß noch realistisch. In einem gut geführten Prozess mit passend gestalteter Beteiligung werden laufend Erkenntnisse gewonnen, die direkt zu einer Veränderung im operativen Handeln führen. Wenn in der Analyse deutlich wird, dass eine verstärkte Internationalisierung der Aktivitäten jedenfalls erfolgen muss, dann kann das bei der Besetzung der nächsten freien Stelle berücksichtigt werden. Auch dann, wenn die genaue und umfassende strategische Antwort der Organisation noch nicht ausgearbeitet und entschieden ist.

### Management by Objectives in Zeiten der Selbstorganisation

Als Peter Drucker 1955 die Methode der Zielvereinbarung beschrieben hat, hieß sie nicht Management by Objectives sondern «Management by Objectives and Self Control». Ein zentraler Nutzen einer qualitativ guten Zielvereinbarung ist, dass Mitarbeitende selbst, ohne laufendes Feedback durch Vorgesetzte, in der Lage sind einzuschätzen, ob ihre Tätigkeit die gewünschte Wirkung erzielt. Diese alte Weisheit gilt unter aktuellen Bedingungen der Selbststeuerung und Selbstorganisation umso mehr. Funktionsbereiche müssen ihre eigenen Monitoringsysteme zur Selbstbeobachtung entwickeln. Die laufende Steuerung der Strategieumsetzung kann – gerade für Supportbereiche – nicht auf die Einhaltung von Kostenzielen und Stellenplänen reduziert bleiben. Dabei ist (interne) Kundenzufriedenheit als ausschließlicher Maßstab ungeeignet, weil erfolgreiche strategische Neuaufstellungen zwar auch, aber nicht ausschließlich den Kunden betreffen. Hier ist ebenfalls der Verweis auf die professionelle Community zentral: Wann ist man «cutting edge» im jeweils eigenen Fach, und wie würde man das monitoren?

## Funktionen strategisch ausrichten

Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen und -bereiche ist nur scheinbar einfacher, als für ganze Unternehmen oder Geschäftsbereiche. Denn während es für Unternehmen einen klaren externen Bezugspunkt gibt, nämlich den Kunden, sind für interne Bereiche neben der eigenen fachlichen Brille die verschiedenen Interessen und Stakeholder mitzudenken. Gelungene Strategiearbeit für Funktionen und Bereiche greift diese Komplexität auf und hilft, das jeweilige Themenfeld aktiv und zukunftsorientiert zu gestalten. In der Unternehmensstrategie bedeutet das, die verschiedenen fachlichen Aspekte zu einem insgesamt stimmigen Paket zu integrieren. Unternehmenserfolg ist dann ein Ergebnis des Zusammenspiels von Profis aller Disziplinen, die einander gleichzeitig herausfordern und ergänzen – den Kunden immer im Blick.

**Walter Dietl**
Partner osb international
**Kontakt:**
walter.dietl@osb-i.com

## Literatur

- **Dietl, W. (2018).** Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen, Schäffer-Poeschel.
- **Drucker, P. (1995).** The Practice of Management, New York, 1955.

# Den Stier bei den Hörnern packen – Sich selbst und das Unternehmen neu erfinden

*Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Vizepräsident der Privaten Universität Witten/Herdecke bis 2016. Aktuelle Forschungsschwerpunkte zu den künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, insbesondere zu den speziellen Herausforderungen schnell wachsender Familienunternehmen. Zahlreiche Publikationen. Mitgründer der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung. Partner der osb international AG. Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich. Kontakt: Rudolf.Wimmer@osb-i.com*

Der Prozess der Digitalisierung lässt in Wirtschaft und Gesellschaft keinen Stein auf dem anderen. Diese Botschaft ist bei den allermeisten Unternehmen inzwischen mit aller Wucht angekommen. Sie haben die Suche nach geeigneten Antworten auf die damit einhergehende Veränderungsdynamik als DIE strategische Herausforderung der nächsten Jahre erkannt.

## Worin besteht nun das Spezifische dieser unternehmerischen Herausforderungen?

Die bahnbrechenden technologischen Errungenschaften in der Datenspeicherung, der Datenverarbeitung und der Datenübertragung sowie in der computerbasierten Kommunikation und Vernetzung mit Hilfe des Internets befeuern eine Innovationsdynamik, die ganz außergewöhnliche und gleichzeitig höchst unterschiedliche Entwicklungsfelder stimuliert: Internet der Dinge, Big Data Analytics, künstliche Intelligenz, 3D-Druck, selbstlernende, untereinander kommunikationsfähige Softwarelösungen, immer leistungsfähigere mobile Endgeräte, neue Formen der Robotic, etc. Das Leistungsvermögen dieser technologischen Errungenschaften, auf denen die digitale Revolution mit all ihren Facetten letztlich beruht, wächst exponentiell (basierend auf dem Moore'schen Gesetz). Dies erklärt die disruptiven Verschiebungen, die wir schon seit geraumer Zeit in einigen Branchen beobachten können, beispielsweise in der Musikindustrie, Werbewirtschaft oder Tourismus- und Reisebranche.

Je stärker Unternehmen im Kern ihres Geschäfts auf der Generierung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Daten und Informationen sowie auf primär wissensbasierten Prozessen beruhen, umso mehr sind sie in ihrer Existenz von diesem Tsunami betroffen. Daten bilden den alles entscheidenden Rohstoff im digitalen Zeitalter. Der Kampf um diese Rohstoffquellen ist längst entbrannt. Angeführt wird dieser Kampf von den Giganten der Internetwirtschaft, den Googles, Facebooks, Amazons und Alibabas dieser Welt. Die hier praktizierten Geschäftsmodelle begünstigen bislang nicht gekannte Monopolbildungen, eine „the winner-takes-it-all-economy", die für etablierte Unternehmen aus der „alten" Welt radikal geänderte Wettbewerbsverhältnisse entstehen lässt.

Wir beobachten, dass eine Reihe großer Unternehmen inzwischen auch in Deutschland enorme Anstrengungen in die Wege geleitet hat, um sich für die digitale Welt fit zu machen. Dieses Bemühen sieht man an den wichtigen Playern der Automobilbranche (BMW, Daimler, Bosch, Continental, ZF), im Medienbereich (Springer, Burda), im Handel (Otto Group, Metro), im Softwarebereich (SAP, IBM), in der Halbleiterproduktion (Infineon). All diese Unternehmen nehmen zurzeit viel Geld in die Hand, um an ganz unterschiedlichen Stellen experimentierend herauszufinden, welche geänderten beziehungsweise welche ganz neuen geschäftlichen Aktivitäten in Zukunft das eigene Fortbestehen sichern könnten. Alle sind sie dabei noch heftig am Probieren. Niemand hat den Stein der Weisen bereits gefunden.

## Was aber bedeuten all diese Entwicklungen speziell für familiengeführte mittelständische Unternehmen?

Ein erster wesentlicher Schritt besteht in diesem Zusammenhang immer in der Beantwortung der Frage: Besitzen wir an der Spitze des Unternehmens die erforderliche Urteilskraft, um die vielfältigen Implikationen, die die Digitalisierung für das eigene Unternehmen angesichts seiner bisherigen Geschichte, seiner aktuellen wirtschaftlichen Lage, seiner Wettbewerbsposition und strategischen Ausrichtung besitzt, realitätsgerecht einschätzen zu können? In den meisten Fällen ist dieses Urteilsvermögen in der Führung solcher Unternehmen aus verständlichen Gründen nicht vorhanden. Deshalb besteht eine erste Reaktion häufig darin, Lösungen bei der hauseigenen IT zu suchen oder externe Dienstleister mit deren Erarbeitung zu beauftragen. Beide Wege erweisen sich fast immer als Irrwege. Man verliert dabei viel Zeit und Geld, ohne ernsthaft schlauer geworden zu sein. Es führt kein Weg daran vorbei, sich im Topmanagement mit dem entsprechenden Know-how zu verstärken, weniger im rein technologischen Sinn, sondern vielmehr mit Blick auf die geschäftspolitischen Dimensionen des Digitalisierungsgeschehens. Erst dann macht es Sinn, sich maßgeschneidert für das eigene Unternehmen eine eigene „Digitalisierungsstrategie" zu erarbeiten. Gemeint ist damit die sorgfältige Beantwortung der Frage: In welchen Aspekten unserer Unternehmensentwicklung sind wir durch das Digitalisierungsgeschehen potenziell berührt? Welche Chancen und Bedrohungen sind kurz- und mittelfristig mit diesem Berührtsein verbunden? Die Suche nach existenzsichernden Antworten auf diese Fragen ist keineswegs trivial. Sie bedeutet angesichts des enormen Lärms und des Alarmismus, der rund um das Digitalisierungsthema inzwischen entstanden ist, eine halbwegs klare Sicht auf die eigenen unternehmerischen Herausforderungen in diesem Zusammenhang zu gewinnen.

## Wie findet sich aber nun eine solche Digitalisierungsstrategie und dementsprechend auch ein neues Geschäftsmodell?

Auf einer ganz allgemeinen Ebene kann man bei dieser Suche einerseits davon ausgehen, dass wesentliche Prozesse in der Erbringung des eigenen Leistungsspektrums massiv von der Digitalisierung tangiert werden – sei es unternehmensintern oder über alle Glieder der Wertschöpfungskette hinweg (den Lieferanten gegenüber, aber vor allem in Richtung der Kunden). Das reicht von einer nennenswerten Optimierung und Automatisierung des gesamten Produktionsgeschehens und aller Supply Chain Aktivitäten (Stichwort: Industrie 4.0) bis hin zu ganz neuen Formen der Kooperation und des Austauschs mit den Kunden.

Zum anderen tangiert die Digitalisierung natürlich auch das spezifische Wertangebot des Unternehmens an seine unterschiedlichen Kundenzielgruppen, also jenes Produkt- und Dienstleistungsspektrum, mit dem das Unternehmen im Verhältnis zu den Mitbewerbern seine unverwechselbare Position gewinnen und weiter ausbauen will. Mit der Digitalisierung rückt der Kundennutzen in einem sehr umfassenden Sinne ins Zentrum aller geschäftlichen Aktivitäten. Konsequent aus der Kundenperspektive heraus wird so das eigene Wertangebot konfiguriert und die dafür erforderlichen Geschäftsprozesse designt bzw. die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen gebündelt. Auf diese Weise wird die Entwicklung des Unternehmens kompromisslos aus einer Outside-in-Perspektive steuerbar.

Letztlich sind all diese Elemente in ein Erlösmodell eingebettet, das die Ertragskraft des Unternehmens auf eine nachhaltige Weise sicherstellt. Diese Faktoren zusammen spiegeln in ihrer produktiven Wechselwirkung den Kern dessen, was man in der aktuellen Diskussion gerne mit dem Begriff des Geschäftsmodells bezeichnet.

Kommt man nun im Zuge der Entwicklung einer unternehmensspezifischen Digitalisierungsstrategie zu der Einsicht, dass das bislang erfolgreich praktizierte Geschäftsmodell zur Gänze beziehungsweise in wesentlichen Aspekten durch digitale Lösungen angegriffen wird, dann hilft ein Mehr-Desselben in der bisherigen Geschäftspolitik nicht viel weiter, um die eigene Zukunft unternehmerisch zu gewinnen. Die gewohnten inkrementellen Verbesserungen liefern dafür keine ausreichenden Antworten. Da braucht es sehr viel weitreichendere Innovationen. Wenn sich beispielsweise der „point of sale“ mehr und mehr ins Netz verlagert, wenn die Leute sich immer weniger über die gedruckte Version einer Zeitung informieren und die Werbebudgets gleichzeitig ins Netz abwandern, dann bekommen sowohl der Handel als auch die etablierten Zeitungsverlage ein existenzielles Problem. Ähnliches spielt sich gerade auch in vielen anderen Branchen ab.

Angesichts solch einschneidender Veränderungen ist die Entwicklung einer wohl durchdachten, für das jeweilige Unternehmen sorgfältig maßgeschneiderten Digitalisierungsstrategie immens erfolgskritisch. Eine solche Strategie benennt einerseits all jene Punkte, in denen sich das bestehende Geschäft weiterentwickeln muss, sie definiert aber auch die Suchrichtung, in der es grundlegendere Geschäftsmodellinnovationen braucht. Vielfach ist eine solch sorgfältig miteinander verbundene Doppelstrategie unverzichtbar, will man die Weiterentwicklung des Unternehmens in die digitale Welt hinein erfolgreich hinbekommen.

## Am Ende des Tages kommt es jedoch darauf an, wie solche strategischen Festlegungen letztlich umgesetzt werden.

Dafür braucht es eine ungewöhnliche Investitionsbereitschaft und eng damit verknüpft eine ausgeklügelte Change-Architektur, die auf der Seite des bestehenden Geschäfts eine höhere Innovationskraft, mehr Agilität und Kundenzufriedenheit entstehen lässt, die aber auf der anderen Seite auch ganz eigene Organisationslösungen schafft, in denen das ganz Neue erfunden, ausprobiert und letztlich zur Marktreife gebracht werden kann. Solche „Innovationszentren“ folgen grundsätzlich eher einer Startup-Logik. Sie folgen einer „lean strategy“, d.h. in einem Prozess von Versuch und Irrtum entstehen prototypische Kundenlösungen, die in iterativen Rückkopplungsschleifen zeitnah getestet, verworfen, neuaufgelegt und kontinuierlich verbessert werden. Dabei helfen Big Data Analytics und kluge Algorithmen, die die Treffsicherheit solcher Innovationen mit der gebotenen Geschwindigkeit erhöhen helfen.

> Die digitale Revolution zwingt unsere Unternehmen, ihr Geschäft in aller Konsequenz vom Kundennutzen her neu zu denken.

Solche Change-Architekturen, die die Gleichzeitigkeit ganz unterschiedlicher Veränderungs- und Innovationsprozesse und deren subtile Vernetzung zum Gegenstand haben, sind in ihrer praktischen Realisierung enorm anspruchsvoll. Sie benötigen eine von oben nach unten durchgängig abgestimmte Führungspraxis, die die vielen hier eingebauten Zielkonflikte und Widersprüche kontinuierlich in eine konstruktive Bearbeitung bringt. Gerade gut geführte mittelständische Familienunternehmen mit ihren kurzen Entscheidungswegen, mit ihrer konsequenten Umsetzungsorientierung müssen eigentlich in der Lage sein, solche hochkomplexen Veränderungsanforderungen gut zu stemmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass an der Unternehmensspitze, im Kreis der ausschlaggebenden Schlüsselspieler der strategische Weitblick gemeinsam erarbeitet und die unbeugsame Entschlossenheit in der Realisierung des eingeschlagenen Weges im täglichen Miteinander fest verankert ist.

# Themenschwerpunkt Organisation / Ambidexterity

# Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups

## Wie David und Goliath gemeinsam die Geschäfte von morgen entwickeln

Heiko Hilse und Ingo Susemihl

*Immer mehr Großkonzerne arbeiten mit Start-ups zusammen, um mit dem Tempo und der Radikalität von Innovationen Schritt halten zu können. Ihre Ungleichheit als Organisationstypus macht die Kooperation attraktiv, aber auch voraussetzungsvoll. Auf der Basis von Interviews mit Corporate Venturing- und Innovations-Experten von Siemens, Osram und UnternehmerTUM wird gezeigt, wie eine solche Zusammenarbeit aussehen und erfolgreich gestaltet werden kann.*

Innovationen zu managen und Geschäfte weiterzuentwickeln ist für Großkonzerne nichts Neues: Sie haben jahrzehntelange Erfahrungen damit und zumeist ausgeklügelte Methoden und Prozesse hierfür. Nicht zuletzt waren und sind sie zusammen mit ihren Zulieferern selbst Treiber wichtiger technologischer Entwicklungen. Und doch gewinnt man den Eindruck, dass gerade die jüngsten Veränderungen der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft Großunternehmen vor fundamental neue Herausforderungen stellen – Herausforderungen, die sie mit den bewährten Mitteln hauseigener Innovation und existenter Lieferketten alleine nicht mehr befriedigend bewältigen können.

Immer mehr Großunternehmen suchen darum gezielt die Kooperation mit Start-ups (Kollmann et al. 2016, S.66; Hilse 2017) und sie gründen eigene Organisationseinheiten, die den Aufbau und das Management dieser Kooperationsbeziehungen zum Ziel haben. Während Konzerne von Natur aus eher auf inkrementelle Innovationsprozesse in angestammten Geschäften angelegt sind (Zillner & Krusche 2012, S. 87), vollziehen sich viele aktuelle Veränderungen so schnell und disruptiv, dass sie durch kleinere, jüngere und flexiblere Organisationstypen wie Start-ups besser aufgegriffen und vorangetrieben werden können. Hinzu kommt, dass digitale Innovationen häufig Geschäftsmodellinnovationen sind und von ganz neuen Akteuren quer zu den klassischen Branchengrenzen betrieben werden (Gassmann & Sutter 2016, S. 24). Die Zusammenarbeit mit Start-ups – auch sie ist für Konzerne nicht vollkommen neu – gewinnt vor diesem Hintergrund eine ganz andere strategische Bedeutung und ein neues Gewicht.

Der vorliegende Beitrag untersucht diese neue Qualität der Zusammenarbeit von Corporates und Start-ups auf der Grundlage dreier ausgewählter Experteninterviews bzw. Fallbeispiele: des Bereichs next47 von Siemens, der Fluxunit von Osram und von UnternehmerTUM, des Gründer-Zentrums der TU München (siehe Kasten). Die einstündigen halbstrukturierten Einzelinterviews wurden von den Autoren im Sommer 2017 geführt – im Falle von next47 war Ingo Susemihl selbst Interviewpartner. Ein besonderes Interesse galt dabei der Frage, wie Corporates und Start-ups als Organisationstypen, die unterschiedlicher kaum sein könnten, Kooperationsbeziehungen erfolgreich miteinander aufbauen und managen können. Nach einer Einführung zur Frage der grundlegenden Kooperationsinteressen von Corporates und Start-ups stehen daher im nachfolgenden Text auch die Operationsweise der Start-up-Einheiten, Erfahrungen aus der alltäglichen Kooperationspraxis sowie ein Überblick über verschiedene Kooperationsformen im Mittelpunkt.

### Kooperationsinteressen

Versucht man näher zu ergründen, warum Corporates und Start-ups miteinander Kooperationen eingehen, so ist das primäre Interesse auf Seiten der Start-ups schnell gefunden: «Früher oder später brauchen sie neben spezifischem Know-how auch alle Kapital» (U. Eisele, Fluxunit). Als junge, in der Gründungsphase befindliche Unternehmen sind sie stark auf fremde Ressourcen in Form von Finanzmitteln, Technologie, Kunden- und Marktzugängen, ggf. R&D- und Produktionskapazitäten und sonstigem Know-how angewiesen. All dies steht in etablierten Unternehmen – anders als bei Venture Capital-Firmen, die rein auf Finanzierung und Beratung spezialisiert sind – potenziell in voller Breite zur Verfügung. Die Stabilität eines Konzerns ist dabei ein nicht zu unterschätzender Wert: «Die einen haben ein funktionierendes Geschäftsmodell und aktive Kundenbeziehungen, die anderen haben es noch nicht» (U. Eisele). Auch können Konzerne, so sie dem Druck des Kapitalmarkts Stand halten, in Sachen Innovation den längeren Atem anbieten und Rückschläge und Durststrecken, die in Innovationsprozessen eher die Regel als die Ausnahme sind, mit abfedern helfen: «Jemand muss für eine geraume Zeit die schützende Hand über Innovationsvorhaben halten» (H. Schönenberger, UnternehmerTUM).

Umgekehrt besteht das Interesse der Corporates darin, das externe Innovationspotenzial in Form von meist jungen, kreativen und hoch motivierten Start-up-Gründern, die in losen Gruppierungen sehr flexibel zusammenarbeiten, für das eigene Unternehmen zu nutzen. «Corporates benötigen frisches Blut, das heißt gute Leute mit neuen innovativen Ideen, die möglichst schnell in die Umsetzung kommen» (H. Schönenberger). Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Landschaft von externen Innovatoren, Start-up-Unternehmern, Kapitalgebern und Innovationsinfrastrukturen in den vergangenen Jahren stark gewandelt hat: «Tools und Technologien sind heute sehr viel einfacher und günstiger zu bekommen als noch vor einigen Jahren: Das Internet, digitale Tools, Maker Spaces etc. haben die Eintrittsbarriere für Gründer und Innovatoren erheblich gesenkt» (H. Schönenberger). Dieser Effekt wird durch die mittlerweile verbesserte Verfügbarkeit von Risikokapital noch verstärkt. Neue Produkte und Geschäftsmodelle werden also nicht mehr nur in klassischen, langjährig existierenden Unternehmen entwickelt, sondern in immer wieder neu entstehenden «Ein- bis X-Mann-Buden» (Handy 2001 bezeichnet sie als «Fleas» und stellt sie den «Elephants» gegenüber), und das macht den Wettbewerb für etablierte Unternehmen umso unübersichtlicher. Deshalb ist eine weitere Hauptfunktion der Kooperation mit Start-ups die gezielte Anbindung an diese externe Innovations-Szene und das eigene schnelle Lernen und Innovieren: «Wir wollen lernen, wie die neuen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten funktionieren, und die gewonnenen Erkenntnisse auf das Geschäft von Osram übertragen» (U. Eisele).

### Spezialisierte Organisationseinheiten

Zu diesem Zweck bilden sich in Großunternehmen zunehmend spezialisierte Organisationseinheiten heraus, deren Aufgabe es ist, den Start-up-Markt systematisch zu screenen, geeignete Kooperationsbeziehungen aufzubauen und diese professionell zu managen (vgl. next47 und Fluxunit). Teilweise unterstützen

#### Die drei Fallbeispiele von Start-up-Einheiten bzw. Gründerzentren

**Siemens: next47**

2016 hat Siemens die next47 GmbH gegründet, um dort die seit Ende der 1990er Jahre bestehenden Aktivitäten für Corporate Venture Capital, Kooperationen mit Start-ups und Gründung von Start-ups zu bündeln und neu aufzustellen. Der Name next47 bezieht sich auf das Gründungsjahr 1847 der Muttergesellschaft Siemens AG und weist darauf hin, dass mit Hilfe von next47 der Gründer-Spirit zu neuem Leben erweckt werden soll. next47 arbeitet als eigenständige Geschäftseinheit mit direkter Berichtslinie an den Vorstand und plant in den nächsten fünf Jahren eine Milliarde Euro zu investieren. Damit wird ein wichtiger Grundstein für neue Geschäfte gelegt, um die strategische Agenda rund um die Themen Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung erfolgreich umzusetzen.

**Osram: Fluxunit**

Zur Förderung unternehmensinterner und externer Innovationsideen hat Osram 2016 die Fluxunit GmbH als eine flexible Unternehmenseinheit außerhalb der etablierten Konzern-Strukturen gegründet. Fluxunit ist vorrangig im Corporate Venture Capital-Bereich aktiv und investiert in Early-Stage-Start-ups in den Technologiefeldern Smart City, Smart Building und industrielle Anwendungen. Zudem koordiniert die Fluxunit für Start-ups den Zugang zu der technischen und industriellen Expertise des Konzerns und zu den relevanten Geschäftseinheiten, um die Attraktivität des Investments für alle Parteien zu erhöhen. Außerdem bietet die Fluxunit konzerneigenen Gründerteams die notwendige Unterstützung innerhalb des Osram-Ökosystems. Geschäftsführer der Fluxunit ist Dr. Ulrich Eisele.

**TU München: UnternehmerTUM**

Die 2002 von der Unternehmerin Susanne Klatten und der Technischen Universität München gegründete UnternehmerTUM ist mit jährlich mehr als 50 wachstumsstarken Technologie-Gründungen und ihrem breiten Angebot das führende Gründerzentrum in Deutschland. UnternehmerTUM bietet mit seinen etwa 140 Mitarbeitern den Gründern einen Rundum-Service von der ersten Idee bis zum Börsengang. Ein Team aus erfahrenen Unternehmern, Wissenschaftlern, Managern und Investoren unterstützt Start-ups bei der Entwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Für Industriepartner ist UnternehmerTUM eine interessante Plattform für die Zusammenarbeit mit Start-ups und den Ausbau ihrer internen Innovationskraft und -kultur. Dr. Helmut Schönenberger leitet die UnternehmerTUM GmbH als Geschäftsführer.

externe Gründer-Zentren den Aufbau dieser Beziehungen zwischen Corporates und Start-ups, wie man sie etwa im Umfeld von Forschungseinrichtungen antreffen kann (vgl. UnternehmerTUM). An dieser Stelle soll ihre jeweilige Operationsweise kurz skizziert werden:

### Fluxunit

Die Fluxunit von Osram investiert in ihrer Kernfunktion als Corporate Venturing-Bereich in Start-ups, die einen strategischen Nutzen versprechen und bei denen es keine größeren Überschneidungen mit dem bestehenden Geschäft gibt. Eine weitere Voraussetzung ist, dass Osram dem Start-up helfen kann, den Wert seines Geschäftes weiter zu steigern. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Agrilution GmbH, die intelligente Gewächsschränke für zuhause entwickelt: Osram ist zwar nicht direkt im Geschäft mit Gewächsschränken aktiv, liefert aber unter anderem spezielle LED-Technologie zu, die das Pflanzenwachstum stimulieren und steuern kann. Durch seine Minderheitsbeteiligung bekommt Osram vertiefte Einblicke in die Wertschöpfungsstruktur dieses neuartigen Geschäftsmodells und kann über das dabei gewonnene System- und Anwendungs-Know-how seine eigene strategische Position weiter ausbauen. Umgekehrt erhält Agrilution neben zusätzlichem Kapital einen verbesserten Zugang zu seinem strategischen Lieferanten Osram und damit zu erprobten Industrialisierungsprozessen. Innovationen können so besser aufeinander abgestimmt werden.

Das Screening von Start-ups geschieht einerseits über persönliche Netzwerke und Veranstaltungen, andererseits systematisch über Datenbanken und eine Analyse des Deal-Flows der großen Fonds. Der eigenständige Entscheidungsprozess der Fluxunit Geschäftsführung ist sehr schlank gehalten und ähnelt stark professionellen Venture Capital-Prozessen. Das Zusammenspiel mit den Geschäftsbereichen ist eher lose strukturiert: Es gibt vierteljährliche Jour Fixes, in denen über die aktuelle Situation, Bedarfe, Erkenntnisse und Vorgehensstrategien gesprochen wird, sowie situative Zusammentreffen. Vieles läuft über informelle Kontakte auf unterschiedlichen Ebenen. Dabei erhebt die Fluxunit keinen Alleinvertretungsanspruch auf Beziehungen zu Start-ups – jede Geschäftseinheit kann auch eigene Aktivitäten betreiben. «Wir sehen uns vielmehr als das 'Vorfeld-Business Development' für innovative Geschäftsmodelle in der Osram-Gruppe» (U. Eisele).

Zu einem kleineren Teil fördert die Fluxunit auch interne Innovationsideen mit dem Ziel, daraus ein externes Start-up zu machen. So gibt es ausgewählte «Embedded Teams» bestehend aus Osram-Mitarbeitern, die eine Ausgründung vorbereiten und hierfür eine zeitlich befristete Finanzierung, Räume und Support erhalten. Nach wenigen Monaten muss die Gründung erfolgen oder aber die Mitarbeiter kehren in ihre Konzern-Jobs zurück.

### next47

Siemens kann auf eine über 20jährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Start-ups zurückblicken – seit dem ersten Internet-Boom in den 90er Jahren. Ursprünglich standen dabei die Aktivitäten der Business Units im Vordergrund: «Start-ups haben die hauseigenen Geschäfte, Produkte und Technologien eher ergänzt und abgerundet – die Musik spielte vorwiegend intern» (I. Susemihl, next47). Hinzu trat die Unterstützung eigener Ausgründungen aus dem Konzern. Inzwischen sind vielfältige Möglichkeiten geschaffen worden, das interne Potenzial von Innovationsideen zu nutzen: Innovation Challenges, Intrapreneur Bootcamps, Open Innovation-Plattformen und Ähnliches mehr.

Mit der Gründung von next47 gibt es nun neben diesen bestehenden Aktivitäten einen zusätzlichen Schwerpunkt auf eigene strategische Investitionen in Start-ups, unabhängig von den Business Units. Im Fokus sind Geschäfte, die heute noch eher klein und unbedeutend sind, aber bereits an der Schwelle stehen, erhebliche Marktbedeutung zu erlangen. Das können technologiegetriebene Themen sein wie Artificial Intelligence oder Blockchain oder auch neue Geschäftssegmente wie 3D Druck, modulare Robotic oder Ladeinfrastruktur für Elektromobilität. next47 nimmt dabei nicht nur die Rolle eines Investors ein, sondern auch die eines Katalysators. Wie weit nach vorne dabei zum Teil gedacht wird, zeigt zum Beispiel die Kooperation mit dem Start-up LO3 Energy im Bereich Peer-to-Peer Energy Trading: Hier wird auf der Basis von Blockchain-Technologie daran gearbeitet, ein Energiehandels- und Verteilnetzwerk aufzubauen, das sich autonom steuert. Es soll Konsumenten, die beispielsweise über Photovoltaik-Anlagen ihren eigenen Strom produzieren, ermöglichen, sich ganz ohne die Beteiligung einer dritten Partei gegenseitig Strom zu verkaufen. «Die Business Units konzentrieren sich auf ihr laufendes Geschäft und stehen unter einem hohen operativen Erfolgsdruck. Dabei haben sie häufig nicht die Zeit und die Ressourcen, um sich auf die Themen von übermorgen zu konzentrieren. Ein Start-up kann sich dagegen ohne die Verpflichtungen aus etablierten Geschäftsbeziehungen auf den Aufbau seines Geschäfts von morgen konzentrieren und so für Siemens ein nächstes 1847 werden.» (I. Susemihl). Das Ausblenden externer Innovationsaktivitäten kann sich ein Weltkonzern wie Siemens im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr leisten. «Gerade bei Querschnittsthemen oder Basistechnologien wie z. B. Blockchain oder Künstliche Intelligenz sowie in Bereichen, die noch einen geringen Reifegrad aufweisen oder für Siemens ein neuartiges Geschäft darstellen, wird die Eigenständigkeit von next47 bei Investitionsentscheidungen zu einem unverzichtbaren Element».

Die Bedeutung und Eigenständigkeit von next47 wird nicht zuletzt dadurch sichtbar, dass dessen CEO direkt an das Siemens Board berichtet – wie die großen Business Divisions

auch. In Abstimmung mit ihm wird über Investments in neue Geschäftsideen und Start-ups entschieden, die zuvor über gezielte Screening- und Scouting-Aktivitäten, unter anderem in Form von Inkubatoren und Acceleratoren, ausfindig gemacht wurden. Ist die Entscheidung für eine Zusammenarbeit oder Beteiligung getroffen, agiert next47 als Katalysator zwischen Start-up und Geschäftseinheiten des Konzerns. So sollen nicht nur die bestehenden Business Units auf die externen Innovationen des Start-ups zugreifen können, sondern das Start-up kann auch das globale Ökosystem des Konzerns, (also z. B. die Regionalgesellschaften und das Kundennetzwerk) nutzen, um das eigene Geschäft schneller und besser zu entwickeln. Der Konzern lernt zunehmend mit externen Innovationen und Start-up-Kooperationen umzugehen und sie gezielt zur Weiterentwicklung des eigenen Portfolios zu nutzen: «Das Verständnis für die Notwendigkeit von radikalen Innovationen und neuartigen Geschäftsmodellen ist im Management sehr präsent. Die Berührungsängste mit der Start-up-Szene sind in den vergangenen Jahren erheblich zurückgegangen» (I. Susemihl).

### UnternehmerTUM

UnternehmerTUM hat als externe Gründer-Plattform, die von privaten und öffentlichen Geldgebern sowie von Großunternehmen mit finanziert wird, schon allein dadurch einen anderen Charakter, dass sie nicht in einen einzelnen Konzern eingebunden, sondern mit der TU München assoziiert ist. Sie versteht sich als unabhängiger Marktplatz und Enabler für junge Entrepreneure, spannende Projekte, interessierte Unternehmen und Wagniskapitalgeber: «Das Schlüsselelement ist der Community-Aufbau, das 'Spiel der Menschen': Es geht darum, die richtigen Leute zusammenzubringen – im Kern wohl circa 50 bis 100, mit ihnen spannende Projekte zu starten, Erfolgs-Stories zu produzieren, die dann weitere interessante Leute anziehen. Erst im zweiten Schritt spielen die Hard Facts wie Gebäude, Finanzierung und Technologie eine Rolle» (H. Schönenberger). Die Gelder werden auch hier sehr ziel- und zweckgebunden eingesetzt, beispielsweise für Innovationsinitiativen und Start-up-Wettbewerbe in den Bereichen Automobil, Industrie 4.0 oder Financial Services. Die jungen Start-up-Unternehmer finden, sofern sie sich für eine Förderung qualifizieren, gute Bedingungen für ihren Gründungsprozess vor: Neben Finanzierungsmöglichkeiten werden sie mit Kontakten und Know-how in Form von Schulungen, Mentoring und regelmäßigen Netzwerk-Events sowie mit einem Maker Space (Werkstatt) und Räumlichkeiten versorgt. Durch die Nähe zur TU München kann UnternehmerTUM fähige und motivierte junge Leute sowie Lehrpersonal aus den eigenen Reihen beisteuern, durch die Nähe zur Wirtschaft den Zugang zu interessanten Unternehmen eröffnen. Die Programme sind zu einem festen Bestandteil der Gründerszene in München geworden und werden mittlerweile deutschlandweit sowie international nachgefragt.

## Voraussetzungen und Stolpersteine der Kooperation

So sehr der Trend zur Zusammenarbeit von Corporates und Start-ups zunimmt, so herausfordernd bleibt die alltägliche Praxis: Kooperationssysteme sind schon vom Grundsatz her empfindliche Gebilde, denn sie basieren auf Freiwilligkeit und sind damit auf den beständigen Interessenausgleich ihrer Partner angewiesen (Zimmermann 2011, S.4). Dies gilt umso mehr für so ungleiche Partner wie Großunternehmen und Start-ups, die in vielen Aspekten geradezu gegensätzliche Organisationstypen verkörpern (vgl. Abbildung 1). Diese Unterschiede prallen dann im Alltag immer wieder aufeinander: «Die Einkaufsprozesse der Corporates sind ein gutes Beispiel: Sie sind häufig extrem reguliert und aufwendig. Wenn etwa die Qualifizierung eines neuen Zulieferers mehrere Monate dauert, geht dem Start-up dabei schnell die Luft aus.» (U. Eisele). «Natürlich fehlt es den Start-ups auch an bestimmtem Fach- oder Management-Know-how, etwa im Bereich des Patentmanagements oder des Managements großer Projekte – das liegt in der Natur der Sache.» (H. Schönenberger). Dies führt zuweilen zu regelrecht skurrilen Situationen: «Da sitzt dann bei einer Besprechung schon mal ein Start-up-Unternehmer acht Corporate-Vertretern gegenüber – wohlgemerkt acht Experten in unterschiedlichen Subdisziplinen, während der Start-up-Gründer das alles in einer Person verkörpern muss.» (I. Susemihl)

**Abbildung 1**

**Gegenüberstellung der Organisationstypen Corporates und Start-ups (Eigene Darstellung)**

| | Corporates | Start-ups |
|---|---|---|
| **Alter und zeitliche Perspektive** | Langes Bestehen: Prägung durch Erfolge der Vergangenheit | Kurzes Bestehen: Fokus auf Gegenwart und Zukunft |
| **Größe und Systemtypus** | Groß bis sehr groß: Organisation, funktional differenziert | Klein: Eher Team, wenig funktional differenziert |
| **Unternehmensziele und -strategie** | Planungsorientiert: Profitabilitäts-, Kosten- und Effizienzziele | Überlebensorientiert: Wachstums- und Liquiditätsziele |
| **Organisationsstrukturen und -prozesse** | Hoch strukturiert: Regelhaft, standardisiert, stabil | Lose strukturiert: Dynamisch, flexibel, agil |
| **Form von Kultur und Zusammenarbeit** | Formell: Über viele Jahre etablierte Muster und Spielregeln | Informell: Netzwerk-/ Communityartig und gründergeprägt |
| **Innovationstypus** | Inkrementell: «Schuster bleib bei Deinem Leisten» | Radikal-disruptiv: Branchen- und geschäftsübergreifend |

Die Zusammenarbeit kann funktionieren, so lange sich die Partner ihrer Unterschiedlichkeit bewusst sind und wertschätzend damit umgehen – denn schließlich wollen sie ja genau von dieser Verschiedenheit profitieren. De facto kommt es jedoch immer wieder zu wechselseitigen Berührungsängsten, Vorurteilen und Abwertungen bis hin zu offenen Konflikten: «Die einen sind dann die coolen und kreativen Jungs und Mädels, die auf bunten Säcken sitzen und arbeiten wie die Berserker – denen es aber in vielen Feldern an Professionalität mangelt. Und die anderen sind die langweiligen, miefigen Beamtenläden, in denen zwar alles bestens geregelt ist, aber nichts vorangeht und jegliche Kreativität erstickt wird» (H. Schönenberger). Hinzu treten generelle Widerstände gegen externe Innovation und Disruption auf der einen Seite und bürokratische Vereinnahmung und Erstarrung auf der anderen.

Den konzerneigenen Start-up-Einheiten sowie den externen Gründerplattformen kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Puffer-, Übersetzer- und Vermittlerrolle zu. Sowohl in der Anbahnung als auch in der Durchführung von Kooperationsprojekten haben sich eine Reihe unterstützender Praktiken und Maßnahmen als hilfreich erwiesen:

- *Türöffner auf dem Weg in den Konzern:* In der Kontaktanbahnung geht es darum, es Start-ups möglichst einfach zu machen, mit Corporates in Kontakt zu treten, und entsprechende Andockstellen für eine Zusammenarbeit anzubieten. Dies betrifft die Möglichkeiten des Kennenlernens und Networkings einerseits – etwa auf Messen, in Meet-ups oder Pitches, z. B. im Rahmen von Inkubatoren und Accelerator-en – und geht bis zur Schaffung speziell verschlankter und vereinfachter Prozesse für Start-ups andererseits. So passen Großunternehmen zum Beispiel vermehrt ihre vertraglichen Instrumente, Compliance-Checks und Zahlungsmodalitäten ganz bewusst an die Gegebenheiten in Start-ups an. «Im übertragenen Sinne müssen wir den Konzern klein machen und entschlacken, um für Start-ups anschlussfähig zu sein» (I. Susemihl).
- *Navigationshilfen und Kontaktbörsen im Konzern:* Ist die erste Schwelle eines wechselseitigen Interesses und einer (möglichen) Kooperation genommen, besteht die nächste Herausforderung darin, innerhalb des Konzerns geeignete Kooperationspartner und -projekte zu identifizieren. Alleine wäre ein Start-up im internen Ökosystem eines Großkonzerns schnell verloren. Wie zuvor extern werden nun interne Meetings, Messen und Marktplätze veranstaltet, um Start-ups mit ihren Technologien und Lösungsansätzen zu präsentieren: «In diesem Schritt ist wichtig, dass wir die Start-ups im Konzerninneren groß und sichtbar machen, um bestmögliche Koppelungen im Sinne zukünftiger Geschäftsbeziehungen herzustellen» (I. Susemihl). Ist dieser Prozess erfolgreich, übernimmt auf Konzernseite ein Projekt-Owner die weiteren Schritte.
- *Agile Formen der Zusammenarbeit:* Die konkrete inhaltliche Arbeit im Projekt kann nun beginnen. Um sie nicht sofort mit formalen Konzerninstrumenten und -Prozessen zu überfrachten, passen sich mehr und mehr Großunternehmen auch in der Art der Zusammenarbeit den Start-ups an. So wird zum Beispiel häufig als erster Rahmen für die Kooperation eine gemeinsame Vision entwickelt und wechselseitige Erwartungen geklärt (z. B. in Form eines Memorandum of Understanding), bevor es gegebenenfalls später zu weiteren vertraglichen oder finanziellen Bindungen kommt. Dieser evolutionäre Ansatz wird durch interne Co-Working Spaces, den Gebrauch agiler Methoden und Tools und ähnliche start-up-artige Umgebungen unterstützt, die auch in Konzernen immer mehr anzutreffen sind. Sie fördern eine offene und unkomplizierte Zusammenarbeit zwischen internen und externen Projektpartnern.
- *Führung von Innovations-Netzwerken:* In die Zukunft weiter gedacht, befinden sich beide – Corporates wie Start-ups – auf dem Weg zu mehr oder weniger lose gekoppelten Innovations-Netzwerken. «Das Ganze entwickelt sich immer mehr zur Führung von Netzwerken: Je nach Bedarf wird flexibel in Innovations-Projekten zusammengearbeitet, die sich aus verschiedenen internen und externen Akteuren zusammensetzen. Von den alten starren Hierarchien und Silo-Strukturen her kommend vollzieht sich da führungs- und organisationsseitig gerade eine regelrechte Revolution» (H. Schönenberger). Dies schließt den Respekt vor der Unabhängigkeit und Ungleichheit der Partner mit ein: An einer Stelle kooperiert man, woanders ist man getrennt unterwegs oder löst sich wieder. Und dies verbunden mit der Erkenntnis, dass je nach Herausforderung beide Arten zu arbeiten ihre Berechtigung haben – klassisch und agil. «Natürlich sollte verhindert werden, dass Konzerne Start-ups mit ihren etablierten Strukturen erdrücken, aber genauso kontraproduktiv ist es, wenn plötzlich Start-ups oder die konzerneigenen Top Manager – angestachelt durch den Silicon Valley-Tourismus – Konzerne in Sachen Agilität überfordern» (I. Susemihl). Beide Organisationstypen haben ihre eigenen Stärken und Schwächen. Letztlich geht es um Kooperationsfähigkeit auf Augenhöhe einerseits und um die Aufrechterhaltung und Nutzung unterschiedlicher Eigenschaften und Identitäten andererseits.

## Kooperationen mit Start-ups versus interne Innovationsprojekte

Grundsätzlich existieren eine ganze Reihe von Möglichkeiten, wie Corporates und Start-ups miteinander kooperieren können (siehe Abbildung 2): Die Kooperationsformen reichen operativ von informellem Austausch und Networking über wechselseitige Kunden-Lieferanten-Beziehungen bis hin zu strategischen Entwicklungspartnerschaften. Unabhängig davon kann

der Grad der finanziellen Verflechtung variieren von rein inhaltlicher Zusammenarbeit über Venture Capital-Beteiligungen (Minderheitsanteile) bis hin zu Private Equity- und M&A-Transaktionen (Mehrheitsanteile).

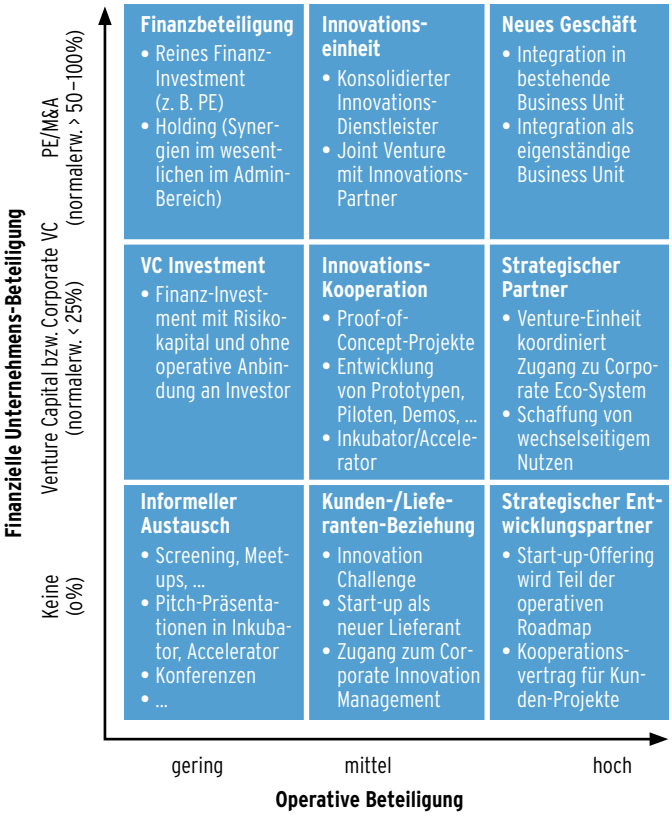
Schon die Effekte eines gut gestalteten Networkings sind nicht zu unterschätzen: «Bei UnternehmerTUM haben wir ein Mentoring-Programm ins Leben gerufen, in dem jeweils ein erfahrener Manager aus einem Großunternehmen die Mentorenrolle für einen Start-up-Gründer übernimmt: Dabei lernen beide voneinander – der Gründer aktuelles Management- und Projektwissen und wie Großunternehmen ticken, der Unternehmensvertreter neue Technologien, Produkt- und Geschäftsideen und wie Start-ups arbeiten» (H. Schönenberger). Ansonsten stehen jene Kooperationsformen im Mittelpunkt, bei denen es um konkrete geschäftliche Aktivitäten oder strategische Potenziale geht – sei es aus rein finanziellem oder innovationsseitigem Interesse. Die hier vorgestellten Start-up-Einheiten und Gründer-Zentren verfolgen im Schwerpunkt durchaus unterschiedliche Kooperationsformen: Während es bei UnternehmerTUM primär um die Vernetzung und den inhaltlichen Austausch geht und die finanzielle Seite darüber ins Spiel kommt, dass Gründer dort mit Investoren in Kontakt kommen, haben next47 und Fluxunit sehr wohl ein eigenständiges Interesse an finanzieller (Minderheits-)Beteiligung. next47 möchte auf diesem Wege ein Netz strategischer Partner aufbauen, aus dem die Siemens-Geschäfte der Zukunft erwachsen können. Die Fluxunit hat im Sinne der Innovations-Kooperation eher Interesse daran, in einem frühen Stadium zukünftige Produkte und Geschäftsmodelle aufzuspüren und kennenzulernen. Es gibt auch Unternehmen, bei denen die finanzielle Beteiligung keine Rolle spielt, so etwa die Start-up-Garage von BMW, die auf das Modell der «Venture Clients» und damit eine Kunden-Lieferanten-Beziehung mit Start-ups setzt (Gimmy et al. 2017). Eine spezielle Variante der Beteiligung erscheint gerade auch für Mittelständler interessant: Da sie häufig keine hauseigenen Experten oder Abteilungen für die Kooperation mit Start-ups haben, nutzen sie vermehrt externe «Company Builders», Gründerfonds und Gründeragenturen, um in Start-ups zu investieren und mit ihnen einen entsprechenden Wissens- und Erfahrungsaustausch zu initiieren (Schäfer 2017).

Neben externen Start-ups gibt es natürlich auch die Option, interne Innovationsprojekte zu starten. Die Frage dabei ist, wann die eine oder die andere Richtung erfolgversprechender erscheint. Investitionen in Innovationen sind wie eine Wette: Wenn das Risiko-Profil von Markt und Technologie in das Risiko-Schema des Konzerns passt, ist es besser, ein internes Projekt zu starten oder ein eigenes neues Geschäftssegment zu gründen. Wenn diese Wette zu risikoreich ist, sollte man sich der externen Start-up-Szene bedienen. «Ein solches Thema in ein internes Start-up zu geben ist auf keinen Fall ratsam» (U. Eisele). Aus diesem Grunde arbeitet die Fluxunit im Kern auch

**Abbildung 2**

**Kooperationsformen von Corporates und Start-ups**

**(Eigene Darstellung)**




## Exkurs zum Thema Innovationskultur

Manche Großunternehmen kooperieren mit Start-ups auch in der Hoffnung, ihre internen Strukturen aufzubrechen, als Organisation insgesamt agiler zu werden und der eigenen Innovationskultur eine Frischzellenkur zu verpassen. Was die Großunternehmen als Ganzes angeht, winken die Start-up-Experten eher ab: «Die Strukturen sind dafür viel zu schwerfällig – und das vorhandene Personal im Durchschnitt nicht das richtige: Wer erst einmal 15 Jahre im Konzern gearbeitet hat, ist zumeist nicht mehr geeignet für ein Start-up oder ist es ohnehin nie gewesen» (H. Schönenberger). Auf der anderen Seite sind bahnbrechende Innovationen auch unter Konzernbedingungen sehr wohl möglich: «Die guten Leute nehmen sich dann einfach die Freiheiten heraus, die sie brauchen, um eine Innovationsidee voranzutreiben und gehen gleichzeitig mit den Konzernprozessen so weit wie möglich pragmatisch um» (U. Eisele). So hat es die berühmten U-Boot-Projekte in Großunternehmen schon immer gegeben. «Der wesentliche Erfolgsfaktor ist eine berechenbare Beziehung zum Management, geprägt von wechselseitigem Vertrauen und einer Klarheit, wie weit die Leine der Geschäftsführung letztlich reicht».

nicht als interner Inkubator oder Accelerator, sondern als Venture Capital-Investor. Interne Innovationsprojekte oder eigene Ausgründungen werden von den Geschäftseinheiten selbst in die Hand genommen (zum Management von internen Geschäftsinnovationen vgl. O'Reilly & Tushman 2016).

### Ausblick

Das Management von Innovationen ist für Unternehmen in den vergangenen Jahren herausfordernder, unübersichtlicher und vielfältiger geworden. Doch sie scheinen sich auf diese Situation einzustellen: Die Kooperation mit Start-ups und die systematische Nutzung des externen Innovations-Ökosystems ist im Wettbewerb um digitale Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle zu einem unverzichtbaren Element geworden, neben internen Innovationsprojekten und Ausgründungen.

Dabei lässt sich beobachten, dass sich vermehrt spezialisierte Start-up-Einheiten in Konzernen und deren Umfeld genau dieser strategischen Aufgabe annehmen. Die Stichworte für gute Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen lauten: «Den Konzern klein machen, das Start-up groß machen: Kooperation auf Augenhöhe». Dass dies noch nicht überall erfolgreich zu funktionieren scheint, lässt sich anhand empirischer Daten des Start-up Monitors 2016 erschließen, wonach die Zufriedenheit deutscher Start-ups mit Kooperationen mit etablierten Unternehmen bei einer Schulnote von 3,7 (ausreichend) liegt (Kollmann et al. 2016, S.66).

Die Fallbeispiele im Artikel weisen darauf hin, dass sich langsam die Erkenntnis durchzusetzen scheint, dass die Kooperation zwischen Corporates und Start-ups von der Unterschiedlichkeit lebt. So ist es weder ratsam, Start-ups zu eng an die Konzerne anzubinden (außer es handelt sich bereits um marktreife Geschäfte), noch sollten die Konzerne versuchen, selbst zu Start-ups zu werden. «Große Mittelständler und DAX-Konzerne werden den Innovationswettbewerb nicht gewinnen, indem sie Start-ups imitieren» (Sauberschwarz in Müller 2017, S.22). Sie müssen vielmehr lernen, ihre unterschiedlichen Stärken geschickt zu nutzen und zu kombinieren. Nach dem Abflauen des ersten Silicon Valley-Hypes erscheint jetzt die Zeit reif dafür. Es könnte nichts weniger als die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft davon abhängen.

© Jonas Friedrich


## Dr. Heiko Hilse

Partner, osb international

**Kontakt:**
heiko.hilse@osb-i.com

## Ingo Susemihl

Principal, next47 – A Siemens Company

**Kontakt:**
ingo.susemihl@next47.com


## Literatur


- **Gassmann, O. & Sutter, P. (2016).** Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Hanser.
- **Gimmy, G., Kanbach, D., Stubner, S., Konig, A. & Enders, A. (2017).** What BMW's Corporate VC offers that regular investors can't. In Harvard Business Review, see at: https://hbr.org/2017/07/what-bmws-corporate-vc-offers-that-regular-investors-cant
- **Handy, C. (2001).** The elephant and the flea. Harvard Business School Press.
- **Hilse, H. (2017).** A new love affair between Corporates and Startups. Siehe: www.linkedin.com/pulse/new-love-affair-between-corporates-start-ups-dr-heiko-hilse
- **Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. (2016).** Deutscher Startup Monitor 2016. Studie im Auftrag des Bundesverbands Deutsche Startups und der KPMG. Siehe http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf
- **Müller, A. (2017).** Elefanten die Angst vor Mäusen nehmen. In Handelsblatt vom 14.08.2017, S. 22.
- **O'Reilly, C. A. & Tushman, M.L. (2016).** Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford University Press.
- **Schäfer, U. (2017).** Dinosaurier trifft Maus – Wie Konzerne und Start-ups voneinander profitieren können. Siehe: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/das-deutsche-valley-dinosaurier-trifft-maus-1.3336528
- **Zillner, S. & Krusche, B. (2012).** Systemisches Innovationsmanagement. Schäffer-Poeschel.
- **Zimmermann, A. (2011).** Kooperationen erfolgreich gestalten. Schäffer-Poeschel.

# Der Trend zur hierarchiearmen Organisation

## Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld

Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

*Das Konzept der Selbstorganisation erfährt in der aktuellen Diskussion um neue Organisationsformen wie Soziokratie, Holakratie, Scrum, etc. eine beeindruckende Renaissance. Viele Unternehmen versuchen die wiederentdeckte Hierarchielosigkeit umzusetzen, versprechen die neuen Organisationsformen doch flache Hierarchien, Partizipation und Agilität. Was ist aus organisationstheoretischer Sicht dazu bereits bekannt? Wo liegt das besondere Potenzial mit Blick auf die unternehmerischen Herausforderungen heutiger Organisationen? Wo liegen noch offene Fragen?*

Zunehmende Umweltdynamik, disruptive Produkt- und Geschäftsmodellveränderungen und nicht zuletzt der aktuelle Hype um die besondere Innovationskraft von Start-ups drängen zunehmend auch etablierte Unternehmen, sich mit agileren, flexibleren und innovativeren Organisationsansätzen zu beschäftigen. Im Ringen um das richtige Organisationsdesign spielt Selbstorganisation eine zentrale Rolle. Erfolgreiche Start-ups wie Spotify, Dark Horse oder Soulbottle, mittelständische Unternehmen wie Haufe-Umantis, aber auch Konzerne wie Daimler oder die Deutsche Bahn versuchen, durch neue Formen der Zusammenarbeit hierarchische Führungsverhältnisse abzuschaffen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in vielen aktuellen Beiträgen wie z. B. «Das demokratische Unternehmen» (Boes et al. 2015), «Alle Macht für Niemand» (Zeuch 2015) und insbesondere in der großen Resonanz auf Laloux's «Reinventing Organizations» wider.

Die Suche nach selbstorganisierten Organisations- und Arbeitsformen ist dabei nicht neu. Bill Gore gründete 1958 das gleichnamige Unternehmen, das auf einer die dezentrale Autonomie betonenden Führungspraxis sowie auf einer bis heute beeindruckenden, innovationsorientierten Unternehmenskultur aufsetzt. Auch das von Ricardo Semler in seiner Firma Semco etablierte Führungsmodell «Semco System» wurde bereits in den 1980er Jahren durch seine radikale Demokratisierung bekannt. Schließlich ist nicht zuletzt durch Gary Hamels Artikel «Let's fire all the Manager» die Firma Morning Star, die ohne Weisungsbefugnisse, Privilegien und Hierarchie-Ebenen operiert, zum Inbegriff der hierarchiefreien Organisation geworden (vgl. Interview auf S. 51).

Dabei scheint die traditionelle Hierarchie in Organisationen genauso beständig zu sein wie die wiederholten Versuche, sie zu überwinden. Drei Entwicklungen im aktuellen Kontext zeigen allerdings die Grenzen traditioneller Organisationsformen und die Notwendigkeit neuer Antworten auf: Erstens, zwingt die digitale Transformation alle Organisationen in einem bislang noch nie dagewesenen Ausmaß, ihre internen Prozesse und Strukturen konsequent von ihren Kunden her zu denken. Damit werden laterale Kooperationsformen unerlässlich, die mit der erforderlichen Geschwindigkeit und Innovationskraft auf sich ständig ändernde Anforderungen von Außen antwortfähig bleiben. Vertikale Steuerungsmechanismen, die Organisationen primär auf Effizienz und auf die Stabilisierung bewährter Routinen trimmen, verlieren dagegen an Bedeutung. Das Thema Agilität als neue Leitidee für den Umbau der bestehenden Organisationsverhältnisse steht für diesen tiefgreifenden Strukturwandel.

Zweitens erfordert die zunehmende Volatilität im Umfeld von Organisationen deren existenzsichernde Fähigkeit, mit Unerwartetem kreativ umgehen zu können. Da geeignete Lösungen primär vor Ort und disziplinübergreifend erarbeitet

werden, sind übliche hierarchische Führungspraktiken in heutigen Expertenorganisationen vielfach überfordert. Organisational überlebenswichtige Informationen und Ideen können nicht mehr einfach von oben erwartet werden.

Drittens sind Organisationen – nicht zuletzt durch den Eintritt der Millenials – zunehmend gefordert, die persönliche Sinnerfüllung der Mitarbeitenden aktiv zu berücksichtigen. Dafür ist es häufig unumgänglich, stärker selbstbestimmte Arbeitsformen zu ermöglichen, weil viele – aber nicht alle – Mitarbeitenden ihre Arbeit dann als sinnstiftend ansehen, wenn sie selbstbestimmt arbeiten und ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen kontinuierlich weiterentwickeln können.

## Ein Rückblick – Bereits bekannte Ansätze

Schon den Beginn der Organisationsentwicklungs-Bewegung nach dem 2. Weltkrieg prägte die Überzeugung, dass die tayloristischen Gestaltungsprinzipien von Organisationen ein fundamentales Gegenmodell benötigen. Kurt Lewin und seine Mitstreiter sahen in der Gruppe und in teamförmig organisierten Arbeitsprozessen jene sozialen Formationen, die die klassischen Strukturierungsgedanken der Bürokratie und Hierarchie ablösen können. Entfalten Gruppen ihr genuines Potenzial, dann kommen sie in ihrer Selbststeuerung ohne feste hierarchische Über- und Unterordnung aus, sie bringen die Fähigkeiten ihrer Mitglieder voll zur Entfaltung und sie sind durch ihre Prozessorientierung in der Lage, kontinuierlich neue Impulse aufzugreifen und so ihre kollektive Intelligenz für die erforderlichen Innovationen voll zu nutzen. Weitgehende Hierarchiefreiheit durch teambasierte Formen der Arbeitsorganisation war schon damals das normative Leitbild, das die Pionierphase der Organisationsentwicklung grundlegend prägte (vgl. French & Bell 1999 sowie Cummings & Worley 2014). Likert hat diese Grundgedanken in ein Organisationsdesign gegossen, das auf dem Prinzip überlappender Gruppen fußt und gleichzeitig deren Selbststeuerung ermöglicht sowie die erforderliche Koordination zwischen den Gruppen an den jeweiligen Überlappungsstellen sicherstellt (ders. 1975).

Eine eigene Variante teambasierter Selbststeuerung wurde in den 1950er und 1960er Jahren am Londoner Tavistock Institut mit dem soziotechnischen Systemansatz entwickelt: Technologische Innovationen kombiniert mit sich selbststeuernden Gruppen ermöglichen weitgehend hierarchiefreie Organisationsformen, die sowohl zu erheblichen Produktivitätssteigerungen führen, als auch Arbeitsbedingungen bereitstellen, die Selbstverantwortung und Selbstentfaltung der Beteiligten stimulieren (vgl. Herbst «Alternatives to Hierarchies» 1976). Die Arbeiten rund um den soziotechnischen Systemansatz hatten großen Einfluss auf die frühen Konzepte teilautonomer Arbeitsgruppen, wie sie bereits in den 1960er Jahren in Skandinavien realisiert und dann in den 1990er Jahren auch in der deutschen Industrie breitflächig implementiert worden sind.

Wichtige Impulse vor allem für die Theoriebildung verdanken wir bis heute der kybernetischen Forschung. So beschreibt Heinz von Foerster das Prinzip «Order from Noise». Demzufolge entstehen durch äußere Störungen und Irritationen in komplexen Systemen neue, vielfach heterarchische Ordnungen, ohne dass diese vorhersehbar, berechen- oder determinierbar sind. Sie folgen der «Logik» nicht-trivialer Maschinen. Das Foerster'sche Verständnis von Selbstorganisation lieferte neben dem Autopoiesiskonzept von Maturana und Varela die wesentlichen Theoriefiguren, auf denen die Organisations- und Führungstheorie der neueren Systemtheorie letztlich aufsetzen konnte (vgl. Wimmer 2012).

Ein weiterer Vorläufer der aktuellen Diskussion findet sich im Projektmanagement wie es speziell von Heintel und Krainz als Antwort auf eine von ihnen festgestellte Hierarchiekrise interpretiert wurde. Den besonderen Ansprüchen von Projekten hinsichtlich Organisation, Planung und Steuerung kann die Linienorganisation nicht gerecht werden. An die Stelle hierarchischer und bürokratisch-funktionaler Arbeitsorganisation treten deshalb Projektgruppen, die mit ihrer fachübergreifenden Zusammensetzung und ihrer auf Selbststeuerung basierenden Arbeitsweise besonders komplexe Aufgabenstellungen bewältigen können, mit denen die Linie regelmäßig überfordert ist.

Auch der Bestsellerautor Tom Peters rät zu einer hierarchiefreien Organisation des Unternehmens und fordert eine dazu passende Führungspraxis. Mit Beispielen untermauert, rät er zur radikalen Dezentralisierung etwa in Form des Verzichts auf formale Tätigkeitsbeschreibungen, Leistungsbewertungen und Organigramme. Kern seiner 27 «Organisierungsregeln» ist die Bildung von selbständigen Gruppen, die jeweils die wichtigsten Schlüsselfunktionen wie Planung, Produktion und Marketing eigenverantwortlich wahrnehmen.

## Was ist das «Selbst» in der Selbstorganisation?

Ein genauerer Blick auf die geschilderten Ansätze (und erst recht die aktuellen Ansätze) zeigt ein sehr unterschiedliches Verständnis von Selbstorganisation oder Selbstmanagement. Laloux etwa nennt Selbstmanagement und Hierarchiefreiheit als eines der zentralen Merkmale für die von ihm beschriebene integral-evolutionäre Organisation. Damit verbunden sind ein deutliches Anwachsen der Verantwortung des Einzelnen sowie eine höhere Dezentralisierung von Planungs- und Steuerungsaufgaben. Die in seinem Sinne reifere Organisation (oft mit einem lebenden Organismus verglichen) weist ein Minimum an formal ausgewiesenen Führungspositionen auf.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive, die wir mit Blick auf dieses Thema präferieren, sind Organisationen per se sich selbst erzeugende soziale Systeme, die einmal in Gang gesetzt ihrer eigenen Melodie folgen, die sich durch spezifische Mitgliedschaftsregeln von außen abgrenzen und sich durch das kontinuierliche Herbeiführen von Entscheidungen reprodu-

zieren. Zur Überlebenssicherung differenzieren Organisationen spezifische Funktionsbereiche aus, die sich auf die Aufrechterhaltung der eigenen Funktionstüchtigkeit spezialisieren. Die mit diesen Spezialfunktionen verknüpften Aufgabenfelder können mit dem Begriff Führung umschrieben werden. In diesem Sinne ist Führung und ihre Wahrnehmung ein Aspekt in der laufenden Selbstorganisation von Organisationen. Wie dieser Aspekt im Einzelnen organisiert ist, ob streng hierarchisch oder hochdezentral, ob command and control oder partizipativ orientiert, ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Diese Unterschiede werden von höchst divergenten Einflussfaktoren geprägt. Die Empirie zeigt uns, dass es für die konkrete Ausgestaltung der Führungsfunktionen nicht einen einheitlich besten Weg gibt. Es spricht einiges dafür, dass wir mit den aktuellen Veränderungsdynamiken in eine neue Phase der Transormation von Führung eingetreten sind. Es gibt gute Gründe, die aktuell dafür sprechen, wesentliche Führungsaufgaben in die Selbststeuerung von Teams zu integrieren und dabei auf die feste Installierung von hierarchischen Über- und Unterordnungen zu verzichten, weil anders mit dem Komplexitätsgrad der heute zu bewältigenden Aufgaben nicht mehr zurande zu kommen ist.

«Fehlende formal hierarchische Unterstellungsverhältnisse führen nicht automatisch zu real gleicher Mitsprache.»

De facto führt aber die Abwesenheit formal hierarchischer Unterstellungsverhältnisse nicht automatisch zu real gleichen Mitsprachemöglichkeiten. So können dominante Eigentümerrollen oder – wie im Falle von Valve (Zitat einer Mitarbeiterin: «es gibt eine verborgene mächtige Struktur in der Firma. Es gibt beliebte Kinder, die mächtig sind und es gibt diejenigen, die Ärger machen und tatsächlich einen Unterschied machen wollen.») – informelle mikropolitischer Prozesse und informelle Machtstrukturen die Hierarchiefreiheit ad absurdum führen. Derlei Machtkämpfe können dann in den lateralen Kooperationsbeziehungen nicht mehr reguliert werden.

## Aktuelle Ansätze zu mehr Selbstorganisation

In den letzten Jahren sind verschiedene Ansätze entstanden, welche die hierarchische Führung durch Selbstkoordination der Mitarbeitenden ersetzen. Hier werden einige Beispiele aus der aktuellen Selbstorganisationsdebatte kurz beleuchtet.

### Laloux

Frederic Laloux hat mit seinem Buch «Reinventing Organisations» die Diskussion um alternative Organisationsformen stark beeinflusst. Er basiert seine Arbeit einerseits auf ein eigenes Modell von evolutionär aufeinander aufbauenden Bewusstseinsstufen und andererseits auf Beispiel-Organisationen, die Führungsfunktionen stark an Mitarbeitende oder Teams delegiert haben. Selbstorganisation beinhaltet demnach vor allem Selbstführung und Selbstverantwortung, statt Führung von Oben, Subsidiarität statt Zentralismus.

Die von Laloux untersuchten Organisationen realisieren für ihn einen integral-evolutionären Organisationstypus, der drei Aspekte aufweist. Erstens, Selbstorganisation bedeutet, dass die Organisation ohne Hierarchie funktioniert und Personen und Teams eigenständig entscheiden, wie sie ihre Arbeit aufteilen. Zweitens, Ganzheitlichkeit bedeutet, dass der ganze Mensch in einer Organisation tätig sein kann und sich nicht nur als Arbeitskraft in die Organisation einbringt. Drittens, der evolutionäre Sinn bedeutet, dass sich die Organisation nach einem Warum (oder Wofür) ausrichtet, welches die Mitarbeitenden antreibt. Laloux relativiert letztlich selbst den Anspruch an Organisationen mit Blick auf diese drei Aspekte, weil bei den untersuchten Organisationen deutliche Unterschiede in dem Grad der Verwirklichung derselben sichtbar werden. Beispielsweise ist im Falle von Morning Star zwar die Selbstorganisation stark entwickelt, dagegen ist die Ganzheitlichkeit und der evolutionäre Zweck kaum beobachtbar.

### Soziokratie

Soziokratie ist eine Organisationsform, in der Unternehmen konsequent Selbstorganisation umsetzen können, indem die Mitarbeitenden Mitverantwortung für den Erfolg der Organisation als Ganzes tragen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeitenden.

Entscheidungen erfolgen im soziokratischen Modell nach dem Konsentprinzip. Anders als bei demokratischen Mehrheitsentscheidung wird dabei nur entschieden, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele hat. Das bedeutet, dass sich die Beteiligten nicht einig sein müssen, aber ihr Einverständnis zu einer Lösung geben, die den Gegebenheiten entsprechend geeignet und realisierbar erscheint (siehe Beitrag S. 92). Durch dieses Vorgehen bekommen Entscheidungen eine hohe Akzeptanz, werden mitgetragen und der Einzelne erhält mehr Einfluss als bei demokratischen Mehrheitsentscheidungen. 1970 übertrug der niederländische Unternehmer Gerard Endenburg den Ansatz auf das zwei Jahre zuvor von seinen Eltern übernommene Unternehmen und meisterte später mit Hilfe soziokratischer Prinzipien eine Unternehmenskrise.

Der Aufbau der Organisation erfolgt in Kreisen, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen. Die Kreise sind über die Teilnahme von mindestens zwei Personen an beiden Kreissitzungen jeweils doppelt verknüpft. Die Besetzung der wesentlichen Funktionen erfolgt in offenen Wahlen nach dem Konsentprinzip.

Neben dem eher hölzernen Namen liefert die Soziokratie kein Organisationsmodell, das man – vergleichbar der Holakratie mit ihrer Rollen-Aufgaben-Verteilung oder den Meetingstrukturen – einfach übernehmen kann. Dafür bietet der Ansatz viele Gestaltungsmöglichkeiten, die aber angesichts des erforderlichen Umdenkens der Beteiligten hin zu mehr Gleichwertigkeit und der Verantwortungsabgabe der Führungskräfte bzw. -übernahme der Mitarbeitenden praktisch sehr anspruchsvoll sind.

### Holakratie

Das aktuell stark diskutierte Holakratie-Konzept geht auf den Unternehmer Brian Robertson zurück, der in seiner Firma Ternary Software Corporation ein organisationales «Betriebssystem» entwickelt hat, das vor allem durch eine transparente Entscheidungsfindung und partizipative Beteiligungsmöglichkeiten geprägt ist. Robertson verwendet wesentliche Elemente der Soziokratie in seinem Ansatz und entwickelt diese weiter (z. B. die Einteilung in Steuerungs- und operative Entscheidungen).

Das Betriebssystem – die «Holakratie-Verfassung» – baut auf klare Rollenbeschreibungen, überlappende Kreisstrukturen zur Unterstützung der Kommunikation und die Unterscheidung von Governance- (Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnisse) und operativen Prozessen (vor allem Geld- und Resourcenfragen) auf. Die Organisation zielt auf eine Klarheit in Prozessen und Verantwortungsbereichen, eine Vereinfachung und Dezentralisierung der Entscheidungen sowie einen starken Fokus auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Basis dafür ist das Prinzip der integrativen Entscheidungsfindung: Indem häufig kleine Kurskorrekturen vorgenommen werden, sollen langwierige Grundsatzplanungen und bürokratische Prozesse vermieden werden. Entscheidungen werden im Sinne einer dynamischen Steuerung auch jederzeit verändert, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren.

Herausfordernd bei dem Konzept ist vor allem seine Einführung (siehe Beitrag S. 56.). Nicht jeder Mitarbeitende (und jede Führungskraft) kann mit der neuen Entscheidungsfreiheit und -verantwortung umgehen. Darüber hinaus ist auch die Klärung der Verantwortlichkeiten und die Übernahme der Rollen ein häufiger Stolperstein für das Konzept.

Der Online-Händler Zappos hat im Jahr 2013 Holacracy eingeführt und detaillierte Vorschriften übernommen, die Personalverantwortliche formal eliminiert haben und den einzelnen Mitarbeitenden Autonomie einräumen, wie sie ihre Rollen ausüben. Tony Hsieh, CEO und Gründer von Zappos, erklärte, dem wachstumsbedingten Rückgang der Produktivität pro Mitarbeitendem durch stärkere Selbstorganisation begegnen zu wollen.

### Praxisbeispiele: Morning Star und Valve

Morning Star, das kalifornische Tomatenverarbeitungsunternehmen, stellt den bekanntesten Fall zur Umsetzung von Selbstmanagement dar. Das Unternehmen entwickelte in den 1990er Jahren ein eigenes Selbstverwaltungssystem, bei dem Teams in allen Funktionsbereichen das Unternehmen leiten. Die Teams erbringen Koordinationsleistungen mittels sogenannter «Colleague Letters of Understanding», die individuelle Verantwortlichkeiten, Aktivitäten, Ziele und Kennzahlen zur Leistungsbewertung enthalten und mindestens einmal jährlich neu verhandelt werden. Darüber hinaus regeln gewählte Ausschüsse die Vergütung und lösen Konflikte. Die Mitarbeitenden sollen als selbstverwaltete Fachleute die Kommunikation und Koordination ihrer Aktivitäten mit Kollegen, Kunden und Lieferanten ohne Anweisungen von anderen koordinieren (siehe Interview S. 51).

## «Wer Ressourcen für ein Projekt braucht, muss dafür werben.»

Valve, einer der größten Hersteller von Computerspielen, wurde 1996 gegründet und entwickelte ein Organisationsdesign, in dem die Mitarbeitenden volle Flexibilität und Autonomie haben, um die Spiele auszuwählen, an denen sie arbeiten möchten. Statt Führungskräfte, die bestimmen, welche Spiele entwickelt werden, bestimmen die Mitarbeitenden über einen internen Abstimmungsprozess «mit den Füßen» welche Spiele das Unternehmen vorantreibt. Wer Ressourcen für ein Projekt braucht, muss dafür werben und überzeugen, ansonsten findet das Projekt nicht statt. Darüber hinaus entscheiden die Mitarbeitenden auch kollektiv über den individuellen Wertbeitrag und damit über das Gehalt. Auch Einstellungen und Kündigungen werden gruppenbasiert entschieden.

Zappos, Morning Star und Valve sind Beispiele für Unternehmen, die alternative Selbstmanagement-Ansätze verfolgen. Obwohl die Beispiele nicht ganz neu sind, deutet die ungebrochene Aufmerksamkeit, die sie erlangt haben, auf das Interesse der Praxis an radikalen Alternativen zur traditionellen Führungshierarchie hin.

### Scrum – Selbstorganisation im Kleinen

Wenn es aktuell um Hierarchieabbau geht, d. h. um die Verlagerung von Aufgaben in teamförmige, selbstorganisierte Prozesse, dann laufen solche Veränderungen üblicherweise unter dem Leitprinzip der Agilität. Agil-Werden ist inzwischen zur unbestrittenen Maxime organisationaler Change-Anstrengungen geworden, auch wenn an vielen Stellen bereits zu beobachten ist, dass sich diese Maxime schon wieder abzunutzen beginnt. Diese Abnutzungserscheinungen deuten darauf hin, dass der ursprüngliche Grundgedanke vielfach überstrapaziert und das Konzept als Allheilmittel propagiert wurde, das seine weitreichenden Versprechungen de facto nicht einlösen kann.

Das Grundanliegen des «Agilen Manifestes» antwortete seinerzeit (2001) auf problematische Erfahrungen in der Softwareentwicklung. Agilität verzichtet auf die exakte Planbarkeit

von Projekten (auf das Wasserfallprinzip) und setzt demgegenüber konsequent auf ein iteratives Vorgehen. In iterativen Schleifen werden Zwischenlösungen erstellt, mit deren Hilfe jeweils aktualisierte Rückmeldungen von Kunden eingeholt und verarbeitet werden können. Dieser kreative Lernprozess ist im Ergebnis in erster Linie von der Arbeitsfähigkeit der involvierten Teamkonstellation abhängig. Die geeigneten Bedingungen für das Entstehen dieser Art von auf Selbststeuerung basierender Arbeitsfähigkeit, ist eine der wesentlichen Herausforderungen für die Implementierung agiler Arbeitsformen.

## «Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung als entscheidender Gegensatz.»

Eine der verbreitesten agilen Methoden ist Scrum, ein streng regelbasierter Ansatz für flexible, autonome und dynamische Teamarbeit durch sich selbstorganisierende Projektteams mit überlappenden Entwicklungsphasen und einer eigenen zeitlichen Rhythmik (sogenannte Sprints eingebettet in Phasen der Reflexion und der Neukonzeption des Produkts). Die Produktivität dieses Arbeitsgeschehens beruht auf einer Ausdifferenzierung unterschiedlicher Rollen (Scrum Master, Product Owner, Crossfunctional Teams), die im Zusammenspiel die erforderlichen Steuerungsfunktionen in solchen Projekten abdecken. Besonders erfolgskritisch sind dabei die unterschiedlichen moderativen Prozesssteuerungsaufgaben, die in der Rolle des Scrum Masters gebündelt sind. Ein wichtiges Element ist die Kanban-Tafel, die hilft, Elemente zu dokumentieren und die soziale Perspektive von Aufgaben in der gemeinsamen Wahrnehmung zu halten.

Viele Organisationen, die an der organisationsweiten Umsetzung von Selbstorganisation arbeiten, haben vorher in Teamkontexten oder innerhalb einzelner Funktionsbereiche erste Erfahrungen mit agilen Ansätzen wie Scrum gesammelt. Bei dieser Ausweitung wird gerne übersehen, sich selbstkritisch die Frage zu stellen, für welche unternehmerischen Herausforderungen agile Arbeitsformen eine geeignete Antwort darstellen und für welche gerade nicht. Es braucht dafür nämlich ein klares Innen- bzw. Außenverhältnis, d. h. einen Kunden (das kann auch ein organisationsinterner Auftraggeber / Kunde sein), der mit einem Problem oder einem Bedarf konfrontiert ist, der einen hohen Komplexitätsgrad mit vielen Unbekannten widerspiegelt. Für die Bearbeitung solcher Problemstellungen werden intern teambasierte Arbeitsformen kreiert, die in einer intensiven Regelkommunikation mit dem Kunden in iterativen Schleifen viable Lösungen entstehen lassen, von denen keiner der beteiligten Akteure zu Beginn des Prozesses eine konkrete Vorstellung hatte. Verliert man diese Spezifikation agiler Arbeitsformen aus den Augen, büßen diesbezügliche Veränderungsinitiativen rasch ihre Glaubwürdigkeit ein.

### Konsequenzen für heutige Organisationen

Das zur Zeit verstärkt beobachtbare Engagement zum Umbau von Organisationen in Richtung weniger Hierarchie und mehr Selbststeuerung, mit einer Betonung von teamförmigen, auf laterale Kooperation setzenden Formen der Arbeitsorganisation, spiegelt einen absolut bedeutsamen Trend in der Weiterentwicklung historisch gewachsenen Organisationsverhältnisse wider. Viele der zurzeit diskutierten Organisationslösungen besitzen nach wie vor Experimentiercharakter, was zur Vorsicht bei ihrer kritischen Bewertung mahnt. Nichtsdestotrotz lassen sich aus unserer Sicht konzeptionelle Inkonsistenzen feststellen, die vor allem in der praktischen Umsetzung zu nicht unerheblichen Schwierigkeiten führen.

### Führung versus Selbstorganisation

Selbstorganisation gilt als Lösung für das Unbehagen gegenüber der Art und Weise, wie Führung heute praktiziert wird. In diesem Sinne wird Führung als das zu Vermeidende, als das durch Selbstorganisation zu Ersetzende angesehen. Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung ist der entscheidende Gegensatz, für den es eine dauerhafte Lösung zu finden gilt. Diese Denkfigur entspricht eins zu eins den normativen Grundannahmen, wie sie auch die klassische Phase der Organisationsentwicklung geprägt haben. Genau mit Blick auf diese Normativität und die zugrundeliegenden Werthaltungen gibt es viele Verbindungen zu den Wurzeln der OE, die allerdings von den heutigen Akteuren vielfach nicht gesehen werden. Warum ist diese begriffliche Fassung des Gegensatzes so problematisch?

### Organisation versus Team

Dem geschilderten Verständnis von Selbstorganisation liegt die Vorstellung zugrunde, es gäbe in der Funktionslogik von Teams und Organisationen keinen nennenswerten Unterschied. In dieser Annahme liegt ein gravierendes Missverständnis. Teams sind aus guten Gründen darauf angewiesen, dass sich teamintern keine dauerhaft verfestigten hierarchischen Einflussunterschiede ausprägen. Die erforderlichen Führungsaufgaben werden im Prozess des Miteinanders in situativ wechselnder Schwerpunktsetzung realisiert. Genau dies bezeichnet man als Selbststeuerung. Demgegenüber benötigen Organisationen zur Aufrechterhaltung ihrer Entscheidungsfähigkeit die Ausdifferenzierung hierarchischer Ebenen-Unterschiede. Diese sind letztlich dazu da, die nie ganz vermeidbaren Tendenzen zur Selbstblockade wieder auflösbar zu machen. Überträgt man die Funktionslogik von Teams auf die Organisation als Ganzes, so überdehnt man die Möglichkeiten von Teams und verpasst die besondere Produktivität, die im gekonnten Management dieses Unterschiedes und der damit verbundenen Konfliktdynamik liegt. Dies passiert z. B. wenn man das Prinzip der Agilität auf alle Bereiche unterschiedslos «ausrollt» (Stichwort «agile Organisationen»).

Eine der entscheidenden Konsequenzen der Vorstellung, man könne ganze Organisationen wie Teams führen, besteht darin, dass wesentliche Führungsaufgaben betreffend das Gesamtsystem unterversorgt bleiben (z. B. die Klärung von Ressourcenfragen, der Blick nach außen, der Umgang mit heiklen Personalentscheidungen, die Lösung schwerwiegender Zielkonflikte etc.). Häufig prägen sich dafür informelle Entscheidungsmechanismen aus, die ihrerseits nichterwünschte Folgewirkungen nach sich ziehen.

### Autoritätsfiguren und Äquivalente

Ein Teilaspekt der Vermeidung von Führung besteht in einer letztlich gar nicht so überraschenden Paradoxie: Es muss nämlich unsichtbar bleiben, dass die Selbstorganisation (im tradierten normativen Verständnis) im Kontext einer Organisation stets akzeptierte, außer Streit gestellte Autoritätsfiguren (z. B. Gründer) benötigt, unter deren schützenden und ermöglichenden Einfluss sich teamförmige, sich selbststeuernde Formen der Arbeitsorganisation erst entfalten und stabilisieren können. Irgendein funktionales Äquivalent dafür braucht es auch nach dem Abgang dieser Figuren, ohne dass das allerdings allzu sehr sichtbar werden darf. Diese Invisibilisierungsleistung ist in solchen Organisationen ein Teil der sehr wertgeprägten Organisationskultur, die ihrerseits nur mit entsprechend identifizierten «Überzeugungstätern» als Beschäftigte funktioniert.

### Leistungsfähige Teams

Wie schwierig und voraussetzungsvoll es ist, die volle Entfaltung des spezifischen Leistungspotenzials von Teams effektiv sicherzustellen und im Zeitverlauf immer wieder zu erneuern, wird regelmäßig unterschätzt. Die Arbeitsfähigkeit von Teams ist weder ein Selbstläufer, noch lässt sie sich alleine über eine differenzierte Rollenklärung und ein detailliertes Regelwerk für die einzelnen Prozessschritte bewerkstelligen. Notwendig ist eine darüberhinausgehende Sensibilität für das implizit immer mitlaufende gruppendynamische Geschehen. Der fast immer beobachtbare Primat der Aufmerksamkeit auf den sachlichen Dimensionen (siehe die Holakratie) belässt die realitätsbestimmende, weil emotional besonders wirksame soziale Dynamik häufig im blinden Fleck der Verantwortlichen (gemeint sind persönliche Kränkungen, ungleiche Einflussverteilungen, tabuisierte Themenbereiche, etc.).

### Der ganze Mensch

Mit dem Versprechen, selbstorganisierte Arbeitsformen würden für eine volle Entfaltung der persönlichen Begabungen und Bedürfnisse der beteiligten Individuen sorgen, gehen regelmäßig illusionäre Vorstellungen hinsichtlich der Integrationsmöglichkeiten «des ganzen Menschen» (siehe Laloux 2014) in die Sinnstiftung der Organisation einher. Hier kommt es implizit zu einer Übertragung des Familienkonzepts auf Arbeitsorganisationen. In der familialen Intimkommunikation kann jeder davon ausgehen (zumindest vom Anspruch her), dass es um ihn in allen Facetten seiner Persönlichkeit geht. Dieser Kontexttransfer familialer Muster in die Welt der Organisationen macht verständlich, warum bei diesem Verständnis von Selbstorganisation Teams so eine große Rolle spielen.

Teams bilden eine soziale Formation, in der Mitglieder gerade auch in ihrer persönlichen Qualität einen besonderen Stellenwert besitzen, weil es hier neben der sachlich-inhaltlichen Aufgabenseite der Kooperation immer auch um die emotionale Sicherheit in den persönlichen Beziehungen in der Gruppe geht. Es ist dies eine Dimension, die sich in dem ausdrückt, was Amy Edmondson mit dem Begriff der «psychological safety» bezeichnet. Arbeitsverhältnisse in Organisationen bieten demgegenüber Mitgliedsbedingungen an, die so weitreichende Erwartungen an ein Vorkommen als «ganze Menschen» als nicht realistisch erscheinen lassen.

Diese Schlussfolgerungen werden all jene nicht überzeugen, die unbeeindruckt von der Sperrigkeit und Eigentümlichkeit organisationaler Verhältnisse am Prinzip der Hierarchiefreiheit festhalten, um damit einen Beitrag zu einer menschengerechten Arbeitswelt zu leisten. Wir haben unsere Überlegungen allerdings aus einer organisationstheoretischen Perspektive angestellt, die davon ausgeht, dass die Belange einer Organisation und die persönlichen Belange ihrer Mitglieder nicht so einfach unter einen Hut zu bringen sind. Dafür braucht es ein elaboriertes Paradoxie-Management, das mit dem systematischen Einbau von lateralen, sich selbsterneuernden Formen der Arbeitsorganisation in seinen Anforderungen gegenüber früher noch einen gewaltigen Zahn zulegt.

Wie ein solches Paradoxie-Management im Organisationsalltag aussehen kann, wird von erfahrenen Praktikern und Protagonisten der angeführten Selbstorganisationskonzepte unterschiedlich bewertet. Insbesondere was die Frage der Vereinbarkeit tendenziell hierarchiefreier Organisationsformen mit herkömmlichen Strukturen angeht, finden sich radikal unterschiedliche Einschätzungen. So finden sich sowohl Ansätze, die die Notwendigkeit radikaler Umstellungen traditioneller Organisationsformen im Sinne eines Entweder-Oder postulieren (z. B. Holacracy), als auch solche, die eine inkrementelle Veränderung der bestehenden bzw. das Nebeneinander nichthierarchischer Organisationsansätze innerhalb bestehender traditionell strukturierter Organisationen nahelegen. Auch die Einschätzungen, inwieweit bestehende Selbstorganisationsansätze vergleichbar eines Betriebssystems auf eine Organisation übertragen werden können oder jede Organisation bewusst eigene Formen der Selbstorganisation entwickeln sollte, variieren stark. Eines scheint aber sicher: Die Selbstorganisationsansätze energetisieren den Dialog über Fragen des Organisationsdesigns, wie wir ihn in Praxis und Theorie lange nicht geführt haben und wohl noch einige Zeit führen werden.

## Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**
thomas.schumacher@osb-i.com

## Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**
rudolf.wimmer@osb-i.com


## Literatur


- **Boes, A., Welpe, I. M. & Sattelberger, T. (2015).** Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe.
- **Cummings, T. & Worley, C. (2014).** Organization development and change, 10th ed. Mason Cengage Publishing.
- **Duhigg, Ch. (2016).** What Google Learned From its Quest to Build the Perfect Team; in: New York Times Magazine, 25. Feb. 2016.
- **Edmondson, A. (1999).** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams; in: Administrative Science Quarterly. Heft 2.
- **Foerster v., H. (1984).** Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context; in: Ulrich, H., Probst, C.J.B. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems, Springer.
- **French, W. & Bell, C.H. (1999).** Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Haupt.
- **Heintel, P. & Kainz. E. (2000).** Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Gabler.
- **Herbst, P. G. (1976).** Alternatives to Hierarchies, Springer US.
- **Königswieser, R., Wimmer, R. & Simon, F.B. (2013).** Back to the roots? Die neue Aktualität der systemischen Gruppendynamik; in: ZOE 1/2013
- **Kratky, K. W. & Wallner (Hrsg.) (1990).** Grundprinzipien der Selbstorganisation, Wiss. Buchgesellschaft.
- **Laloux, F. (2014).** Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker.
- **Likert, R. (1975).** Human organization. Its management and value, McGraw Hill 1967, in Deutsch: in Deutsch: Campus.
- **Peters, T. (1993).** Jenseits der Hierarchie, Econ.
- **Robertson, B.J. (2016).** Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen.
- **Semler R. (1995).** Das Semco System. Management ohne Manager, Heyne.
- **Scheller, T. (2017).** Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, Vahlen.
- **Strauch, B. & Reijmer, A. (2018).** Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Vahlen.
- **Wimmer, R. (2012).** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. in: Rüegg-Stürm J. & Bieger T. (Hrsg.) Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Haupt. https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004_Holacracy_Konstitution_Deutsch_4_1.pdf (deutsche Übersetzung der Holakratie Konstitution)
- **Zeuch, A. (2015).** Alle Macht für niemand. Murmann Publishers.

# Gleichzeitig optimieren und neu erfinden?

## Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen

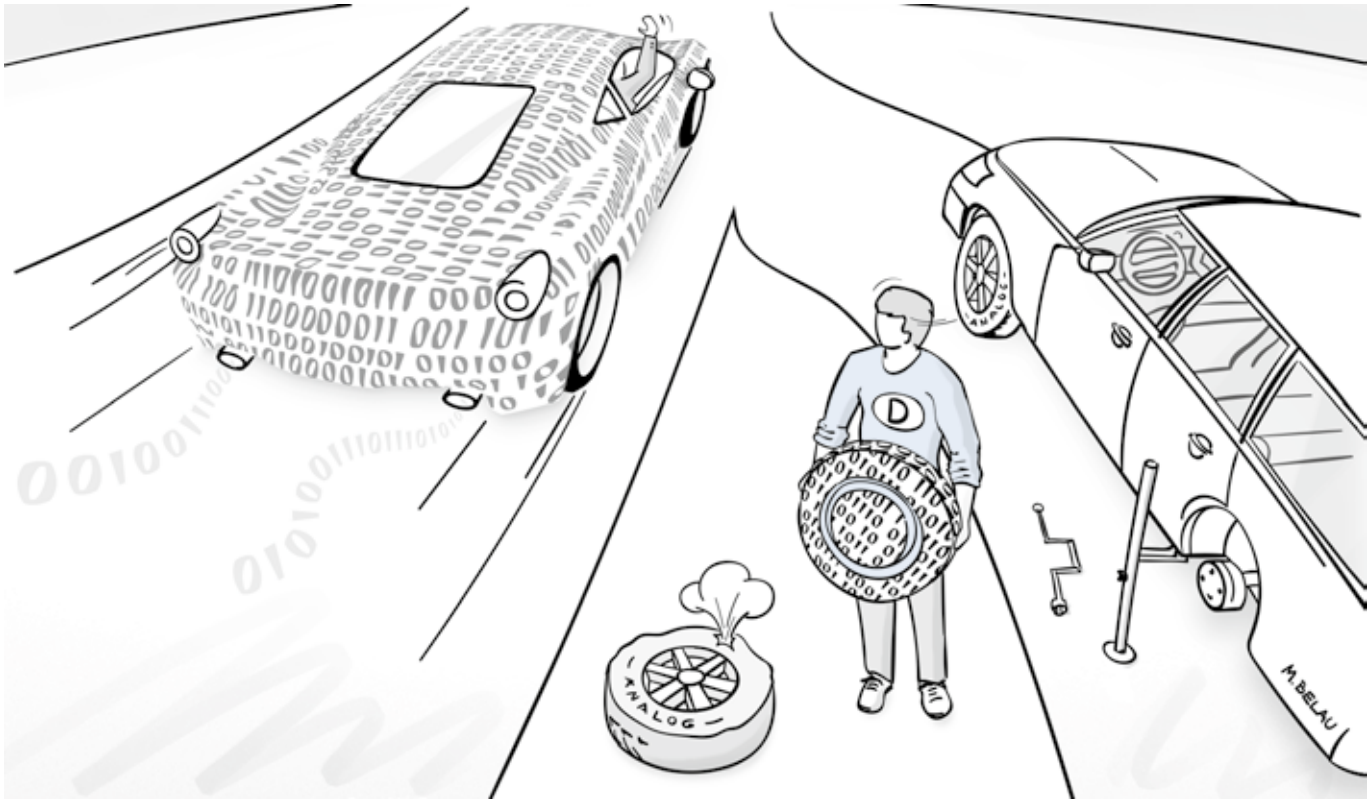
Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

*Start-ups und etablierte Unternehmen stellen füreinander potenziell eine Quelle der Inspiration dar. Nicht überraschend ist deshalb, dass viele Konzerne versuchen, durch die Gründung oder Zusammenarbeit mit Inkubatoren, Acceleratoren, Fellowship-Programmen und anderen Ansätzen, das Potenzial einer solchen Zusammenarbeit zu heben. Die Theoriebildung hängt dem bislang hinterher und kann (noch) wenig Hilfestellung leisten. Der Artikel liefert einen (Aus)blick auf die beobachtbare Unternehmenspraxis und eine konzeptionelle Bestandsaufnahme.*

Wenn es um die Frage geht, wie gut sich die deutsche Wirtschaft auf die digitale Transformation eingestellt hat, nimmt der Grad an öffentlicher Alarmiertheit deutlich zu. «Deutschland hat die Digitalisierung verpasst. Unsere Firmen produzieren vor allem mechanisch erstklassige Maschinen, die elektronisch aber den Anschluss an die Weltspitze verloren haben.» (Keese 2016). Als Beleg für diesen Befund wird gerne der Umstand zitiert, dass die dominierenden Unternehmen der Internetökonomie allesamt im Silicon Valley beheimatet sind. Die aktuelle Studie «Global Innovation 1000» zeigt, dass Amazon 2017 mit seinem Forschungsbudget von 16,1 Milliarden Dollar VW weltweit von Platz 1 verdrängt hat. Hinter Amazon folgen Alphabet (Google) und Intel – alles Giganten der digitalen Welt. VW ist auf Platz 5 zurückgefallen.

Die Hoffnungen für eine Aufholjagd liegen zum einen auf einer Stärkung der Gründer- und Start-up-szene. Die diesbezüglichen Ökosysteme in Berlin und München werden gerne als vielversprechende Entwicklungen genannt. Zum anderen setzt man auf die wachsende Bereitschaft der etablierten Unternehmen, sich geschäftlich komplett neu zu erfinden, um so das Chancenpotenzial, das mit der digitalen Revolution verbunden ist, offensiv zu nutzen. Dabei gehen die Meinungen, ob die dafür erforderliche Innovationskraft tatsächlich entwickelt werden kann, jedoch weit auseinander. Zwar ist inzwischen der enorme Veränderungsdruck bei den allermeisten Unternehmen angekommen. Der vielzitierte «sense of urgency» ist bei den verantwortlichen Entscheidungsträgern durchwegs beobachtbar. Zweifel bestehen aber, ob sich alteingesessene Firmen mit erfolgreichen Geschäftsmodellen selbst in die Lage versetzen können, den erforderlichen Wandel mit der gebotenen Geschwindigkeit und Radikalität in Gang zu setzen. Zu sehr spricht die bekannte Pfadabhängigkeit gerade der erfolgsverwöhnten Unternehmen für die Vermutung, dass viele den Sprung ins digitale Zeitalter nicht schaffen werden. In der öffentlichen Diskussion werden für diese These gerne prominente Beispiele zitiert: Nokia für das Mobiltelefon, Quelle für den Versandhandel, viele kleinere und größere Zeitungsverlage in der Medienbranche, die klassischen Player in der Musikindustrie, etc.

All diesen Beispielen ist gemeinsam, dass sie zu lange auf die weitere Optimierung ihrer tradierten Geschäftsmodelle vertraut und die Abzweigung in die ernsthafte Entwicklung alternativer Antworten auf sich ändernde Kundenbedarfe und technologische Möglichkeiten verpasst haben. Dieses Grundmuster der Unternehmensentwicklung, das unter anderem Christensen in seinem «innovator's dilemma» beschreibt (1996),




ist an sich kein neues Phänomen. Es wird jetzt allerdings im Zuge der digitalen Transformation erheblich verschärft, da wir es hier vielfach mit exponentiellen Verläufen zu tun haben.

### Wie bewältigen Unternehmen ihre aktuellen Innovationsherausforderungen?

Pfadabhängigkeit ist alles andere als ein Naturgesetz. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die erfolgreich ins digitale Zeitalter aufgebrochen sind. Die Axel Springer AG vollzog bereits 2006 einen radikalen Wechsel in ihrer Digitalisierungsstrategie. Neue Tochterfirmen entstanden, die bisherige geschäftliche Aktivitäten, wie das Bedienen der Rubrikenmärkte, konsequent in die digitale Welt transformierten (wie Stepstone für die Stellenmärkte, Ladenzeile.de oder Idealo als Preisvergleichsmaschine, etc.). Springer hält heute über 200 Beteiligungen an Onlineunternehmen weltweit. Die Firma machte 2016 bereits 67,4 Prozent ihres Umsatzes von 3,3 Milliarden Euro im Bereich digitaler Medien. 2017 werden es schon 72 Prozent sein.

Volkmar Denner, CEO von Bosch, ist fest entschlossen, den größten Automobilzulieferer der Welt in einen «Digitalkonzern» umzubauen (z. B. durch Smart Home-Lösungen für das «intelligente» Haus oder durch Lösungen für das selbstfahrende Auto oder durch Bosch Connected Industries für das Thema Industrie 4.0). Inzwischen ist für diese Innovationsanliegen ein eigener Forschungscampus in Renningen entstanden, der für 1200 Forscher und Entwickler Platz bietet und dem Coworkingspace größerer Start-up-zentren gleicht.

Die gesamte Automobilbranche steht weltweit vor den größten Herausforderungen ihrer Geschichte: Neue Antriebssysteme werden den fossilen Brennstoff ablösen, das autonome Fahren forciert eine weitere Computerisierung des Fahrzeugs und schließlich stehen insbesondere für die Ballungszentren ganz eigene Mobilitätslösungen ins Haus. Hier kristallisierten sich neue Geschäftsmodelle heraus, in die das Auto lediglich als Hardware miteingebettet ist. Mit Blick auf diese Veränderungen hat Daimler bereits 2008 mit der Autoverleihplattform Car2go gestartet. Diese Initiative mündete 2012 in einer eigenen, deutlich breiter angelegten, Daimler Mobility Services GmbH. Ein Kernprodukt dieser Ausgründung ist eine App, genannt «Moovel», die den Kunden die Wahl zwischen unterschiedlichen Mobilitätsdiensten eröffnet. Bereits im Jahr 2020 will das Unternehmen in diesen Bereichen eine Milliarde Euro umsetzen. Begleitet werden die Innovationsanstrengungen neuerdings durch das Projekt «Prototyp Daimler 2020», mit dessen Hilfe das Unternehmen insgesamt agiler, flexibler und vor allem wesentlich innovativer werden will.

Auch klassische technologieorientierte Industrieunternehmen wie General Electric zeigen, wie der Sprung ins digitale Zeitalter gelingen kann. Der langjährige, gerade aus seiner Funktion ausgeschiedene CEO dieses Unternehmens, Jeffrey R. Immelt, hat diesen Transformationsprozess eindrucksvoll geschildert: «We were a classic conglomerate. Now people are calling us a 125-year-old start-up». Aber auch in den digitalen Welten benötigen tiefergehende Transformationen ihre Zeit. General Electric ist jetzt im siebten Jahr seines strategiegeleiteten Umbaus. Immelt dazu: «I hate to say it, but transformation takes time». Auf dem Weg in diese neue geschäftspolitische Identität hat General Electric eine Reihe früher ausgesprochen prägender Glaubenssätze hinter sich gelassen, wie die primäre Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Optimierung stehender Prozesse (Stichwort Six Sigma). Stattdessen heißt es heute: «Companies get into trouble, when process – not outcomes for customers – becomes the endgame».

«Auch in den digitalen Welten benötigen tiefergehende Transformationen ihre Zeit.»

Als leuchtendes Beispiel für die Selbstveränderungsfähigkeit angesichts sich disruptive verändernder Marktverhältnisse wird gerne Netflix zitiert (O'Reilly, Tushmann 2016). 1997 gegründet als Fernleihe-Videothek (basierend auf einer Onlinebestellbasis mit Postversand) positionierte sich Netflix als Alternative zu Blockbuster, der Nummer 1 am Markt, mit seinen über 6000 Filialen und mehr als 40 Millionen Kunden. Zehn Jahre später erfolgte der Schwenk vom Versender zur Download-Plattform, weil es billiger geworden war, einen Film übers Netz zu verschicken als per Post. Dann löste Streaming die Download-Plattformen ab. Wieder führte Netflix diesen Wandel an, weil man rechtzeitig in die erforderliche technologische Basis investiert hatte. Letztlich entschloss sich Netflix vor wenigen Jahren, wegen der steigenden Rechtekosten selbst in die Produktion von Inhalten einzusteigen – mit großem Erfolg, wie etwa die Serie «House of Cards» zeigt. Dieser Schritt hat die Ertragskraft der nach wie vor rapide wachsenden Abonnentenzahlen weiter deutlich ansteigen lassen. Blockbuster dagegen musste ungeachtet seiner jahrelangen marktbeherrschenden Position bereits 2010 Insolvenz anmelden.

Was zeichnet Unternehmen aus, die sichtlich eine Selbsterneuerungskraft als «organizational capability» in sich eingebaut haben? Wie können Unternehmen befähigt werden, aus ihren angestammten geschäftspolitischen Pfaden auszuzusteigen und sich rechtzeitig in wesentlichen Dimensionen unternehmerisch neu zu erfinden? Was veranlasst andere Unternehmen wiederum, trotz ihrer Marktmacht und finanziellen Stärke, dies nicht zu tun oder mit den eingeleiteten Veränderungsanstrengungen zu scheitern? Viele Unternehmen experimentieren zurzeit auf ganz unterschiedliche Weise damit, wie sie neben der Bewältigung ihres angestammten Geschäftes sehr viel weitreichendere, radikalere Innovationspotenziale für sich erschließen können.

So hat der Heizungshersteller Viessmann einen eigenen Fonds («Vito Ventures») aufgelegt, dessen Aufgabe es ist, in Start-ups zu investieren, die die smarthome-Vernetzungsstrategie des Unternehmens unterstützen. Der Automobilzulieferer ZF hat eine eigene Tochter, die ZukunftsVenture GmbH, gegründet, die ein ganzes «Eco-System» von Start-ups, mit denen es Jointventures bzw. Beteiligungen gibt, zu steuern versucht. Andere veranstalten zeitlich begrenzte, punktuell durchgeführte Innovationslabs, Hackathons oder gründen eigene Corporate Inkubatoren bzw. Acceleratoren (siehe Glossar, Seite 101) wie etwa die Deutsche Telekom, ProSiebenSat 1, SAP oder neuerdings auch Haniel. «Inzwischen gibt es kaum mehr einen Dax-Konzern, der kein Start-up im Portfolio hat» (Keese 2016). Rund ein Drittel aller deutschen Großunternehmen betreibt laut einer Capital Studie solche Innovationsinitiativen in der einen oder anderen Form (Deburba, Neurohr 2015). Eine internationale Studie ermittelte im gleichen Zeitraum bei 38 Prozent der befragten Unternehmen eigens eingerichtete Innovationszentren zur Entwicklung neuer technologischer Lösungen und auf Disruption angelegter Geschäftsmodelle (Solis et al. 2015).

## Hilfreiche Theorien aus der Management- bzw. Organisationsforschung

Sucht man in der einschlägigen Forschung nach bereits empirisch untermauerten, theoriebasierten Konzepten, die die Erfolgswahrscheinlichkeiten unterschiedlicher Spielarten der Innovation abschätzbar machen, so ist das Angebot im Moment noch überschaubar. Zu jung ist das Phänomen und zu heterogen sind die Ausgangsbedingungen in den einzelnen Unternehmen. Verständlicherweise erlebt die Ratgeberliteratur rund um diese spezifischen unternehmerischen Herausforderungen gerade einen erheblichen Aufwind, versucht sich doch die gesamte Beratungsbranche für diese aktuellen Themen in Stellung zu bringen (vgl. Rogers 2016).

Überlegungen zur Bewältigung der Gleichzeitigkeit einer Optimierung des bestehenden Geschäftes und der Suche nach dem radikal Neuen lieferten bereits Ansätze zur Lernfähigkeit von Organisationen (March 1991), evolutionstheoretische Ansätze der vorausschauender Selbsterneuerung (Wimmer 2007), Strategieentwicklungskonzepte am Beispiel von Intel (Burgelmann 2002) und die Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Dynamisierung von «organizational capabilities» (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). Für einen

ausführlicheren Theoriediskurs würde es sich lohnen, auch auf diese Theorieansätze zurückzugreifen. Im Folgenden konzentrieren wir uns aber in aller Kürze auf fünf ausgewählte Theorieressourcen. Sie können im aktuellen Ringen um angemessene Antworten auf die beobachtbare Veränderungsdynamik als erste Orientierungslandkarten und Reflexionshilfen in unterschiedlichen Kontexten dienen.

### Das Innovator's Dilemma

Clayton Christensen beschreibt in seinem Innovator's Dilemma, wie erfolgreich etablierte Unternehmen Gefangene ihres eigenen Erfolges werden. Sie können sich weder aus ihrem bestehenden profitablen Kerngeschäft zurückziehen noch sind sie in der Lage, mit ihren eingespielten Prozessen und Strukturen erfolgreich in kleinen, neuen Märkten mit zweifelhaften Erfolgsaussichten zu arbeiten. Als Ursache dafür nennt Christensen erstens, dass sich ihre Ressourcenvergabe an Kunden und Investoren orientiert und damit dazu führt, dass Ideen, welche die Kunden (noch) nicht wollen, systematisch verworfen werden. Diese Orientierung führt zur Ablehnung von disrupten Technologien. Zweitens können kleine Märkte nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen befriedigen. Drittens tun sich etablierte Unternehmen mit ihren etablierten Planungstechniken schwer, (noch) nicht existierende Märkte zu analysieren. Viertens sind ihre bestehenden Werte, Prozesse und Fähigkeiten vielfach unzulänglich und schwer veränderbar. Fünftens führt das ingenieurgetriebene Over-Engeneering zur Übererfüllung von Kundenerwartungen und generiert Nischen für disruptive Innovationen, da ein Großteil der Nutzer die von den etablierten Unternehmen angebotene Leistung ohnehin nicht in vollem Umfang nutzt.

Als Konsequenz für etablierte Unternehmen folgert Christensen unter anderem, dass diese eine vollkommen unabhängige Organisationseinheit schaffen sollten, die weit entfernt von der Mutterorganisation existiert. Sie sollte vollkommen eigenverantwortlich sein und über eigene Ressourcen verfügen – klein genug, um sich auch für kleine Erfolge zu begeistern – und eine eigene Kultur und eigene KPIs entwickeln.

Kritisch wird an Christensen allerdings angemerkt, dass in einer Zeit, in der 75 Prozent aller Start-ups scheitern und 90 Prozent niemals Gewinne erwirtschaften, sein Begriff der disruptiven Innovation inzwischen inflationär genutzt wird und sein Modell der disruptiven Innovation eigentlich nur beschreibt, warum Geschäftsideen scheitern (Lepore 2014).

### The dual operating systems

John P. Kotter kritisiert in seinem Buch «Accelerate» (2014) die tradierte hierarchische Verfasstheit etablierter Unternehmen. Deren «hierarchisches Betriebssystem» reicht demnach nicht mehr aus, um in einer turbulenten Welt frühzeitig die Risiken und Potenziale zu erkennen und innovative Produkte und Dienstleitungen zu entwickeln. Überlebenswichtig ist aus seiner Sicht deshalb die Fähigkeit, sich schnell und regelmäßig grundlegend zu wandeln, um sich angesichts der sich rasch verändernden Rahmenbedingungen immer wieder neu zu erfinden.

Dazu erforderlich ist für heutige Organisationen nach Kotter neben der hierarchischen Struktur (erstes Betriebssystem) eine zusätzliche netzwerkartige Struktur (zweites Betriebssystem). Er versteht darunter eine bewusst geschaffene Organisation, in der Freiwillige aus der Organisation hierarchieübergreifend an Innovation und Veränderung arbeiten. Das duale Betriebssystem als eine Kombination von Hierarchie und Netzwerk verspricht Individualismus, Kreativität und Innovation, welche die hierarchische Organisation alleine nicht bereitstellen kann. Die Verbindung erfolgt im Wesentlichen über Personen, die Teil beider Betriebssysteme sind. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch das Top Management, weil von ihm die Initiierung und Aufrechterhaltung des Netzwerks ausgeht und die wechselseitige Befruchtung der beiden Betriebssysteme sicherzustellen ist.

Das Accelerate-Konzept basiert auf Kotters Ansatz «Leading Change», geht aber über die Betrachtung eines episodenhaften und einmaligen Veränderungsprozesses hinaus. Es hat vielmehr den Anspruch eines permanenten Beschleunigers, der fortwährend für eine Kultur der Agilität innerhalb einer Organisation sorgt. Inhaltlich aufbauend auf Kotters Change-Konzept beinhaltet es acht Beschleuniger der Organisation: Das kollektive Bewusstsein der Dringlichkeit bezogen auf eine überlebenswichtige strategische Gelegenheit erzeugen, eine Führungskoalition aufbauen und involviert halten, eine strategische Vision und entsprechende Initiativen entwickeln, ein Heer von Freiwilligen mobilisieren, Widerstandsphänomene erkennen und konsequent überwinden, kurzfristige Erfolge erzielen und feiern, die Beschleunigung nachhalten und die Veränderung institutionalisieren.

> «Das Accelerate-Konzept macht die Koexistenz von Hierarchie und Netzwerk zum expliziten Element des Organisationsdesigns.»

Das Konzept macht die Ko-existenz von Hierarchie und Netzwerk – die ja in so gut wie allen Organisationen ein bekanntes, wenn auch oft implizites Phänomen ist – zum expliziten Element des Organisationsdesigns. Die Kombination von festgefügter Linienorganisation und von projektförmig organisierten Innovationsinitiativen auf einer quasi hierarchiefreien Basis der Selbstorganisation ist tatsächlich in einer Reihe von Unternehmen in Gang gesetzt worden. Für die Gestaltung des darauf gerichteten Changeprozesses greift Kotter auf seine bekannten acht Schritte zurück. Allerdings wird das Vorge-

henskonzept dem Komplexitätsgrad der aktuell anstehenden Veränderungsherausforderungen in der Regel jedoch nicht gerecht.

### Exploration – Exploitation oder die ambidextre Organisation

James March (1991) bietet mit seiner Unterscheidung von organisationalem Lernverhalten in den Dimensionen Exploration und Exploitation eine weitere Perspektive auf das Neben- und Miteinander von Corporates und start-up-förmig organisierten Innovationsaktivitäten. Exploration umfasst Tätigkeiten wie Suchen, Variieren, Experimentieren, Spielen, Entdecken und Forschen, die auf die Entwicklung neuer Potenziale ausgerichtet sind, um damit auf sich verändernde Umweltanforderungen reagieren zu können. Exploitation umfasst Tätigkeiten wie Prozesse kontinuierlich zu optimieren, Effizienzsteigerungspotenziale zu entdecken und konsequent zu realisieren. Hier geht es darum, den eingeschwungenen Zustand in allen Dimensionen noch leistungsfähiger zu machen.

Nach March unterscheiden sich diese beiden Modalitäten im Erfolgreichmachen eines Unternehmens fundamental. Sie stehen innerhalb eines Unternehmens in Konkurrenz um begrenzte Ressourcen und sind in der organisationalen Praxis nur schwer miteinander vereinbar. Gerade die Sorge um ein konstruktives Miteinander der beiden so konträren Steuerungsmodi ist aus Sicht von March entscheidend, wenn Organisationen langfristig am Markt bestehen wollen. Beide leisten aus seiner Sicht einen unterschiedlichen, aber jeweils unverzichtbaren Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit von Organisationen.

> «Für eine erfolgreiche Verzahnung bei gleichzeitig getrenntem Agieren gibt es noch keine ausgetretenen Pfade, die sich kopieren ließen.»

Der Umgang mit der gleichzeitigen Exploration und Exploitation hat unter dem Stichwort «Ambidexterity» (ursprünglich: Beidhändigkeit) inzwischen zu einer regen Debatte um die Möglichkeiten ihrer Gleichzeitigkeit im organisationalen Alltag geführt. Näher ausgeführt und theoretisch untermauert haben diesen Ansatz O'Reilly und Tushmann (2004). In ihrem jüngsten Buch (2016) rekonstruieren sie anhand einer Fülle von Fallbeispielen, wie Unternehmen diese Art von «organizational capability» entwickeln, worin genau sie besteht und warum andere an solchen Veränderungsvorhaben gescheitert sind. Im Zentrum ihrer Untersuchungen stehen ganz spezifische Führungskonstellationen und wohl durchdachte Organisationslösungen, die diese «Beidhändigkeit» ermöglichen.

Etablierte Organisationen betonen (weil unter kurzfristigem Erfolgsdruck stehend) üblicherweise zu sehr die Exploitation auf Kosten der Exploration. Es überrascht daher nicht, dass angesichts der aktuellen Herausforderungen rund um das Thema Digitalisierung und der damit verbundenen Suche nach innovativen Praktiken und Prozessen, die stärkere Hinwendung zu Start-ups, Inkubatoren und Innovationszentren (und deren Explorationspraktiken) zu einer – wenn nicht der zentralen – Herausforderung für die langfristige Existenzsicherung etablierter Organisation geworden ist. Die sorgfältigen Fallanalysen von O'Reilly und Tushmann zeigen eindrücklich den Voraussetzungsreichtum solcher Unternehmensentwicklungen. Dabei ist die Gefahr groß, dass die erforderlichen Veränderungen im bestehenden Geschäft und die start-up-förmig organisierten Prozesse zur Entwicklung des Neuen einander blockieren, statt zu einer Quelle wechselseitiger Stimulation zu werden. Für diese erfolgreiche Verzahnung bei gleichzeitig getrenntem Agieren gibt es wohl noch keine ausgetretenen Pfade, die sich für schlichtes Kopieren anbieten würden.

### Two Routes to Resilience

Gilbert et al. (2012) beschreiben in ihrem Ansatz zur Transformation etablierter Unternehmen zwei unterschiedliche Formen von gleichzeitig notwendiger Transformation: Auf der einen Seite sehen sie die Repositionierung des Kerngeschäfts und die Anpassung des laufenden Geschäftsmodells an sich radikal verändernde Marktanforderungen (Transformation A). Auf der anderen Seite sollten Organisationen separate, disruptive Geschäfte entwickeln, die als Quelle des zukünftigen Wachstums dienen (Transformation B).

Als bekanntes Beispiel für den dualen Transformationsansatz zitieren die Autoren IBM. In den 1990ern transformierte man dort das Kerngeschäft der geschützten Server Software zum offenen Standard und entwickelte gleichzeitig eine globale Service Organisation als Basis für das zukünftige Wachstum.

Um die notwendige Gleichzeitigkeit der Transformation zu ermöglichen, bedarf es eines organisationalen Prozesses, den die Autoren «Fähigkeitsaustausch» nennen. Mit dessen Hilfe können ausgesuchte Ressourcen geteilt werden, ohne den jeweiligen Operationsmodus der beiden unterschiedlichen Organisationswelten zu beeinflussen. Damit kann das etablierte Geschäft möglichst gut und langfristig gesichert werden und gleichzeitig das neue Wachstumsgeschäft die notwendige Zeit und Unterstützung erhalten, um sich zu etablieren.

Für diesen Fähigkeitsaustausch zeigen die Autoren fünf Prozessschritte auf: Erstens, ein klares und nachhaltiges Commitment der obersten Führung etablieren (keine Teilzeitverantwortungen auf nachgeordneter Ebene). Zweitens, die Identifikation der Ressourcen, die die beiden Organisationen teilen können oder müssen (häufig den Brand oder Kundendaten). Drittens der Aufbau von Austauschteams (mit klaren Verant-

wortungen auf beiden Seiten). Viertens der Schutz der jeweiligen Organisationsgrenzen (z. B. keine Einmischung des traditionellen Geschäfts in das neue Start-up). Fünftens die Entwicklung und Skalierung des neuen Geschäfts (z. B. externe Stakeholder vom neuen Geschäft überzeugen).

Gilbert et al. veranschaulichen das Vorgehen anhand eines Beispiels aus der Verlagsbranche, bei dem die Deseret News ein erfolgreiches internes start-up in einem bedrohten Kerngeschäft gründete. Dabei kam dem Fähigkeitsaustausch zwischen den beiden Transformationen eine zentrale Rolle zu, um das schnelle Wachstum des Start-ups überhaupt erst zu ermöglichen und es zum Wachstumsmotor des Unternehmens zu machen. So teilten sich die Deseret News and Deseret Digital u. a. Marke, redaktionelle Inhalte, Marketing Ressourcen sowie Daten der Kunden und deren Lesegewohnheiten.

Dieser Ansatz weist eine große Verwandtschaft mit dem Ambidextery-Ansatz auf. Zu Recht allerdings betonen Gilbert et al das Erfordernis, dass sich auch das bestehende Geschäft angesichts der Digitalisierungsanforderungen weitreichenden Veränderungen unterziehen muss. Es gilt also zwei Transformationsprozesse klug miteinander zu verzahnen, die jeweils ganz unterschiedlichen Logiken des Veränderns folgen.

### Lose und feste Kopplung

Lose oder feste Kopplung zwischen zwei Systemen bezeichnet nach Karl Weick (1985) die Fähigkeit eines Systems, auf ein anderes System weniger oder mehr Einfluss zu nehmen (z. B. ein traditionelles Unternehmen auf ein Start-up oder umgekehrt). Weick spricht von einer losen Kopplung (loose coupling) von zwei Systemen, wenn sie durch wenige oder schwach ausgeprägte gemeinsame Variablen verbunden sind und trotz der Verbindung ein hoher Grad an Autonomie der gekoppelten Systeme beobachtbar ist (Weick untersuchte dieses Phänomen zuerst in Erziehungseinrichtungen).

Bei loser Kopplung erfolgen wechselseitige Einflüsse gelegentlich und indirekt, während bei fester Kopplung Einflüsse ständig, wesentlich und meist sofort erfolgen. Dementsprechend bleiben in lose gekoppelten Systemen auftretende Störungen eher begrenzt, während bei fester Kopplung Einflüsse weitreichende Wirkungen haben und schneller auf andere Bereiche durchschlagen.

Interessanterweise zeigen sich in vorhersehbaren Umwelten engere Kopplungen zwischen Systemen, während in unvorhersehbareren Umwelten mit breiteren Reaktionsspielräumen eher losere Kopplungen zu beobachten sind. Die höhere Variabilität der Verbindungen der losen Kopplung sorgt hier dafür, dass Veränderungsimpulse an den richtigen Stellen aufgegriffen und verarbeitet werden.

Schaut man auf das Verhältnis von traditionellen Unternehmen zu Innovationszentren wie internen oder externen Start-ups, Inkubatoren oder Acceleratoren so lassen sich engere und losere Formen der Kopplung zwischen beiden Seiten beobachten. Dabei wird die Stärke der Kopplung in Organisationen nach Weick vor allem bestimmt durch Regeln, Vorschriften (inkl. der Reaktion auf die Verletzung der Vorschriften), durch die Schnelligkeit von Feedback und die Aufmerksamkeit, die der Kopplung gewidmet wird. Diese beziehen sich bei der Kopplung von traditionellen Unternehmen und Innovationszentren in der Regel auf finanzielle und kundenbezogene Themen.

> «Die dargestellten Theorien bieten erste Ansätze für ein gelingendes Zusammenspiel von etablierten Unternehmen und Start-ups.»

Zusammenfassend bieten die dargestellten Theorien erste Ansätze für ein gelingendes Zusammenspiel von etablierten Unternehmen und Start-ups. Die Optimierung des bestehenden (und in der Praxis meist bedrohten) Geschäfts gleichzeitig zur Suche nach neuen geschäftlichen Möglichkeiten zu organisieren, erfordert offensichtlich ein paralleles Engagieren im Modus der Exploitation (March) und einer damit verbundenen Transformation A (Gilbert et al) als auch der Exploration und einer damit verbundenen Transformation B. Das damit einhergehende anspruchsvolle Nebeneinander entsprechend fest oder lose (Weick) oder auch hierarchisch oder netzwerkförmig (Kotter) zu verbinden, ist in vielen Organisationen derzeit Gegenstand aufmerksamen Lernens. Was diese Art der Beidhändigkeit für das Organisationsdesign und die Führungspraxis bedeutet, wird abschließend erläutert.

## Kernherausforderungen

### Das Zusammenspiel von Corporates mit Start-up-förmig operierenden Innovationseinheiten

Angesichts des sich intensivierenden Innovationswettbewerbs sind etablierte Unternehmen im Zusammenspiel mit Innovationszentren gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht mehr nur die effizienzorientierte Ausnutzung der vorhandenen Potenziale ermöglichen, sondern auch die Suche und Erschließung neuer Potenziale fördern. Wenn dieses Miteinander so gegensätzlicher Organisationswelten gelingen soll, braucht es ein von allen Seiten akzeptiertes hochattraktives Zukunftsbild, das alle Beteiligten in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit auf ein gemeinsames Entwicklungsziel strategisch ausrichtet. In diesem gemeinsamen Zukunftsbild wurzeln die dafür geeigneten Führungsstrukturen und Führungspraktiken, die differenzierten Organisationslösungen und Changeprozesse sowie eine von allen geteilte Kultur.

### Konsequenzen für das Organisationsdesign

Der Blick zurück zeigt auch in der Vergangenheit bereits Unternehmen, denen es gelungen ist, über Jahrzehnte gleichzeitig – im Sinne von March also beidhändig – ihr bestehendes Geschäft erfolgreich zu betreiben und sich selbst parallel dazu neu zu erfinden. Für Unternehmen wie Intel, 3M, Gore oder IBM scheint die Gleichzeitigkeit von Effizienzorientierung und Neuerfindung oder Exploitation und Exploitation durchaus vereinbar. Eine ganz entscheidende Frage ist dabei die Gestaltung des Organisationsdesigns, d. h. der Logik der organisationalen Binnendifferenzierung und die sorgfältige Pflege einer ausgeprägten Innovationskultur. Wie kann die Organisation sich arbeitsteilig organisieren, um gegenüber den höchst volatilen und widersprüchlichen externen Anforderungen von Effizienz und Innovation simultan antwortfähig zu bleiben (für Intel vlg. Burgelmann 2002, für IBM O'Reilly & Tushmann 2016)?

> «Wie können Flexibilität, Innovation, unternehmerische Agilität und Verantwortungsübernahme in die bisherigen Organisationsstrukturen der Unternehmen integriert werden?»

Für die meisten etablierten Unternehmen ist dies gleichbedeutend mit der Frage, wie Flexibilität, Innovation, unternehmerische Agilität und Verantwortungsübernahme in die bisherigen Organisationsstrukturen integriert werden können. Die Logik des gewählten Organisationsdesigns wird damit nicht nur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor (Stichwort: Competing by design), sondern hängt unmittelbar mit der Art und Weise zusammen, wie die Führungsprozesse strukturiert werden und Führung alltäglich praktiziert wird. Es geht also um Führungsstrukturen, Führungs- und Kommunikationspraktiken, bis hin zu den entsprechenden mentalen Führungs- und Kooperationsmodellen, die ein Sowohl-als-auch der beiden Welten ermöglichen. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem bereichsübergreifende Prozesse, die verteilte Aufgaben horizontal verknüpfen und Komplexität damit bearbeitbar machen. Eine entscheidende Rolle spielen gelingende teamförmige Kooperationsformen, um die unweigerlich unterschiedlichen Logiken bereichsübergreifender Kooperation zu managen.

**Abbildung 1**
**Implikationen für Führung und Organisation**

| | |
|---|---|
| **Führungs- und Kooperationsmodelle** | Akzeptanz der Unterschiedlichkeit: Sowohl-als-auch- statt Entweder-oder-Haltung |
| **Organisationsziele** | Routinisierung von Prozessen zur Effizienzsteigerung und Hinterfragung der eingeschwungenen Zustände zur kontinuierlichen Selbsterneuerung |
| **Strategie als Basis der Organisations- und Führungsentwicklung** | Akzeptiertes Zukunftsbild, das alle Beteiligten in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit auf ein gemeinsames Entwicklungsziel ausrichtet |

### Konsequenzen für die Führungspraxis

Beispiele wie etwa das in dieser Ausgabe vorgestellte Zusammenspiel bei der Otto Group (vgl. S. 4–9) zeigen, dass eine traditionelle Orientierung an Effizienz, Planung und die Vermeidung von Abweichungen durchaus vereinbar ist mit einer Haltung, die auf Überraschung, Probieren und iteratives Lernen ausgerichtet ist.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage, wie Führung mit den Widersprüchen im Sinne eines Sowohl-als-auch konstruktiv umgehen kann. Mit Bedacht ist deshalb der strukturelle Ort zu wählen, an dem die mit der Ambidexterity notwendigerweise verbundenen Zielkonflikte sorgfältig bearbeitet werden können. Bewährt hat sich dafür das Top Management als Team, wenn es für diese Aufgabe die erforderliche Arbeitsfähigkeit besitzt (O'Reilly & Tushmann 2016). Voraussetzung dafür ist, dass die spezifische Eigenlogik der beiden Welten im Team angemessen vertreten ist und dass man ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit für den anfallenden Entscheidungsbedarf zur Verfügung stellt. Ein wesentlicher Inhalt der an diesem Ort immer wieder zu bewältigenden Entscheidungslasten ist die achtsame Steuerung der mit Ambidexterity einhergehenden Veränderungsprozesse. Unterstützt werden solche Führungsleistungen durch eine unternehmensweit gelebte Kultur, die die notwendige Achtsamkeit für Überraschendes, Ungewöhnliches und Unerwartetes entwickeln hilft, um die relevanten Umwelten permanent zu beobachten und die Eindrücke kollektiv zu verarbeiten. Nur mit einer durchgängigen «customer-centric organizational cultur» (Goran et al 2017) eröffnet sich Organisationen die Möglichkeit, neben der Routinisierung ihrer Abläufe und der damit verbundenen Effizienzsteigerung, ihre eingeschwungenen Zustände angesichts der von außen aufgenommenen neuen Impulse, immer wieder zu hinterfragen und zu innovieren. Damit leistet die Führung einen unverzichtbaren Beitrag für den Aufbau einer organisationalen Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbsterneuerung.

Dieser hohe Anspruch – der sich nicht nur auf die oberste Führung beschränkt – bringt letztlich neue Herausforderungen für das Personalmanagement und speziell für die Anbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter an die Organisation mit sich. Organisationen werden in ihrer Leistungsfähigkeit immer abhängiger davon, ambidextrie-fähige Mitarbeiter und Führungskräfte zu halten und außergewöhnliche Talente zu

gewinnen. Die Gleichzeitigkeit von Exploration und Exploitation betrifft darüber hinaus letztlich alle zentralen Führungsdimensionen, die in beiden Welten ihre je unterschiedliche Ausprägung erfahren müssen. Um ein Verständnis für diese bzw. um die Akzeptanz der praktizierten Unterschiede ist auf allen Führungsebenen immer wieder neu zu ringen. Nur so entsteht eine tragfähige Kultur des sich wechselseitig Erfolgreichmachens.

### Ausblick

Wie können traditionelle Unternehmen und ihre start-up-förmigen Innovationsanstrengungen sich trotz ihrer strukturellen, prozessualen und kulturellen Unterschiedlichkeit wechselseitig inspirieren und konstruktiv kooperieren? Sowohl die praktischen Erfahrungen (siehe hierzu auch die Beispiele in diesem Heft) als auch die konzeptionell-theoretischen Ansätze machen die fundamentale Unterschiedlichkeit der beiden Organisationstypen deutlich. Sie zeigen aber auch, dass ein alle Seiten vitalisierendes Miteinander unter inzwischen gut angebbaren Bedingungen gelingen kann.

## Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**
thomas.schumacher@osb-i.com

## Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**
rudolf.wimmer@osb-i.com


## Literatur


- **Burgelmann, R. A. (2002).** Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future, Stanford (Free Press).
- **Christensen, C. M. (2013).** The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail: Harvard Business Review Press (1. Aufl. 1996).
- **Gilbert, C., Eyring, M. & Foster, R. N. (2012).** Two routes to resilience. Harvard Business Review, December 2012, S. 65–73.
- **Goran J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017).** Culture for a digital age; in: McKinsey Quarterly July 2017, S. 1–13.
- **Keese, Ch. (2016).** Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen, 3. Auflage, Knaus Verlag.
- **Kotter, J. P. (2014).** Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world, Harvard Business Review Press.
- **Lepore, J. (2014).** The Disruption Machine. What the gospel of innovation gets wrong; in: The New Yorker vom 23. Juni 2014.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and Exploitation in organizational Learning. Organization Science, 2(1), S. 71–87.
- **O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016).** Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma, Standford Business Books.
- **O'Reilly , C. A. & Tushman, M. L. (2004).** The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review, April 2004, S. 74–81.
- **Rogers, D. L. (2016).** The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age, Columbia University Press.
- **Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2008).** How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-prozess model of capability dynamization; in: Strategic Management Journal vol. 28, S. 913–933.
- **Solis, B., Buvat, J., Subjahmanyam, KVJ & Singh, R. R. (2015).** The Innovation Game: Why and How Businesses are Investing in Innovation Centers, URL: https://www.de.capgemini-consulting.com/resources/the-innovation-game/
- **Weick, K. E. (1985).** Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation, S. 39–62, Carl Auer.

# „Ambidexterity muss von oben unterstützt werden“

**Interview.** Ambidexterity führt früher oder später zu Veränderungsprozessen, die das gesamte Unternehmen betreffen und eine Selbsterneuerung einleiten. Zwischen denen, die das „Alte“ nur optimieren und denen, die das „Neue“ radikal durchsetzen wollen, kann es dabei zu Konflikten kommen. Doch die seien lösbar, sagt Rudolf Wimmer, Partner der OSB, Wien.

**Wie sorgt man dafür, dass ein Unternehmen unter dem Druck der Digitalisierung nicht einfach vom Markt verschwindet?**

**Prof. Dr. Rudolf Wimmer:** Sinnvoll ist eine Doppelstrategie. Das bestehende Geschäft muss weiterhin konsequent optimiert werden. Gleichzeitig muss außerhalb des bestehenden Geschäfts nach Innovationen gesucht werden – indem man eigene Innovationszentren aufbaut oder mit Start-ups kooperiert. „Ambidexterity“ ist für mich das derzeit faszinierendste Thema, wenn es um Unternehmensführung geht. Die zentrale Frage lautet: Wie bekommt ein Unternehmen diese Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Prozesse unter einen Hut? Die Prozesse sollen sich schließlich wechselseitig befruchten und sich nicht gegenseitig behindern – was eigentlich die „normale“ Reaktion wäre.

**Worauf sollten die Vorstände oder Geschäftsleitungen genau achten?**

**Wimmer:** Der zentrale Punkt ist, dass das Topmanagement als Mannschaft den offensichtlichen Widerspruch von „bestehendem Geschäft“ versus „Innovationszentrum“ konstruktiv bearbeiten muss. Das bestehende Geschäft verdient zum Beispiel das Geld, das dann großzügig in ein Innovationszentrum investiert wird, ohne dass man weiß, ob man jemals Ergebnisse sieht. Man steckt viel Geld in etwas, was möglicherweise vergebliche Liebesmühe ist. Die erfahrenen Manager des Stammgeschäfts werden früher oder später auf die Barrikaden gehen. Solche Konflikte müssen an der Spitze gut bearbeitet werden. Nach meiner Erfahrung fällt das umso leichter, je klarer im Management eine gemeinsame Zukunftsstrategie ausgearbeitet wurde. Jeder der die Zukunftsstrategie verinnerlicht hat, weiß dann, dass nur Innovationen die Überlebensfähigkeit sichern. Viele Streitpunkte sind dann leicht zu entschärfen.

**Welche Ansprüche an die Führung gibt es?**

**Wimmer:** Man braucht ausreichend Zeit und viele Gelegenheiten zur Kommunikation, um diese Konflikte zu bearbeiten. Oft geht es ans Eingemachte. Neben einer gemeinsamen Zukunftsvision sollte es im Management auch noch eine stabile zwischenmenschliche Beziehungsbasis geben. Konflikte, die durch neue Ideen von Querdenkern in ein Unternehmen hineingetragen werden, dürfen keinesfalls die grundsätzliche Vertrauensbasis, auf der alle Beteiligten stehen, gefährden. Wenn man als „alter Hase“ Angst haben muss, dass einen die anderen für ungeeignet halten, nur weil man nicht an den Erfolg von Innovationslabs glaubt, dann können die anstehenden Probleme einfach nicht konstruktiv diskutiert werden.

Foto: Pichler

**Rudolf Wimmer.** Pionier der „Beratung im Dritten Modus“ bei der Vorbereitung eines Ambidexterity-Wokshops.

**Familienunternehmen haben es da bestimmt einfacher, weil die Familie die Richtung vorgibt ...**

**Wimmer:** Familienunternehmen bringen gute Voraussetzungen mit – aber nur, wenn es innerhalb der Familie einen Konsens gibt. Wenn in einem Familienunternehmen Vertrauen in den einheitlichen Willen der Familie herrscht, dann sind solche Unternehmen in Sachen „Ambidexterity“ besser gerüstet als Konzerne, die diese Vertrauensbasis an der Spitze nicht so einfach herstellen können. Aber auch im Mittelstand und in Familienunternehmen gilt: Wer in einem Unternehmen gleichzeitig Bestehendes optimieren und dann auch noch Neuem zum Durchbruch verhelfen will, sorgt für Zündstoff, und der muss entschärft werden. Das heißt aber auch: Berater, die ausgebildet sind, neben der Sachebene auch noch die Beziehungsebene im Blick zu haben, werden so schnell nicht arbeitslos.

**Interview: Martin Pichler** ●

# Themenschwerpunkt
# Veränderung

# Change im Fluss der Dinge

## Klaus Doppler, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer in einem Trialog über Prinzipien des Wandels

*In dem Versuch zu verstehen, ob es universelle Prinzipien gibt, die auf alle Veränderungsprozesse zutreffen – unabhängig von kulturellem, geografischem und unternehmerischem Kontext – hat unser Redakteur Oliver Haas mit den drei erfahrenen Organisationsberatern gesprochen, die sich übrigens zunächst angesichts dieser Grundfrage alle recht skeptisch zeigten. Im Laufe des Gesprächs kristallisierte sich aber doch das eine oder andere Muster heraus, das ihnen in ihrer langjährigen Tätigkeit im Kontext von Veränderungsprojekten immer wieder begegnete. Ein Gespräch über die Überlebensfähigkeit von Organisationen, den Versuch das Neue mit der alten Ordnung zu bewältigen, den Sinn des Status quo und Ambiguitätstoleranz.*

**ZOE:** Wir versuchen mit dieser Ausgabe die Frage zu klären: Gibt es eigentlich universelle Prinzipien des Wandels? Gibt es Dinge, die überall stattfinden, wo über Zukunft nachgedacht wird? Es geht also darum, besser zu verstehen, ob es einen universellen Hebel auf Wandel gibt und wie dieser aussehen könnte.

**Simon:** Bei dem Begriff Wandel geht es zunächst immer um die Frage: Wandel von was? Aus systemtheoretischer Sicht heißt das: Auf welches System bezieht sich diese Frage nach Wandel? Man kann meines Erachtens den Wandel nie allein auf ein isoliertes System beziehen, sondern man muss immer schauen, welches die relevanten Umwelten sind, die überlebenssichernd oder überlebensnotwendig für dieses System sind. Es geht also um die System-Umwelt-Beziehung, die eventuell einen Wandel notwendig oder dringlich oder überflüssig macht. Welches ist die übergeordnete Überlebenseinheit, die wir beobachten müssen? Sie bildet den Beobachtungsbereich, aus dem sich die Frage dann ableitet, ob Wandel notwendig, schädlich oder vermeidbar ist.

**Wimmer:** Unterstellen wir mal im Blick auf das, was Herr Simon gesagt hat, es geht um Organisationen und speziell um Unternehmen. Wenn wir uns darauf beziehen, dann würde ich das sehr in Zweifel ziehen, dass es universelle Prinzipien des Wandels, der Veränderung gibt. Vor allem mit Blick auf die Möglichkeiten gezielten Wandels. Viele der Konzepte, die wir praktizieren und auch theoretisch evaluieren, stammen aus der westlichen Organisationswelt, speziell der anglo-amerikanischen Welt. Und diese Tradition ist sehr von der Grundüberzeugung geprägt, dass gerade auch sehr komplexe Veränderungsprozesse gezielt herbeigeführt und kontrolliert gesteuert werden können. Das sind Denkmodelle, die der fernöstlichen Welt absolut fremd sind. Dort wird Wandel ganz anders gedacht.

Im chinesischen Bereich – das hat Francois Jullien, der französische Soziologe und Sinologe, nachgezeichnet – ist die Wandlungsvorstellung ein Sich-mit-dem-Situationspotenzial-der-jeweiligen-Verhältnisse-Mitbewegen. D. h. die Energie des Feldes klug zu nutzen, keine direkten Zielsetzungen auszusprechen und zu verfolgen. Denn das Wasser fließt von oben nach unten, und da geht es darum, genau diese Bewegung, die ohnehin in jede Situationen eingebaut ist, intelligent zu nutzen und in die eigene Richtung zu lenken.

Das ist ein evolutionäres Wandelverständnis, das absolut klug und vernünftig ist. Dieses wird in der westlich-abendländischen Tradition nur wenig genutzt und aufgegriffen. Sobald man auf eine konkretere Ebene kommt, wo es ums Handeln geht und ums genauere Problemlösen, da ist man im Grunde genommen sehr fehlgeleitet zu meinen, man könnte diese westliche, vor allem anglo-amerikanische Tradition des direkten Eingreifens, des kontrollierten Steuerns verallgemeinern. Das ist ein Riesenirrtum. Dieses Verständnis beruht auf einer in unseren Breiten leider immer noch weitverbreiteten Kontrollillusion.

**Doppler:** Ich kenne aus meiner Sicht nur ein universelles Prinzip, nämlich Überlebensfähigkeit. Die Frage ist dabei nur, in

welcher Welt will ich überleben. Das eher westliche Modell, was eben angesprochen wurde, basiert auf Effizienz und Steuerbarkeit. Dafür haben wir bestimmte Methoden, aber das trifft meiner Meinung nach überhaupt nicht als weltweit sinnvolles Modell zu. Effizienz müsste dafür übersetzt werden, Effizienz im Hinblick auf was? Was sind die Werte, die dabei gesucht werden.

**ZOE:** Gibt es denn aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus Beobachtungen oder Muster, die Ihnen immer wieder begegnet sind, wenn über Wandel oder Veränderungen nachgedacht wird?

**Simon:** Ja, es geht irgendwo immer um dieses Überleben. Die Frage ist: Wie lässt sich die Überlebenseinheit definieren? Wenn ich eine Organisation als Überlebenseinheit anschaue, dann kann ich bestimmte relevante Umwelten nicht ungestraft wegdenken: Mitarbeiter, Arbeitsmarkt, Markt meiner Produkte und Zulieferer oder politische Rahmenbedingungen etc.

Wenn bspw. die Umsatzzahlen eines Unternehmens sinken oder Universitäten feststellen müssen, dass ihre wissenschaftlichen Arbeiten nicht mehr gelesen werden, heißt das, dass diese Systeme von den für ihr Überleben relevanten Umwelten als nicht mehr angepasst erlebt werden und dies kommuniziert wird. Daraus ergibt sich im optimalen Fall der Impetus, Veränderung in die Wege zu leiten.

Das findet nach evolutionären Prinzipien statt und nicht zielgerichtet oder rational planend, sondern es gibt immer Variationen, unter denen irgendwelche Optionen selektiert werden, die funktionieren. Das bezieht sich nicht nur auf die Innovation von Produkten, sondern auch auf die Entwicklung alternativer organisationaler Strukturen. Was funktioniert, wird weiter gemacht. Aus dem, was nicht funktioniert, ergibt sich dann die Frage: Was können wir ändern, was müssen wir ändern?

**Doppler:** Wenn ich berate, ist mein Grundsatz, das System nicht von innen nach außen zu denken, sondern von außen nach innen. Das heißt, ich schaue mir zuerst den Kontext an, in dem sich dieses System bewegt. Und zwar die ganze Bandbreite, die bereits angesprochen wurde, inklusive Technologie. Oft beobachte ich dabei, dass man versucht, den neuen Kontext nach der alten Ordnung zu bewältigen. Es ist häufig eine harte Auseinandersetzung, den neuen Kontext überhaupt so ernst zu nehmen, dass man die bisherige Ordnung und Spielregeln überprüft.

Man versucht zunächst solange wie es geht bei der alten Ordnung zu bleiben, um das Neue zu bewältigen. Ich werde häufig gefragt, «wie viel Zeit haben wir denn?» Ich sage dann, «das bestimme weder ich noch Sie, das bestimmt der Kontext». Das ist für mich der springende Punkt: Aus der alten Ordnung rauszugehen. Wir leben in einer bestimmten Umwelt, wir haben für uns unsere innere Umwelt geschaffen und unser Gerüst, und wir versuchen, möglichst lange daran festzuhalten, Punkt. Das beobachte ich überall, wo ich arbeite.

**Wimmer:** Was mir in unserem westlichen Kulturkreis immer wieder begegnet, ist, dass diejenigen, die für Wandel verantwortlich sind, und einen Bedarf diagnostizieren, davon ausgehen, dass der bestehende Zustand seit längerem stabil ist, dass also der Status quo etwas Festes ist. Es ist dies eine Vorstellung, die sich ganz im Sinne Kurt Lewins bewegt: Die Ausgangssituation ist eingefroren, diese muss man in einem nächsten Schritt aufeisen. Gemeint ist diese Vorstellung von Wandel, der zielgerichtet etwas bewegt, was sich unzulässig stabilisiert hat, sowie die Annahme, dass es gegen dieses Aufeisen dann eine Menge Widerstand gibt, den man bearbeiten muss.

Diese Prämissen sind nach wie vor extrem weit verbreitet. Das sind Denkmodelle, die in unserer Tradition seit vielen Jahren vorherrschen. Das Lewinsche Modell ist immer noch das prägende, soweit ich das beobachten kann gerade auch in unserer Profession der OE.

Das ist etwas, was im fernöstlichen Bereich überhaupt nicht so gedacht wird. Dort denkt man daran, dass ohnehin alles im Fluss ist, alles ist in Bewegung. Wir sind in einem ständigen Veränderungsprozess begriffen, und es geht darum, für das, was man heute für erforderlich hält, die vorhandene Eigendynamik zu nutzen, also das Energiepotenzial, das in lebenden Systemen, in Organisationen ohnehin da ist, diese Energie in die gewünschte Richtung zu lenken. Und das setzt ganz bestimmte Maßnahmen auch indirekter Natur voraus, die diese natürliche Evolution dann entweder beschleunigen oder in eine bestimmte Richtung lenken.

«Man versucht solange wie es geht, den neuen Kontext nach der alten Ordnung zu bewältigen.»

Das ist der gravierende Unterschied, den ich immer wieder erlebe, dass es bei Wandlungsprozessen darauf ankommt, zu verstehen, dass ohnehin alles in Bewegung ist. Und dass das, was man als stabil einschätzt, sehr, sehr viel Energie braucht, damit der Beobachter es als fest gefügt identifizieren kann. Ein Großteil der Wandlungsprozesse scheitert daran, dass man diese Grundannahme mit sich herumschleppt und dadurch Vieles, was man später als Widerstand diagnostiziert, durch die Vorgehensweise, die man wählt, erst hervorgebracht hat.

**Doppler:** Es scheint mir ein großer Denkfehler zu sein, dass die wenigsten Leute sich klar machen, dass auch der Status quo erklärungsbedürftig ist. Alle schauen nur darauf, wie wir Veränderung herbeiführen können, aber auch der Erhalt des

Status quo ist ein extrem energieaufwendiger und sehr viel Aktivität und Motivation erfordernder Prozess. Jede Statik im sozialen Bereich ist erklärungsbedürftig und hinter ihr liegt immer eine Dynamik. Deswegen ist die Frage eigentlich falsch, was sind allgemeine Prinzipien des Wandels. Sondern man muss schauen, was sind allgemeine Prinzipien sowohl des Erhalts des Status quo wie des Wandels.

Einen hilfreichen Spruch finde ich immer: «Jeder verhält sich in seinen Augen vernünftig». Ich muss zunächst, wenn ich mit jemandem arbeite, seine Vernunft verstehen und akzeptieren. Ich muss den Sinn des Status quo verstehen. Menschen haben sich in einem bestimmten Umfeld eingerichtet und sie sehen Sinn darin, sonst täten sie es nicht. Und sie müssen den Status quo immer wieder aktualisieren und die darin liegenden täglichen Herausforderungen bewältigen.

«Bei Wandlungsprozessen kommt es darauf an, zu verstehen, dass ohnehin alles in Bewegung ist. Das, was man als stabil einschätzt, braucht sehr viel Energie, damit man es so identifiziert.»

Die Frage ist daher: Wie kann ich diese völlig unterschiedlichen Welten überhaupt miteinander verbinden? Finden wir Wege, um uns gegenseitig verstehen zu wollen? Auf jeden Fall braucht jeder seine Welt, die nunmal seine Welt ist, und dann müssen wir schauen, wie wir möglichst wenig gegeneinander sind. Die Überlegung wie ich überhaupt in Kontakt mit den anderen Welten komme als ein universelles Prinzip des Wandels also.

**ZOE:** Entscheidungsträger in Unternehmen sollen ja nicht nur den Status quo bewahren, sondern auch die Organisation von innen heraus innovieren – im und am System sein. Können Sie Muster in der Antwortfähigkeit von Entscheidungsträgern in der Gestaltung von Wandel erkennen?

**Wimmer:** In der jüngsten Zeit kann man ja durchaus beobachten, dass die klügeren Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Antwortfähigkeit nicht nur ein einziges Veränderungskonzept umzusetzen versuchen, sondern eine multiple Wandelstrategie fahren. Auf der einen Seite werden große Anstrengungen unternommen, um das aktuell aus der Digitalisierung zu gewinnende Rationalisierungspotenzial zu nutzen, um weitere Effizienzgewinne zu lukrieren. Das sind enorm weitreichende Automatisierungsschritte, die beispielsweise aus den Konzepten der Industrie 4.0. zu gewinnen sind oder agile Formen der Arbeitsorganisation, die heute durch neue digitale Werkzeuge erst realisierbar werden. Gleichzeitig und parallel zu diesen neuen Formen der Optimierung wird viel experimentiert, um das ganz Neue entstehen zu lassen, d. h. Innovationen, die in der Lage sind, neue Geschäftsmodelle zu realisieren, die die bestehenden geschäftlichen Aktivitäten ablösen können. Hier geht es also um Disruption und nicht nur um Verbesserung. Diese Innovationsanstrengungen sind alle evolutionärer Natur. Hier kommt es darauf an, dass man experimentiert, schaut, was an unterschiedlichen Varianten entstehen kann, dass man startup-ähnliche Erneuerungs- und Innovationsprozesse ermöglicht, ohne dass sie durch die Routinen des Bestehenden kaputtgemacht werden. Diese Gleichzeitigkeit ganz unterschiedlicher und in sich konträrer Veränderungsprozesse ist das (wenn ich ihn richtig verstehe), was John Kotter das «duale Betriebssystem» nennt.

Das sind aus meiner Sicht im Moment sehr zutreffende Wandelstrategien, die zumindest konzeptionell in einer Reihe von klugen Unternehmen in den letzten ein, zwei Jahren in Gang gesetzt werden. Das Bewältigen solch gleichzeitig vorangetriebener organisationaler Veränderungen, die an sich ganz gegensätzlichen Konzeptionen folgen, aber dann doch durch ein Führungssystem auf kluge Weise miteinander zu verzahnen sind, das ist im Moment die zentrale Herausforderung.

**Simon:** Das Problem von Organisationen ist natürlich, dass ihre Rationalität darauf beruht, dass sie etabliertes Wissen routinisieren. Deswegen sind sie erstmal nicht unbedingt die idealen Systeme, um Innovation zu produzieren. Das ist die Paradoxie aller Organisationen, dass sie, wenn Veränderungen der relevanten Umwelten ihre Überlebensfähigkeit bedrohen, sie selbst sich wandeln müssen, aber ihre basale Kompetenz die Routinisierung bewährten Wissens ist. Deswegen ist es so wichtig, noch etwas daneben zu setzen, irgendwelche innovativen Einheiten. Zwei Betriebssysteme sind ein Versuch, dieser Paradoxie gerecht zu werden.

**Wimmer:** Genau. Und das sind neuere Entwicklungen. Die Gleichzeitigkeit des einen und des anderen, und die kluge Verbindung dieser komplett widersprüchlichen Welten miteinander, das sind Übungen des Wandels, die unsere Unternehmungen in der Vergangenheit so nicht zu stemmen hatten.

**Doppler:** Ich empfehle meinen Kunden parallel zu dem Bestehenden einfach mal etwas anderes auszuprobieren. Wenn Leute Ideen haben, lasst sie das probieren und testet dann, ob diese Ideen funktionieren. Zwei Aspekte halte ich dabei für relevant: Ich beobachte immer wieder, wie der Status quo als das Normale gesehen wird. Die Neuen müssen sich sozusagen rechtfertigen, dass sie etwas Neues testen. Ich frage dann die Beteiligten: Wenn Euch Zukunft so wichtig ist, wieso bekommt dann der Status quo automatisch die Vorfahrt? Und das Zweite: Häufig gelingt diese Verzahnung des Neuen mit dem Alten relativ schlecht. Das Neue muss sich an das Alte anpassen und damit mache ich es indirekt kaputt. Ich empfehle dann, einen

Schutzzaun um das Neue zu ziehen, damit es sich verselbständigen kann.

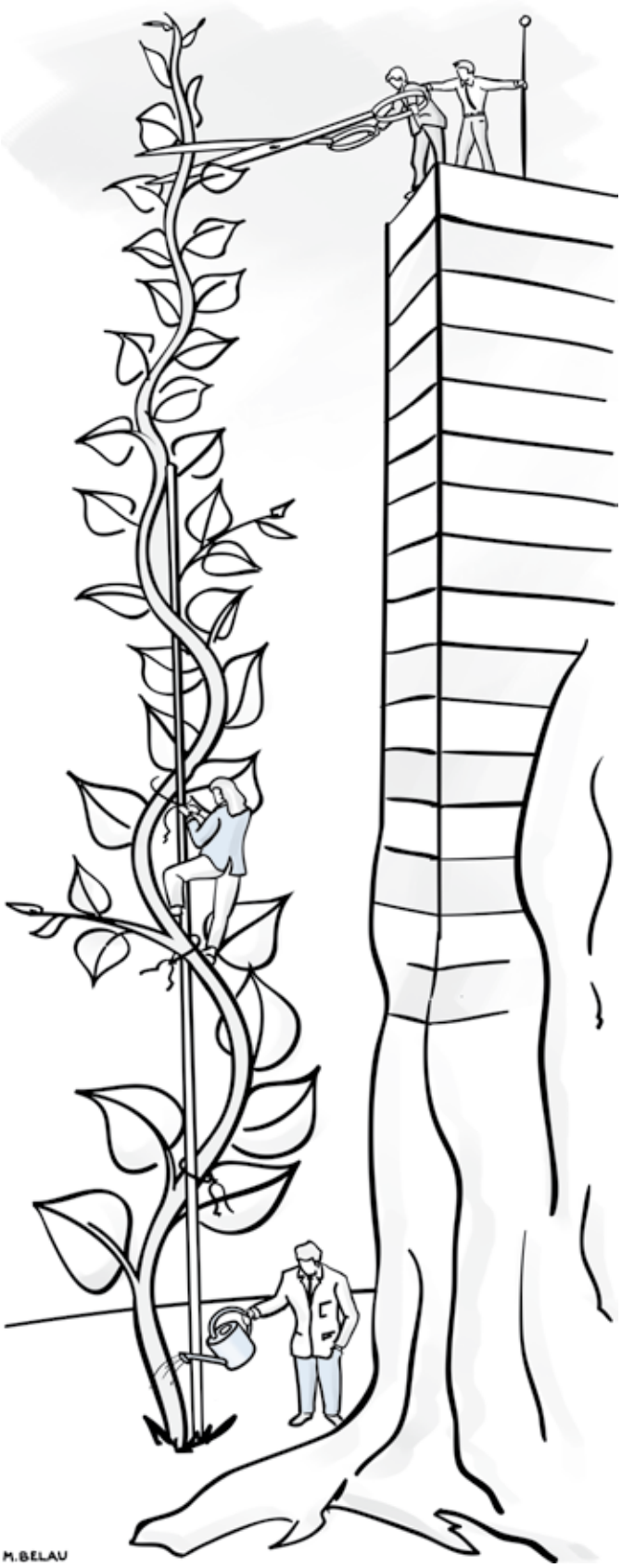
**ZOE:** Bedeutet das, dass ein fundamentales Prinzip von sozialem Wandel – und zwar Kurt Lewins Unfreeze, Change, Refreeze – heute nicht mehr gilt, weil Wandel eigentlich konstant stattfindet?

**Wimmer:** Ja, diese These kann man nur voll unterschreiben. Das sind Denkkonzepte, die darauf beruhen, dass man noch alle Zeit dieser Welt hat und davon ausgehen kann, dass das Bestehende noch lange unverändert seine Leistungsfähigkeit fürs Überleben sicherstellt. Heute brauchen wir einen agilitätsorientierten Veränderungsprozess. Und das ist eine ganz andere Logik als wir sie in der Vergangenheit praktiziert haben. Wenn sich das Change Management nicht auch selbst in diese Richtung transformiert, dann geben wir die alten Antworten von früher, die für die heutigen Verhältnisse irrelevant geworden sind.

**Simon:** Was ich beobachte, ist, dass jetzt auf einmal die Frage nach der Stabilität in den Fokus der Aufmerksamkeit kommt. Die Leute sagen, wir brauchen nicht nur Change Management, sondern auch ein Stabilitäts-Management. Was muss erhalten bleiben, was muss verändert werden? Dass man nicht nur auf die eine Seite dieser Ambivalenz geht, sondern sich auch jeweils dieser Ambivalenz stellt und die Kosten-Nutzenrechnung aufmacht für das eine wie das andere. Kein soziales System ändert sich in allen Aspekten. Es bleibt immer irgendwo eine bestimmte Struktur, die man braucht, um sich von der aus als sicherer Basis der Unsicherheit der Veränderung widmen zu können. Diese Sicherheits/Unsicherheits-Balance muss man gewährleisten. Das ist offensichtlich handwerklich nicht so einfach für das Management.

**Doppler:** Es gibt menschliche Grundbedürfnisse wie Klarheit, Ordnung, Sicherheit, Zugehörigkeit, Handlungsfähigkeit. Wenn die nicht gewährleistet sind, wird der Mensch sehr unruhig. Deshalb ist die Frage, wie kann ich das in einem Veränderungsprozess sicherstellen. Konflikte sind meiner Ansicht nach vorprogrammiert, das erleben wir ja alle in der Praxis: Deshalb noch einmal das Thema Vorfahrtregelung für das Bestehende. Wenn ich das aufheben will, verunsichere ich das ganze System. Das heißt, ich komme um Konflikte nicht herum. Und zwar Konflikte nicht nur zwischen den Menschen, sondern zwischen Anschauungen, zwischen Interpretationen darüber, was im Umfeld denn relevant ist. Deshalb halte ich die Kottersche Teilung – das hierarchische System bleibt auf der einen Seite bestehen, aber es soll dann dynamisiert werden durch das zweite System – für Grimms Märchen.

Es muss mir gelingen, das hierarchische System in einen neuen Kontext zu bringen, so dass die dort auch wieder neue



## Kernbotschaften aus dem Gespräch:

- Das **Verständnis von Wandel** ist sehr stark von einem anglo-sächsischen Verständnis geprägt, was darauf basiert, dass Veränderung gezielt verändert und kontrolliert werden kann. Das widerspricht bspw. einem fernöstlichen Verständnis von Wandel, welches einem evolutionären Grundgedanken folgt.
- Die **Überlebensfähigkeit sozialer Systeme** (Organisationen jeder Art) ist ein universales Phänomen, das Wandel zugrunde liegt. Die Überlebensfähigkeit ergibt sich aus der Interaktion des Systems mit der Umwelt (bspw. Markt). Der Kontext bestimmt somit die Tiefe, Geschwindigkeit und Intensität des Wandels. Das Problem ist jedoch, dass soziale Systeme aus einer alten Ordnung (Struktur) heraus versuchen, das Neue zu verstehen und zu bewältigen.
- Das Bild, dass das Management die Aufgabe und Funktion hat, in etwas Stabiles Bewegung zu bringen, ist bis heute das prägende Paradigma **westlichen Denkens von Wandel**. Das unterscheidet sich stark von anderen kulturellen Kontexten, in denen die Welt in einem permanenten Wandel wahrgenommen wird. Das Potenzial für Wandel ist in lebenden Systemen somit immer gegeben, es muss nur in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Entsprechend ist Widerstand gegen Wandel etwas, was sich nicht aus der Energie ergibt, sondern aus den Maßnahmen, die man selbst im Prozess des Wandels erst hervorgebracht hat.
- Entsprechend geht es im Wandel auch um die Frage, wie das, was als stabil angenommen wird, als solches erklärt wird. **Jedes System handelt aus seiner Sicht vernünftig.**
- **Multiple Wandelstrategien** sind in jüngster Zeit in vielen Organisationen erkennbar, d. h. Strategien, bei denen das Alte fortbesteht, während das Neue entsteht. Eine solche «Beidhändigkeit» mussten Organisationen in der Vergangenheit nicht stemmen.
- Aufgrund von konstanter Antwortfähigkeit durch Organisationen bezogen auf stetigen Wandel **hat das Lewinsche Postulat «Unfreeze/Change/Refreeze» ausgedient.**
- Für Führung bedeutet das umso mehr, dass **Führung als eine Funktion des Systems, also personenunabhängig, verstanden werden muss**. Gerade hier muss aber ein noch stärkeres Umdenken erfolgen.

Stabilität kriegen. Ich würde diese zwei Systeme nicht von Grund auf voneinander trennen, auch wenn man einen Proberaum zum Experimentieren schaffen kann.

**ZOE:** Das heißt, hierarchische Steuerungsparadigmen sind ebenfalls passé?

**Wimmer:** Kein Unternehmen ist bereits im Besitz der Weisheit, wie es mit Sicherheit in all diesen Fragen im Moment weitergehen kann. Und wir sind ja Beobachter eines großflächigen Experimentierens, wie diese zwei Entwicklungsdynamiken in ein gutes evolutionäres, sich wechselseitig beeinflussendes Verhältnis gebracht werden können. Es ist ganz klar, dass die klassischen hierarchischen Steuerungs- und Arbeitsprinzipien, wenn gleichzeitig ganz andere Formen entstehen, nicht unbeeindruckt bleiben können. Aber wie der Change Prozess auf der einen und auf der anderen Seite laufen kann und wie da die wechselseitigen Anregungsverhältnisse gebaut werden, das ist eine der zentralen Herausforderungen des Führungssystems. Das muss ja für beide Seiten kompatibel gebaut werden. Da kenne ich auch noch kein Unternehmen, vor allem in der Old Economy, wo man sagen kann, die haben das schon erfolgreich hingekriegt.

**Simon:** Die Frage der Konfliktsensibilität und des guten Umgangs damit, ist ja kein neues Phänomen. Die Frage ist, wie man diesen Konflikt als Ressource betrachtet. Das ist ja nicht eine Entweder-oder-Frage. Ich denke, die klassische Hierarchie funktioniert nicht, aber ohne Hierarchie funktioniert es auch nicht. All diese agilen Methoden brauchen einen hierarchischen Rahmen, damit sie überhaupt zustande kommen. Es ist keine spontane Selbstorganisation, dass irgendwelche Gruppen sich zusammenfinden und gemeinsam kreativ intelligente Entscheidungen treffen. Wenn da nicht ein hierarchischer Rahmen ist, der überhaupt erst diese Art von Kommunikation notwendig und möglich macht, wird sie nicht stattfinden. Die wunderbaren Beispiele der agilen Organisationen sind alles relativ kleine, sehr personenorientierte Systeme. In einem Laden wie Daimler wird so was nicht selbstorganisiert stattfinden können, sondern man muss diese Form der Selbstorganisation organisieren. Da sind wir wieder bei den Paradoxien.

**ZOE:** Was heißt nun das alles für Führungsprinzipien? Führungskräfte müssen also innovieren, aber auch das System stabil halten. Sie müssen nach innen steuern, aber nach außen anschlussfähig sein. Klingt kompliziert…

**Wimmer:** Wir denken ja Führung als Teil der Selbstorganisation von sozialen Systemen, die innerhalb dieses intern sich reproduzierenden Geschehens eine Spezialfunktion wahrnimmt. Wenn man diese Art von Komplexität organisierter

Arbeit, über die wir jetzt nachdenken, betrachtet, dann ist es ganz zentral, dass das Verständnis von Führung und wie Führung auch sich selber organisieren muss, um im Gesamtsystem wirksame Interventionen zu setzen, ähnlich wie der Rest der Organisation ein hervorgehobener Gegenstand der Selbstveränderung des Systems ist. Also, wenn sich in einem fundamentalen Veränderungsprozess das Denken der Führung und das entsprechende Handeln nicht auch weiter entwickelt, dann reproduziert man ganz sicher den Status quo.

Führungskräfte sind selbst auch in einem Lernprozess, einem kollektiven Lernprozess, wie der Rest der Organisation auch. Da braucht es ein Top Management, das sich dieses Lernbedarfes, was das Führungsgeschehen selbst anbelangt, bewusst wird. Das sind Prozesse, die natürlich eine Top-down-Unterstützung brauchen. Bottom-up werden sich diese Veränderungen in der Führungsdenke auf einer breiteren Basis nicht wirklich realisieren können. Jedenfalls nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit, um antwortfähig zu bleiben angesichts dieser disruptiven Entwicklung. Wir sind ja nicht mehr in den neunziger Jahren.

**Simon:** Dazu bedarf es natürlich eines Paradigmenwechsels – auch im Top Management. Wenn das nicht wirklich vom Top Management gestützt und getragen wird, und die Karrieremuster noch nach den alten Modellen, die eher sehr personenorientiert sind und nicht Führung als Funktion des Systems sehen sondern als Eigenschaft einer Person, praktiziert werden, dann mag das zwar ein nützliches Modell für den Einzelnen sein, seinen Aufstieg zu organisieren, aber für die Organisation ist es langfristig fatal.

**Doppler:** Wir stecken da meiner Ansicht nach in einem großen Dilemma. Verkürzt dargestellt: Der Mensch sucht Stabilität und dann geht es ihm gut. Das System braucht aber, wenn es zukunftsfähig sein soll, eine hohe Agilität und Flexibilität.

Firmen reagieren darauf mit Aussagen wie «Ja, ja, ja, im Prinzip gehen wir da dran, aber Schritt für Schritt». Ich interveniere hier und frage offen, warum Hierarchieebenen nicht einfach aufgelöst werden, wenn sie denn als dysfunktional verstanden werden. Oder ich empfehle mehr Experimente in der Führungsarbeit zuzulassen. Fakt ist aber, dass wenn man im Top Management Führungsparadigmen nicht in Frage stellt und Konflikten aus dem Weg geht, sich nichts verändern wird.

**ZOE:** Ich fasse mal zusammen: Überlebensfähigkeit sicherstellen, kontinuierliches Potenzial im Wandel von lebenden Systemen sehen, Stabilität und Veränderung im Blick haben, multiple Antwortstrategien auf Veränderungsimpulse haben. Gibt es auch grundlegende individuelle Dispositionen, die für die Gestaltung von Wandel bedeutsam sind?

**Doppler:** Ja, das denke ich schon. Wenn ich vor die Leute trete und einen Veränderungsplan verkünde, selber aber nicht daran glaube, sollte ich es sein lassen. Wie kann ich zuversichtlich zweifeln? Man braucht Leute, die wissen, keiner kennt die Zukunft, ich auch nicht. Der Punkt ist, wie können wir handlungsfähig werden? Wie können wir Zweifel fördern und gleichzeitig trotzdem zuversichtlich sagen, wir gehen jetzt diesen Weg? Und notfalls schwenken wir noch einmal um, wenn sich noch etwas Neues ergibt. Dazu brauche ich die Führungs-Crew. Ich brauche einen Rahmen, einen Spielraum. Ich kann nicht überall den Revolutionär machen, allein in irgendeinem System.

«Heute brauchen wir einen agilitätsorientierten Veränderungsprozess. Das ist eine ganz andere Logik als in der Vergangenheit.»

**Simon:** Mut braucht man, glaube ich, in unseren Unternehmen heute als Manager zu sagen, ich bin zwar in der Verantwortung dafür, dass eine Entscheidung getroffen, vertreten und durchgesetzt wird, aber ich weiß nicht, welches die richtige Entscheidung ist. Deswegen hole ich mir Menschen mit möglichst vielen Kompetenzen und gestalte einen Kommunikationsprozess, an dessen Ende eine intelligente Entscheidung steht, die intelligenter ist, als wenn ich sie alleine getroffen hätte. Dazu braucht man Mut. Aber nicht, um zu sagen, wir machen das so oder so oder so. Das ist nur klischeehafter Größenwahn.

**Wimmer:** Da muss man aufpassen, dass wir das nicht an einzelnen Figuren mit Begriffen wie Mut fest machen. Sonst heroisieren wir bestimmte Typen, die sich in unserer aktuellen Welt natürlich gerne für solche Heroisierungen zur Verfügung stellen. Letztlich geht es darum, kluge Prozesse zu steuern, die das Intelligenzpotenzial eines Systems für diese komplexen Entscheidungen möglichst gut mobilisieren helfen. Das ist eine Art von Führungsklugheit, die wir heute sehr viel ausgeprägter brauchen.

**Doppler:** Was wir bräuchten, ist Ambiguitätstoleranz. Und in dem Sinne, dass ich nicht nur feststellen muss, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, sondern ich muss darin auch handlungsfähig werden. Das unterläuft allerdings wieder das Sicherheitsbedürfnis im Sinne von, ich weiß wo es langgeht, ich habe meine Erfahrung, blicke zurück. Deshalb sage ich, wir stecken in einem Dauerdilemma. Da werden wir auch so schnell nicht rauskommen, da können wir noch so schön alles durchdiskutieren. Dann sind sie wieder in der konkreten Handlung drin und sagen, ich muss aber doch jetzt das berücksichtigen, da Rücksicht nehmen. Damit schwächen sie genau wieder das System, also das Vorgehen ab; die Zielrichtung und der Kon-

text geraten aus dem Blickfeld, und das ist für mich der entscheidende Punkt: Der Kontext wartet nicht bis du fertig bist.

**ZOE:** Ich möchte Sie vorsichtig darauf hinweisen, dass das doch alles sehr westlich-geprägt klingt

**Wimmer:** Wir sind alle genau in diesem kulturellen Kontext unterwegs. Und die Ausgangsfrage war: Ist das universell verbreitbar? Da muss man in dieser Diskussion doch mit Nachdruck darauf hinweisen, dass ganz andere Weltregionen auf diese Herausforderungen der globalen Entwicklung ganz andere Antworten finden, die man sich auch anschauen muss und mit entsprechender Neugierde diagnostizieren, so dass wir nicht verführt sind, unsere Überlegungen einfach weltweit auszurollen. Die Sensibilität für die Unterschiede in den einzelnen Weltregionen sollten wir stärken, damit wir auch in globalen Zusammenhängen, wo wir mit unseren Unternehmungen ja immer unterwegs sind, diese Art von Handlungsfähigkeit aufrechterhalten können.

«Agile Methoden brauchen einen hierarchischen Rahmen, damit sie zustande kommen. Es ist keine spontane Selbstorganisation, dass Gruppen sich zusammenfinden und kreativ Entscheidungen treffen.»

**Simon:** Das chinesische Denken kann man wirklich mit dem Begriff Ambiguitätstoleranz am besten auf eine Formel bringen. Was rational ist, ist nie klar und eindeutig, sondern es hängt immer von der aktuellen Situation ab, wie man zu entscheiden hat. Und die Tatsache, dass es nicht nur die eine – langfristig – richtige oder falsche Option gibt, zwingt dazu, situationsbezogen immer wieder neu zu entscheiden. Deswegen haben die deutschen Unternehmer mit den Chinesen so große Schwierigkeiten, weil die Chinesen nach 14 Tagen womöglich eine Entscheidung umschmeißen, weil sich die Umstände geändert haben, während die Deutschen sagen: «Wir haben doch einen Vertrag geschlossen!»

Wir brauchen diese Art von Flexibilität, sehr genau zu schauen: Was ändert sich und wie ist der Fluss der Dinge – um diese schöne Metapher von vorhin aufzunehmen – und wie müssen wir uns jetzt verändern, um nicht unterzugehen, um mit zu schwimmen und um an unser Ziel zu gelangen?

**ZOE:** Jeden Monat werden Bücher über Methoden, Herangehensweisen und Tools in der Organisationsentwicklung veröffentlicht. Alle hegen den Anspruch, universell anwendbar zu sein. Fakt oder Fiktion?

**Wimmer:** Da halte ich es mit Karl Weick und seinem berühmten Aufsatz «drop your tools». Wenn du handlungsfähig bleiben willst, verabschiede dich von der Toolorientierung und den damit verbundenen Machbarkeitsversprechen.

**Simon:** Das im Westen dem östlichen Denken am nächsten kommende Paradigma ist die Systemtheorie. Ich würde keine Tools im handwerklichen Sinne vorschlagen, sondern eine bestimmte Sichtweise auf die Welt. Wenn ich mit einem systemtheoretischen Blick auf System-Umweltbeziehungen schaue, meine Aufmerksamkeit auf Überlebenseinheiten richte, dann brauche ich keine Tools, weil ich mich in jeder Situation neu orientieren kann: wie ich beobachten muss und was die entscheidungsrelevanten Aspekte sind. Dann komme ich zwangsläufig zu den handwerklichen Konsequenzen, die sich daraus ableiten.

**Doppler:** Ich schätze den Spruch: «a fool with a tool is still a fool». Mein Zugang ist: Kontext anschauen, Status quo wirklich ernst nehmen, nicht, das ist eine Störung, die muss beseitigt werden, sondern was ist die Logik des Status quo. Ich muss die Logik nicht nur verstehen, ich muss sie akzeptieren. Und dann ist die Frage, wie kann ich mich mit einer anderen Logik verknüpfen. Das Dilemma dabei ist, dass der Mensch ein Verdrängungskünstler ist, ich vermute mal, das gilt weltweit. Wir versuchen den Kontext zu verdrängen damit wir möglichst lang bei der eigenen Stabilisierung bleiben können. Das ist die Kunst: Menschen zu Veränderung und Offenheit zu ermutigen. Schau doch mal in die anderen Welten rein, guck' mal was du davon verstehen willst und kannst. Und überprüfe dann deine Spielregeln, ob die noch zu dem passen, was eigentlich jetzt ansteht. Sobald der andere das nicht versteht, nicht nachvollzieht, dann kann ich mir alles sparen.

**ZOE:** Haben Sie vielleicht ein paar Abschlussworte noch einmal mit Blick auf universelle Prinzipien des Wandels?

**Wimmer:** Ich glaube, dass genau diese Fragestellung der Verallgemeinerbarkeit von Wandlungsprinzipien unsere Aufmerksamkeit möglicherweise in die falsche Richtung lenkt. Ich würde sagen, wir ermutigen zur Neugierde, die relevanten Unterschiede zu entdecken. Und zwar gerade jene Unterschiede, die wirklich in Bezug auf den Umgang mit Wandelprozessen in unterschiedlichen Weltregionen einen bedeutsamen Unterschied machen. Also, Neugierde für Differenzen und deren Bedeutung für gesellschaftliche Entwicklung. So dass wir uns davon entfernen, Probleme, die da sind, mit einem Denkmodell, einem einzigen Denkmodell, zu begreifen, um dann entsprechende Interventionen daraus abzuleiten. Das ist etwas, was uns in einer globalisierten Welt mit diesen doch sehr veränderten Machtverhältnissen in Zukunft sehr viel mehr hand-

lungsfähiger macht, als wenn wir den Stein der Weisen jetzt in der Universalität des Denkens über Change suchen wollten. Das würde ich den Amerikanern überlassen, weil die aus dieser Tradition kommen und ihre Denkmodelle sozusagen weltweit ausrollen und bis heute noch nicht gelernt haben, sich von dieser «imperialistischen» Weltsicht zu emanzipieren. Donald Trump ist gerade dabei, diese Sicht ein weiteres Mal auf die Spitze zu treiben.

**Simon:** Ich schließe mich an und will nur noch hinzufügen: Hütet euch vor Normativität und nutzt den Möglichkeitssinn!

**Doppler:** Ich habe vor 55 Jahren, als ich in Rom an der theologischen Hochschule studiert habe, einen Vortrag gehört von einem französischen Philosophen, Jean Guiton. Und was mich am meisten beeindruckt hat, war der Satz, «die Intelligenz beginnt nicht mit den Gleichheiten sondern mit den Unterschieden». Es geht darum, die Unterschiede zu suchen und dann zu schauen, was gibt es Neues, wie kann ich verknüpfen. Gleichheiten, vergiss es.

**ZOE:** Ganz herzlichen Dank Ihnen allen dreien für das interessante Gespräch.

## Literatur


- **Doppler, K. (2009).** Von Helden und Weisen. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System, Organisations-Entwicklung, Heft 2.
- **Jullien, F. (2010).** Nicht an den Setzlingen ziehen! Organisations-Entwicklung, Heft 1.
- **Königswieser, R., Lang, E. & Wimmer, R. (2009).** Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen?, Organisations-Entwicklung, Heft 1.
- **Königswieser, R., Wimmer, R. & Simon, F. B. (2013).** Back To The Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. OrganisationsEntwicklung, Heft 1.
- **Kotter, J. & Langen, R. (2014).** Die Kraft des Netzwerks. Change Management für eine beschleunigte Welt, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.
- **Wimmer, R. (2009).** Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.

## Dr. Klaus Doppler

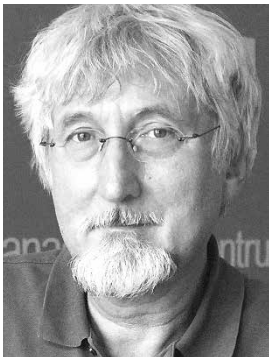
selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen, Mitbegründer der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**
doppler@doppler.de

## Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**
rudolf.wimmer@osb-i.com


## Prof. Dr. Fritz B. Simon

Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und Geschäftsführender Gesellschafter der Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH

**Kontakt:**
fbsimon@t-online.de

## Oliver Haas

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Projektleiter in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Kontakt:**
oliver.haas@giz.de

**Christiane Müller**

Seniorberaterin
der osb international, Wien
christiane.mueller@osb-i.com

**Alexander Schmidt**

Seniorberater
der osb international, Wien
alexander.schmidt@osb-i.com

# Change it or leave it!

## Gute Voraussetzungen schaffen oder den Change sein lassen

### Summary

Wenn es darum geht, in einer dynamischen Wettbewerbslandschaft mit permanenten Change-Anforderungen noch zusätzliche Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, dann müssen alle Führungskräfte in die Verantwortung gehen und die Implementierung tatkräftig mitunterstützen.

Diese Mobilisierung, Aktivierung und Ermächtigung gelingt unserer Erfahrung nach nur dann, wenn Führungskräfte neben ihrem druckreichen Führungsalltag in nachfolgend genannten Handlungsfeldern unterstützt werden. Führungskräfte Change-fit zu machen, sich als Topmanagement der Auseinandersetzung zu stellen und Gefäße der Bearbeitung zur Vorbereitung und zur Auswertung des Changes in Form von Workshops und Coachings bereitzustellen, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Gelingens enorm.

Wenn Change-Verantwortliche diesen Invest nicht machen wollen, dann sollten sie sich die Frage stellen, ob sie das Risiko der Ressourcenvernichtung und der Reduktion zukünftiger Change-Bereitschaft durch schlechte Change-Erfahrungen in Kauf nehmen wollen. Change it or leave it.

### Wie wir Change-Projekte in der Praxis erleben

Das immer weitere Streben nach Effizienz bei gleichzeitiger Suche nach Innovationen, Digitalisierung und Kundenorientierung sind zentrale Treiber für Change-Projekte in Organisationen. Beobachtet man Change-Projekte, so könnte man einige davon zugespitzt als „tolerierte Ressourcenvergeudung, die nach Aktivität und Agilität aussehen“, beschreiben.

In der Praxis beobachten wir einerseits immer höhere Erwartungen an die Umsetzung von Change-Vorhaben und andererseits Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die ob

der vielen und oft schlecht gelaufenen Changes bereits erschöpft sind und lieber durch den nächsten Change durchtauchen als ihn aktiv zu gestalten.[1] Während Organisationen aus diesen Fehlschlägen wenig zu lernen scheinen, graben sich die Enttäuschungen und Kränkungen bei den betroffenen MitarbeiterInnen immer tiefer ins Gedächtnis.[2]

### Das Risiko schlecht gelaufener Changes

Noch gefährlicher als die Ressourcenvernichtung bei schlecht gelaufenen Changes scheint uns, dass die Veränderungs-Bereitschaft bei allen Betroffenen nach ein paar schlechten Change-Erfahrungen radikal sinken kann. In diesem Fall ist die notwendige Flexibilität eines Unternehmens nicht mehr gegeben, was uns in der aktuellen, dynamischen Wettbewerbssituation besonders fatal erscheint. Wir gehen davon aus, dass „die Agilität der gesamten Organisation als lern- und entwicklungsfähiges System spielentscheidend sein wird.“[3]

### Handlungsfelder und Grundsatzentscheidungen vor dem Change

In diesem Beitrag möchten wir sechs Handlungsfelder für Führungskräfte aller Ebenen aufzeigen, die wir aus unserer langjährigen Erfahrung als OrganisationsberaterIn als hilfreich oder sogar als notwendig erachten. Diese Handlungsfelder werden Change-Kundigen bekannt vorkommen. Sie sind nicht prinzipiell neu – vielmehr werden sie in der Implementierung häufig radikal unterschätzt!

Change-Verantwortliche können gute Voraussetzungen für gelingenden Change durch kluge Change-Architekturen und durch die Qualifizierung des gesamten Führungsteams schaffen. Dabei sehen wir das Top-Management immer in der Verantwortung für gelingenden Change – auch wenn sie Funktionen wie interne Change-BeraterInnen, PE/OE-Abteilungen oder ein Change-Committee eingerichtet haben. Diese Verantwortlichen sollten sich vorab einige Fragen stellen:

- Was ist machbar? Es braucht auch Demut vor den Herausforderungen und realistische Erwartungen an das Machbare.
- Wieviel Mobilisierungs- und Change-Invest wollen wir bereitstellen?
- Wie machen wir die Führungsmannschaft fit und aligned für den Change?

## Change it or leave it!

**Schaffen Sie Bearbeitungsmöglichkeiten für:**

- Handlungsfeld 1: Face it - Change ist turbulent!
- Handlungsfeld 2: Die wirksamen Change-Stellhebel erkennen und nutzen
- Handlungsfeld 3: Change ist emotional – es gilt die emotionale Seite des Changes produktiv zu gestalten
- Handlungsfeld 4: Die Zumutungen aushalten, Vorbild sein und sich selbst gut durch den Change führen
- Handlungsfeld 5: Kommunikations-Leuchtturm sein
- Handlungsfeld 6: Gelungener Change ist eine Gemeinschaftsleistung

Das Führen der MitarbeiterInnen durch den Change ist zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Leider wird es oftmals auf das Managen des Changes (z.B. Ressourcen steuern, laufendes Priorisieren von Projekten, die Change-Entwicklung monitoren) reduziert.[4]

Je höher der Grad der organisationalen Erschöpfung und je tiefer die emotionalen Gräben desto höher der Aufwand für die Mobilisierung der Führungskräfte. Damit verbunden ist ein angemessenes Investment an Zeit und Ressourcen für die Ausrichtung der Führungsmannschaft.[5]

Wenn diese Investitionen nicht gesetzt werden können oder nicht gesetzt werden wollen, so wäre es besser, den Aufwand und die Ressourcenvernichtung inklusive der „verbrannten emotionalen Erde“ zu unterlassen.

### Handlungsfeld 1: Face it – Change ist turbulent!

Organisationen sind lebendige, hochdynamische Systeme. Organisationen des 21. Jahrhunderts sind mit vielen Schnittstellen ausgestattet und müssen ihre Komplexität in einer Vielzahl von Zielkonflikten abbilden und an passender Stelle aushandeln. Jeder Umbau greift daher tief in bestehende Muster und Routinen.[6] Führungskräfte sind selbst Teil dieses Systems und somit beginnt erfolgreiche Veränderung oftmals mit einer konsequenten Selbstveränderung.

Die Illusion, dass einfach gute Planung und gutes Projektmanagement die Lösung für erfolgreichen Change ist, zieht sich weiterhin durch viele Organisationen. Gerade Führungskräfte mit starkem Ursache-Wirkungs-Denken und dem Wunsch nach Perfektion kommen unter Druck und setzen dann zumeist auch ihre nächste Ebene unter Druck. Ein guter Projekt-Plan und eine klug durchdachte Change-Architektur sind eine gute Basis für ein Change-Vorhaben. Die Betriebslogik eines radikalen Change-Vorhabens braucht allerdings zusätzlich eine innere Haltung, auf das Unplanbare vorbereitet zu sein und Neues auszuprobieren, Fehler zu akzeptieren und diese rasch zu managen.

Dazu ist es manchmal hilfreich, in einem ersten Schritt die inneren Haltungen der Realitätsbeschreibung im Führungsteam zu reviewen. Metaphern sind hier oftmals besser als lange Beschreibungen – sie ermöglichen es, der Change-Realität näher zu kommen. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen gern Metaphern wie zum Beispiel „eine Abfahrt über die Buckelpiste oder durch ein Wildwasser“. Dies entlastet und macht es einfacher, auf Unvorhergesehenes vorbereitet zu sein. In solch einer Realitätsbeschreibung gibt es auch keine Haltungsnoten – vielmehr geht es darum, immer wieder zusammenzuwarten, Erfahrungen und Beobachtungen auszuwerten und weiter voranzukommen.

Change-Verantwortliche können darüber hinaus konstruktiv durch Turbulenzen steuern, indem sie den erlebten Kontrollverlust mangels detaillierter, inhaltlicher Planbarkeit durch Prozesssicherheit ersetzen. Regelmäßige Lagebesprechungen wie z.B.: StandUp Meetings ermöglichen es, Stellhebel und Schritte sowie die Ressourcen-Priorisierung zu besprechen.

Zu Change gehören auch neu auftretende Konflikte und Zielkonflikte. Diese können zumeist nicht eindeutig gelöst werden und müssen daher von den Führungskräften umsichtig verhandelt und zum Besten für das Ganze entschieden werden. Ein Management, das die nächsten Ebenen auf diese Turbulenzen und ihre konstruktiven Umgangsformen vorbereitet, gibt dem gesamten Führungsteam eine Orientierung für die zukünftige Realität.

### Handlungsfeld 2: Die wirksamen Change-Stellhebel erkennen und nutzen

Druck und operative Hektik bestimmen meist den Alltag - der Change kommt noch dazu. Viele Führungskräfte verlangen von sich und anderen zu viel. Damit laufen sie Gefahr, sich und die MitarbeiterInnen zu überfordern und zu demotivieren. Die Energie verpufft und der lange Atem für nachhaltige Veränderung geht verloren. Folgende Elemente erweisen sich als immer wieder hilfreich:

- Gemeinsame Modelle und Landkarten für den Change kennen und nutzen: Führungsmannschaften können nur dann einen gemeinsamen Weg durch das Veränderungsvorhaben finden, wenn sie auch gemeinsame Modelle und Landkarten haben. Diese Landkarten helfen den Change einzuschätzen, Vorgehensweisen zu planen und weiße Flecken auf der Landkarte zu entdecken.
- Instrumente und Auszeiten, um sich Überblick zu verschaffen: Um sich den Überblick zu verschaffen und die Netzwerke in und außerhalb der eigenen Organisation sinnvoll zu nutzen ist es hilfreich, immer wieder mit „innerem Abstand“ auf den Change zu schauen. So liefern wiederkehrende, gemeinsame Reflexionen der Fortschritte und Hürden im Change, die Anwendung der Stake-Holder-Analyse oder anderer Instrumente ganz konkrete und im Führungsteam akkordierte Maßnahmenbündel. Dieser gemeinsame Rückzug auf den „Feldherrenhügel“ ermöglicht es zu lernen, die eigenen Vorgehensweisen immer wieder anzupassen und Energien und Ressourcen im Change wirksam einzusetzen.
- Die jeweils nächste Ebene regelmäßig mit relevanten Informationen versorgen: Da Führungskräfte funktionalerweise oftmals tief im operativen Geschehen bleiben, fehlt Ihnen die Zeit für angemessene Kommunikation. Fehlende Informationen werden mit Gerüchten gefüllt.

Oben skizzierte Kommunikations- und Reflexionsmöglichkeiten für Führungskräfte sollten strukturell in der Change-Architektur vorgesehenen werden – von selbst passieren sie nicht.

### Handlungsfeld 3: Change ist emotional – es gilt die emotionale Seite des Changes produktiv zu gestalten

In den Turbulenzen des Changes ziehen sich Führungskräfte oftmals intuitiv zurück. Dies kann mehrere Gründe haben:

- Man hat Sorge, die emotionalen Reaktionen der MitarbeiterInnen nicht mehr in den Griff zu bekommen.

- Die eigene Positionierung ist noch nicht klar und man möchte nicht unnötig oder an der falschen Stelle kämpfen.
- Man ist als Führungskraft selbst emotional beschäftigt, überfordert oder gekränkt.
- Die Entwicklungen unterliegen noch der Geheimhaltung.
- Es gibt in den langatmigen Mühen sowieso nichts Neues zu berichten.

Dieser psychologisch nachvollziehbare Rückzug ist jedoch verheerend für die Wirksamkeit eines Changes – die Gerüchteküche wird aktiviert. Negative Emotionen und Stimmungen stecken an und die Führungskräfte verstehen nicht mehr, was mit den MitarbeiterInnen und im Change los ist. Das Unternehmen läuft Gefahr, Schlüsselspieler und High-Performer zu verlieren.

Auch das kommentarlose Weiterreichen der Change-Herausforderungen an die nächsten Management-Ebenen verstärkt den Effekt, dass diese Führungskräfte schlicht keine Verantwortung übernehmen wollen und einfach „abtauchen". BeobachterInnen des Changes beschreiben das dann oftmals (fälschlicherweise) als „Lehmschichte im Change". Hierfür sind mehrere Interventionsmöglichkeiten hilfreich:

- Der bereits einige Jahre alte Tipp für das Topmanagement aus Kotter´s „Leading Change"[7] ist noch immer hochrelevant: Bleiben Sie in der Verantwortung und halten Sie die Führungskräfte Ihrer nächsten Ebene ebenso in deren Verantwortung.
- Schaffen Sie Raum, dass die Zumutungen für die nächste Ebene angesprochen werden bzw. als selbstverständlicher betrachtet werden können.
- Für das mittlere und untere Management bedeutet das, gegen die eigene Intuition des Rückzugs zu handeln und in emotionalem Kontakt zu bleiben bzw. Kommunikation und Kontakt proaktiv zu intensivieren. Das ist einfacher gesagt als getan, denn es ist herausfordernd und eigentlich eine Zumutung, dieser paradoxen Aufforderung zu folgen.
- Ein zentraler Weg aus dieser Paradoxie heraus ist, Führungskräfte zu unterstützen, rasch eine emotionale Bearbeitung für sich selbst zu finden. Menschen können soziale Dynamiken erst wahrnehmen, wenn sie die eigenen Emotionen ernst nehmen.
- Wenn Führungskräfte ein gelerntes und erprobtes Repertoire des emotionalen Selbstmanagements haben, dann:
    - Haben sie ihre eigenen emotionalen Reaktionen in Bezug auf den Change sortiert.
    - Wissen sie, wie sie sich körperlich in einen besseren Zustand bringen können, um bessere Lösungen zu produzieren.
    - Haben sie Erfahrung, wie sie selbst die „Ansteckungs-Fallen" von Emotionen umgehen können und
    - wie sie den eigenen Emotionen besser trauen können.

  Dadurch stehen Führungskräfte in gutem Kontakt mit ihren MitarbeiterInnen und relevanten Stakeholdern. Diese Unterstützung kann z.B. in Form von Coachings oder (rechtzeitig etablierten) Peer-Groups erfolgen.

- Im Change sind Emotionen bekannterweise besonders dominant.[8] Es gilt, der (Fehl) Hoffnung, „die sachliche Lösung und der erwartbare Nutzen werden überzeugen“ zu widerstehen. Erst wenn verstanden wird, dass Emotionen unser Überlebens-Bewertungssystem sind, dann wird auch klar, dass Emotionen bei Nichtbeachtung ihre Intensität steigern. Führungskräfte benötigen daher konkrete Instrumente und Vorgehensweisen, wie sie Gefühle zieldienlich beeinflussen können.
- Die differenzierte Auseinandersetzung mit den Logiken der Angst, der Wut und der Trauer sind zentral. Auch das Fördern von Neugier, verbindenden Momenten, Zufriedenheit und Team-Flow-Gefühlen gehören zum emotionalen Change-Repertoire.

Werden Führungskräfte mit Know-How und Instrumenten ausgestattet wie diese emotionale Seite gestaltet werden kann, so entwickeln sie unserer Erfahrung nach sehr rasch hochwirksame Maßnahmen.

### Handlungsfeld 4: Die Zumutungen aushalten, Vorbild sein und sich selbst gut durch den Change führen

Wenn es gelingen soll, dass Führungskräfte für die Implementierung von Change-Vorhaben Verantwortung übernehmen und die Zumutungen auf sich nehmen, durch die Unsicherheit zu navigieren, dann brauchen Sie neben Ausdauer und Beharrlichkeit einen inneren Puffer, um die Turbulenzen und emotionalen Projektionen aushalten zu können. Dieser Puffer sollte regelmäßig gefüllt werden. Sonst ist wie oben bereits skizziert das Risiko groß, sich in den Wirren des Changes zu verstecken, sich auszupowern und keine Energie für die konstruktive Weiterarbeit zu haben. Im schlimmsten Fall führt diese Selbst-Überforderung zu Burn-Outs.

Diesen Tatsachen entsprechend ist es wichtig, dass Botschaften von Seiten des Topmanagements gesendet werden, dass Maßnahmen für Erholung und Ausgleich wichtig und erlaubt sind. In Workshops oder Coachings können Führungskräfte sich dazu Maßnahmen überlegen. Stellhebel dabei ist, die eigene Präsenz und die intensiv wirksame Vorbildfunktion bewusst zu nutzen. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit entsteht dadurch, dass sich eine Führungskraft zu einem Change eine hilfreiche, zieldienliche Position und persönliche Change-Botschaften erarbeiten kann. Diese innere Klarheit ist Voraussetzung, um dem Team Orientierung geben zu können.

- Was finde ich daran dennoch gut?
- Was müssen wir ‚schlucken‘ und aushalten?
- Für welche Verbesserungen werde ich noch kämpfen?
- Was wird uns vielleicht nur abgeschwächt treffen?

### Handlungsfeld 5: Kommunikations-Leuchtturm sein

Fast alle Führungsebenen unterschätzen den Invest in Kommunikation. In den Turbulenzen des Changes sollte die Kommunikation einer Führungskraft wie ein Leuchtturm in stürmischer See die MitarbeiterInnen leiten und zusammenhalten.

Dazu ist es nötig Zeit zu investieren, um die zentralen Change-Botschaften zu formulieren und zu verproben. Diese Change-Botschaft ist eine Übersetzung und Transposition des gesamten Changes auf die eigene Einheit (Was bedeutet das für uns?). Organisiert man keine Möglichkeit und keine Struktur diese Übersetzungsleistung zu erbringen, so verwenden Führungskräfte oft die Botschaften und Powerpoints des Topmanagements. Diese Botschaften leisten jedoch für die jeweilige Einheit zumeist zu wenig Orientierung und erzeugen keine klaren Handlungsimpulse. Es braucht die Übersetzung durch die eigene Führungskraft!

### Handlungsfeld 6: Gelungener Change ist eine Gemeinschaftsleistung

Dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht an einzelnen Führungskräften liegt, sondern an der Qualität des Führungssystems, ist seit O´Toole[9] bekannt. Im Change-Prozess wird das noch wesentlich relevanter. Ein gemeinsames, umsichtiges Steuern durch den Change kann nur gelingen, wenn das Führungssystem dies kann und auch leistet. Mit „Führungssystem“ meinen wir die gesamte Führungsmannschaft – alle führenden Kräfte – sowohl mit ihren horizontalen als auch mit ihren vertikalen Kooperationen. Radikale Transformationen, also immer dann wenn eine Fortsetzung des bisherigen Weges und der bisherigen Routinen[10] nicht möglich ist, brauchen das konzertierte verantwortungsvolle Zusammenspiel aller Führungsebenen. Doch auch scheinbar kleinere Veränderungsvorhaben in einzelnen Abteilungen benötigen eine Abgestimmtheit in der Kommunikation der Führungskräfte. MitarbeiterInnen beobachten sehr genau, was im Unternehmen passiert. Auch wenn die eigene Abteilung nicht unmittelbar betroffen ist fragen sich die MitarbeiterInnen: Was passiert in der Nebenabteilung – und warum? Wird es Personalabbau geben? Steht das auch unserer Abteilung bevor? Diese Beobachtungen und damit verbundenen Interpretationen haben wiederum starke Auswirkungen auf die zukünftige Change-Bereitschaft.

Gerade in komplexeren Organisationen wird oftmals nicht bedacht, welche Konsequenzen auch schon kleinere Prozess- oder Strukturänderungen in anderen Einheiten haben können. Wir beobachten, dass das komplexe Zusammenspiel und die wechselseitigen Abhängigkeiten meist unterschätzt werden. Das zu übersehen ist mit Kosten durch Ineffizienz verbunden. Was kann man hier tun?

- In jeder Change-Architektur sollten Möglichkeiten zur horizontalen Vernetzung der Führungskräfte vorgesehen werden. Diese ermöglichen erst, sich miteinander über anstehende Changes zu verständigen und eine gemeinsam getragene Change-Botschaft zu entwickeln. Hilfreich ist auch, miteinander die zentralen Argumente und Change-Botschaften zu testen, um sich auf kritische Fragen vorzubereiten.
- Diese Abstimmung ist sowohl am Anfang von Change-Prozessen wichtig als auch im Laufe der Changes. Bei den Folgeworkshops können die Führungskräfte auch relevante Stimmungen und Trends zusammentragen und passende Maßnahmen entwickeln. Führungskreise, die durch den Change neu zusammengesetzt werden benötigen auch oft eine Unterstützung, um miteinander rasch arbeits- und entscheidungsfähig zu werden.

- Voraussetzung für gemeinsam getragene Verantwortung ist, dass jeder Einzelne das Gefühl für die Situation in den anderen Abteilungen erhält und es ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten gibt, um immer wieder den Blick auf „das Ganze“ zu richten. Dies kann im Rahmen von Führungskreisbesprechungen gelingen oder in extra organisierten Workshops. Es entsteht jedoch selten von selbst.

### Change it oder leave it.

In Zeiten der digitalen Transformation veränderungsfähig zu bleiben ist erfolgskritisch. Oben skizzierte Handlungsfelder helfen, die Erfolgs-Wahrscheinlichkeit von Change-Projekten zu erhöhen. Diese sind allerdings mit nicht unerheblichen Investitionen verbunden. Wenn Change-Verantwortliche diesen Invest nicht tätigen wollen, dann sollten sie sich die Frage stellen, ob sie das Risiko der Ressourcenvernichtung und der Reduktion zukünftiger Change-Bereitschaft tatsächlich tragen wollen.

### Literatur

[1] Vgl. Wimmer, R. 2016: Führung und Changemanagement als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit; in: Asselmeyer, H., Huber, A., Roehl, H. (Hrsg.) (2016): Organisationen gestalten. Welche Kompetenzen und Erfahrungen braucht man, um Organisationen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen? Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), S. 191-209

[2] „Organisationen als soziale Systeme lernen in den seltensten Fällen aus vorangegangenen Veränderungsbemühungen. Solche Projekte werden fast nie gründlich und systematisch ausgewertet was verhindert, dass ordentlich reflektierte und vergemeinschaftete Lernerfahrungen die Grundlage für darauf aufbauende neue Changevorhaben bilden könnten. Diese offenkundige organisationale Lernresistenz gegenüber zurückliegenden Changeerfahrungen hat zur Folge, dass viele Organisationen in der Herangehensweise bei Veränderungen ihre bisherigen Grundmuster kontinuierlich wiederholen. Man tauscht vielleicht die zum Einsatz kommenden Beratungsfirmen und Topmanager aus. Ansonsten wiederholen sich aber die Dinge. Im Unterschied dazu besitzen die betroffenen Organisationsmitglieder geradezu ein Elefantengedächtnis, was ihre persönlichen Erfahrungen in solchen Changeprozessen betrifft. Vor allem die in solchen Prozessen enthaltenen Zumutungen und persönlich erlittenen Verletzungen graben sich tief in den emotionalen Haushalt der Betroffenen ein. So verfestigen sich im Laufe der Jahre ganz bestimmte Bilder im Bewusstsein der Organisationsmitglieder, die die Basis dafür abgeben, mit welcher inneren Haltung und Einstellung die Personen organisationsintern neuen Changeinitiativen begegnen.“ Wimmer, R. 2011: Die Zukunft des Change Managements. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4; 2011

[3] Vgl. von der Reith, F. / Wimmer, R. 2014: Organisationsentwicklung und Change Management. In: Wimmer, Rudolf / Meissner, Jens O. / Wolf, Patricia (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag

[4] Kotter, J. P. 2015: Accelerate: Strategisch Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München, Verlag Franz Vahlen

[5] Vgl. z.B. Kotter, J. P. 2007: Leading Change: Why Transformation efforts fail. Havard Business Review, Jan 2007, p. 4-11

[6] Vgl. Wimmer, R. 2011: Die Zukunft des Change Managements. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4; 2011

[7] Kotter, J. P. (original 1996) 2007: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Havard Business Review, Jan 2007, p. 4-11

[8] Doppler, K. / Voigt, B. 2012: Feel the Change!: Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Frankfurt, Campus Verlag

[9] O´Toole, J. 2001: When Leadership is an Organizational Trait. In Bennis, W. / Spreitzer G.M. / Cummings T.C: The future of Leadership; San Francisco, Jossey Bass

10 Wimmer, R. 2009: Kraftakt radikaler Umbau: Change Management zur Krisenbewältigung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 4-11

## Angaben zu den AutorInnen

Dr.[in] Christiane Müller, Beraterin in der osb – international AG; Studium und Promotion in Handelswissenschaft, 25 Jahre Erfahrung als Organisationsberaterin; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen. Schwerpunkte in ihrer Beratung sind entscheidungsstarke Führungsmannschaften, kluge Leadership Development-Architekturen sowie wirkungsvolle Change-Implementierung.

Dr. Alexander Schmidt, Senior Berater der osb – international AG mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung in Organisationen und Netzwerken, Beratung von Familienunternehmen, Konzeption und Durchführung von Expertenprogrammen und Leadership Development Programmen. Dozent an der Zeppelin Universität (D), der Leibnitz Universität Hannover (D) und der Donau Uni Krems (A) zu Familienunternehmen, Netzwerken und Changemanagement.

Foto: 123 RF

# „Offen sein für Veränderung"

Vor ein paar Jahren wollte man sie loswerden. Heute werden sie erneut umworben – ältere Arbeitnehmer. Ob das auch in der Wissenschaft gilt, erläutert Seniorberater Ulrich Zeutschel.

Interview: Veronika Renkes

**duz** *Herr Zeutschel, bei älteren Mitarbeitern wird positiv unterstellt, man könnte von ihren langjährigen Erfahrungen, Menschenkenntnissen und sozialen Kompetenzen profitieren. Stimmt das tatsächlich so – und wenn ja, inwieweit gilt das auch für Wissenschaftler?*
**Zeutschel** Da ist tatsächlich etwas dran. Komplexere Fähigkeiten mit einem hohen Erfahrungsanteil, wie zum Beispiel Sprachvermögen, strategisches Denken und ganzheitliches Problemlösen, sind in fortgeschrittenem Alter besser ausgeprägt. Die produktive Nutzung dieser Fähigkeiten erfordert allerdings eine persönliche Offenheit für Veränderungen und Hinzulernen sowie Kontakte mit unterschiedlichen Altersgruppen – Voraussetzungen, die meines Erachtens in der Wissenschaft gut erfüllt sind.

**duz** *Sie sind Experte für interkulturelles Lernen und Teamarbeit: Treffen bei der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Wissenschaftlern kulturelle Unterschiede aufeinander? Wenn ja, welche sind da typisch?*
**Zeutschel** Wenn man „Kultur" allgemeiner als „Orientierungssystem" versteht, spielen kulturelle Unterschiede sicherlich eine bedeutsame Rolle, etwa die Arbeitstechniken bei wissenschaftlichen Recherchen oder die Art der Vernetzung in der wissenschaftlichen Community, die bei Jüngeren stärker über Social Media läuft.

**duz** *Inwieweit führen diese kulturellen, zum Teil auch generationsbedingten Unterschiede zu Konflikten und wie wird damit in der Wissenschaftswelt, die häufig sehr hierarchisch strukturiert ist, umgegangen?*
**Zeutschel** Die Art und Austragung von Konflikten ist natürlich stark von den beteiligten Personen abhängig. Generell spielen hier Arbeitsbedingungen sowie Investitionsentscheidungen unter anderem für Ausstattung und Weiterbildung eine Rolle, die eher von hierarchisch Höherstehenden und daher meist älteren Wissenschaftlern geprägt werden.

**Ulrich Zeutschel**
ist Psychologe, Seniorberater und Trainer der Organisationsberatung osb in Hamburg

Foto: privat

**duz** *Wie könnten Wissenschaftsorganisationen diese „kulturellen Unterschiede" positiv nutzen? Welche Vorteile könnten sich dadurch für ein Team und auch für die Wissenschaftsorganisation selbst ergeben?*
**Zeutschel** Hier besteht noch viel Potenzial, die wechselseitig befruchtenden Unterschiede wirksam werden zu lassen. Das Erkennen, Wertschätzen und Nutzen unterschiedlicher und interdependenter Fähigkeiten ist ein zentrales Merkmal hochleistungs- und lernfähiger Teams. Das gilt natürlich besonders für Wissenschaftsorganisationen, deren Hauptzweck ja die Erweiterung von Kompetenz ist.

**duz** *Was könnten unterschiedliche Generationen am Arbeitsplatz Wissenschaft voneinander lernen? Gibt es hierzu bereits Modelle, die Sie für vorbildhaft halten?*

▶ Ältere Arbeitnehmer

**Zeutschel** Ein Beispiel ist Mutual Mentoring, wo ältere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre forschungsstrategischen Erfahrungen an jüngere weitergeben und im Gegenzug etwa in der Nutzung von Social Media fit gemacht werden.

Foto: dotshock / 123RF.com

**duz** *Das Renteneinstiegsalter lag vor zehn Jahren noch bei 55 Jahren. Heute ist das anders. Aufgrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels setzen Unternehmen, Institutionen und Organisationen zunehmend auf ältere Arbeitnehmer – zumindest verlautbaren sie das. Wie reagieren Wissenschaftsinstitutionen bisher auf diese Herausforderungen des demografischen Wandels?*
**Zeutschel** Meinem Eindruck zufolge liegen hier immer noch die „Sonntagsreden" von Entscheidern in Organisationen und die tatsächlichen Praktiken weit auseinander, selbst wenn es einige vielversprechende Modelle in großen Unternehmen gibt – zum Beispiel in der Automobilindustrie, aber auch in anderen technischen Bereichen. Ich denke aber, dass Wissenschaftsinstitutionen hier traditionell eine Vorreiterrolle gespielt haben und recht kreative Wege zu verlängerten Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Wissenschaftler gegangen sind – etwa über Gastprofessuren oder über die Gründung von Aninstituten.

**duz** *Auch in der Wissenschaft möchten viele über das traditionelle Rentenalter hinaus noch im Berufsleben aktiv sein: Welchen Vorteil hätte das für die Wissenschaftseinrichtungen?*
**Zeutschel** Die Vorteile liegen auf der Hand: die Nutzung umfassender Lebens- und Berufserfahrung, um Entwicklungen mit langzeitlicherer Perspektive zu betrachten, zeitlich und zum Teil auch örtlich flexible Einsatzmöglichkeiten zum Beispiel in Projekten, die Nutzung vielfältiger persönlicher Kontakte, die in der heutigen älteren Generation in der Regel noch face-to-face entwickelt wurden und entsprechend nachhaltig sind.

**duz** *Welche Form der Beschäftigung wäre hier sinnvoll? Gibt es beispielsweise Weiterbeschäftigungsmodelle oder Lebensarbeitszeitmodelle, die Sie für sinnvoll halten?*
**Zeutschel** Zwei Formen der Beschäftigung habe ich bereits erwähnt: die Vergabe von Gastprofessuren und die Gründung von Aninstituten, die außerdem gute Einsatzmöglichkeiten für wissenschaftliche Nachwuchskräfte bieten. Analog zum Senior Expert Service der Wirtschaft wären sicherlich auch Auslandseinsätze erfahrener Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein für alle Seiten attraktiver Weg, internationale Kooperationen zu pflegen.

**duz** *Wissenschaftler verbleiben, wie andere Arbeitnehmer auch, nicht mehr zwangsläufig ihr ganzes Leben bei einem Arbeitgeber: Was bedeutet das für die strategische Personalplanung, die Personalentwicklung, das Talentmanagement und letztendlich auch für die Lebensarbeitszeitmodelle in der Wissenschaft?*
**Zeutschel** Gerade in der Wissenschaft haben wechselnde Arbeitsverhältnisse eine lange Tradition, wenn auch oft mehr dem Mangel an festen Arbeitsstellen als personal- oder karrierestrategischen Überlegungen geschuldet. Häufige Karriereentschei-

dungen halte ich als Gelegenheiten zur selbstaktiven Gestaltung der beruflichen Biografie für hilfreich. Weitere ausbaufähige Wissenschaftstraditionen sind Sabbaticals und entwicklungsorientierte Positionen wie Postdocstellen, außerdem die aus meiner Sicht beeindruckende universitäre Selbstverwaltung: Die mögliche Abwechslung von forschenden, lehrenden, „administrierenden" und „lernenden" Berufsphasen ist in kaum einer anderen Branche zu finden. Um die institutionellen Potenziale dieses Systems zu heben, braucht es nicht nur Personalstrategien, sondern auch gestaffelte Entwicklungsprogramme mit einer bewussten Verantwortung für die Employability auch von älteren Wissenschaftlern. Es geht nicht nur darum, Erfahrungsschätze zu halten, sondern auch durch Einsätze in anderen Institutionen oder Regionen neue Impulse in die Organisation zu holen.

**duz** *Was bedeutet das für den einzelnen Wissenschaftler, für sein Selbstmanagement und eigenes Talentmanagement?*
**Zeutschel** Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst sollten bereits zu Beginn ihrer Karriere auf Selbstmarketing setzen und ihre Berufslaufbahn immer wieder im Hinblick auf die Passung eigener Interessen zu fachlichen Entwicklungsgelegenheiten reflektieren. Außerdem sollten sie bewusst die unterschiedlichen institutionellen Beschäftigungsmöglichkeiten ausloten – auch mit Abstechern in „die Wirtschaft".

**duz** *Wie könnten Wissenschaftler selbst ihre Lebensarbeitszeit besser planen?*
**Zeutschel** Phasen der wissenschaftlichen, fachlichen und methodischen Weiterentwicklung sowie Führungs- und Projekterfahrungen sollten sich abwechseln und zu einer lebenslangen Entwicklungsperspektive beitragen.

Das Interview führte Veronika Renkes, Wissenschaftsjournalistin in Berlin.

**„Es geht nicht nur darum,** Erfahrungsschätze zu halten, sondern auch neue Impulse in die Organisation zu holen"

# Themenschwerpunkt Familienunternehmen

# „Alleinentscheider werden seltener"

DIE STRATEGIEFINDUNG IST IN FAMILIENUNTERNEHMEN EIN BESONDERER PROZESS. RUDOLF WIMMER, EXPERTE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN, ERKLÄRT, WAS DAS FÜR KONSEQUENZEN HAT.

*„pro": Herr Professor Wimmer, wie unterscheidet sich die Strategie von Familienunternehmen von der anderer Firmen?*

Rudolf Wimmer: Es gibt definitiv nennenswerte Unterschiede. Die kann man sowohl bei der Strategie an sich als auch beim Strategiefindungsprozess beobachten.

*Inwiefern unterscheidet sich der Prozess denn?*

Das hängt davon ab, an welchem Punkt des Lebenszyklus eines Unternehmens wir uns befinden. Nehmen wir als Beispiel die Pionierzeiten: Da ist es bei Familienunternehmen oft so, dass es eine Persönlichkeit an der Spitze gibt, die alle wichtigen Führungsfunktionen auf sich vereint und auch relativ einsam die Entscheidungen trifft.

*Solch ein Alleingang ist in den meisten anderen Firmen nicht denkbar, oft sind Dutzende Manager an der Entscheidung beteiligt. Wie kann einer allein da fundierte Entscheidungen treffen?*

Familienunternehmer halten oft einen engen persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern und Kunden, sie kennen sowohl ihren Markt als auch ihr Unternehmen aus dem Effeff. Dadurch haben sie meist ein gutes Gespür für Potenziale und auch für Probleme. Meist resultiert das aber nicht in einer ausformulierten Strategie. Diese Patriarchen handeln eher auf der Grundlage ihres intuitiven Wissens.

*Und das funktioniert?*

Ja, vor allem in Märkten, die nicht sehr volatil sind. Das liegt an der Struktur dieser Unternehmen: Die Eigentümer stehen oft selbst mit ihrem Vermögen für alles gerade. Das Risiko liegt komplett bei ihnen. Verständlicherweise fällt es da schwer, die Planung in andere Hände zu legen, etwa in die eines Beratungsunternehmens. Für Familienunternehmer ist die Zukunftsausrichtung der Firma Teil ihres Kerngeschäfts und zudem die Grundlage der eigenen familiären Existenzsicherung.

*Wie zeigt sich das in der Praxis?*

Sie vermeiden in der Regel spekulative Geschäftsentscheidungen. Sie expandieren zum Beispiel nicht in Märkte, die sie gar nicht kennen. Ein patriarchalischer Unternehmenschef würde nie etwas tun, was das Unternehmen als Ganzes in Gefahr bringt. Darüber hinaus sind die Entscheidungswege sehr kurz. Wer allein entscheidet, kann auf Veränderungen sehr schnell reagieren und sich zudem darauf verlassen, dass seine Impulse im Unternehmen konsequent und rasch umgesetzt werden.

*Welche anderen Ansätze in der Strategieentwicklung kann man beobachten?*

Gerade wenn die jüngere Generation übernimmt, wird die Führungsverantwortung häufig auf mehrere Schultern verteilt. An der Spitze operiert ein Team, und damit werden Entscheidungen oft dezentraler getroffen. Während bei den Patriarchen die untergeordnete Entscheidungsebene meist nur ausführte, wird sie heute in die Strategieentwicklung regelmäßig mit eingebunden.

*Welche Vorteile bringt das mit sich?*

Diese Führungskräfte auf den mittleren Ebenen haben ihre jeweiligen Bereiche oft sehr gut im Blick, im Zweifel besser als der Familienunternehmer, der das ganze Unternehmen im Auge behalten muss. Die kombinierte Expertise ist so vielleicht sogar höher. Und natürlich ist es für die unteren Ebenen schön, wenn sie ein Mitspracherecht bekommen und an der Unternehmensstrategie mitwirken können.

*Welche Aufgabe hat dann der Familienunternehmer moderner Schule selbst noch?*

Einen natürlichen und absoluten Führungsanspruch eines Patriarchen kann er sich natürlich nicht mehr leisten. Er muss den Strategiefindungsprozess moderieren und den Input der Manager letztendlich in eine gemeinsam getragene Strategie überführen. Das ist natürlich deutlich langwieriger als beim Patriarchenmodell und bindet den Unternehmer fester an die miteinander erarbeiteten Weichenstellungen.

*Warum?*

Verteilt man die Strategieplanung auf viele Schultern, muss man sich auch regelmäßig mit allen Beteiligten abstimmen und die Ergebnisse irgendwie festhalten und regelmäßig überprüfen. Das erfordert klar definierte Prozesse. Das Ergebnis ist ein breit getragenes Commitment der gesamten Mannschaft. Der Patriarch hingegen muss seine Entscheidungen nicht groß erklären. Er hat den Rücken frei für spontane Veränderungen.

*Wie sollten sich Familienunternehmen heute strategisch organisieren?*

Das klassische Modell mit dem Pionier an der Spitze wird seltener. Ganz unvernünftig ist das nicht, denn die meisten Märkte sind heute turbulenter als früher, da ist es für einen Einzelnen zunehmend schwerer, den Überblick zu behalten. Da kann diese Art der Unternehmensführung natürlich sehr riskant sein. Außerdem werden die Unterneh-

*ZUR PERSON*

*Rudolf Wimmer beschäftigt sich seit 30 Jahren mit Arbeitsweisen und Strategien von Familienunternehmen. Er ist Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Gleichzeitig ist er Mitbegründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung osb International. Wimmer hat Jura, Politikwissenschaften und Philosophie in Wien studiert.*

*Interessante Studien (auf Deutsch und Englisch) des Wittener Instituts für Familienunternehmen zum Download.*

merfamilien von Generation zu Generation verzweigter und größer. Da findet man dann häufig gar nicht mehr den einen, der alles entscheidet. Stattdessen müssen die Familien es erst einmal schaffen, eine gemeinsame Linie zu finden, um ihre Perspektiven mit jener der Unternehmensführung in einen konstruktiven Abgleich zu bringen. Strategieentwicklung ist und bleibt ja die ureigenste Aufgabe des Topmanagements.

*Wie sehen die einzelnen Schritte eines gut durchdachten Strategieentwicklungsprozesses aus?*

Zunächst muss sich das Management die Fragen stellen: Auf welche künftigen Herausforderungen müssen wir eine Antwort finden? Welche Trends gewinnen für uns Relevanz? Welche Szenarien sind für den Zeitraum x wahrscheinlich? Hier geht es darum, gemeinsam geteilte Annahmen zu produzieren, wie die Welt aussehen kann, in der sich das Unternehmen künftig wird bewähren müssen. Welche Chancen und Bedrohungen wird diese Welt bereithalten?

*Was geschieht mit diesen Annahmen?*

In einem zweiten Schritt geht es darum, sich eingehende Vorstellungen über die Kernkompetenzen zu machen. Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen und entwickeln sich genau um diese herum. Gemeint sind damit die tieferliegenden Wurzeln, die die Selbsterneuerungsfähigkeit von Unternehmen immer wieder aufs Neue bewahren und Innovationen ermöglichen. Bringt man die künftigen strategischen Herausforderungen mit den eigenen Kernkompetenzen in eine kreative Beziehung, entstehen daraus unterschiedliche strategische Optionen. Diese muss man sorgfältig konkretisieren. Dieses Set an Optionen ist die Grundlage, um daraus die finalen strategischen Weichenstellungen und die damit verbundenen Zielsetzungen zu gewinnen. An diese gut abgewogene strategische Positionierung schließt ein Masterplan für die Umsetzung an. Unverzichtbar ist es, die strategischen Festlegungen auf Basis der gemachten Erfahrungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

*Wie organisieren Unternehmen das am besten?*

Die Familien müssen im Gesellschafterkreis einen Abstimmungsprozess sicherstellen, um nach außen mit einer Stimme zu sprechen. Und es muss ein permanenter Austausch mit der Unternehmensführung stattfinden. Ansonsten hat man schnell gegensätzliche Parallelprozesse: Die Familie überlegt sich eine Strategie, die Manager eine andere. Ein regelmäßiger strategischer Abgleich der Sichtweisen und präferierten Zukunftsperspektiven verhindert so etwas. Merck ist da übrigens ein Vorzeigeunternehmen.

*Was funktioniert hier besonders gut?*

Alles läuft dort sehr geordnet ab. Der Nachwuchs wird an das Unternehmen herangeführt. Ein Familienausschuss trifft gemeinsam mit dem Topmanagement die wesentlichen Entscheidungen. Die verantwortlichen Entscheidungsträger bringen die dafür nötige strategische Urteilskraft mit. Gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass strategische Notwendigkeiten dort anerkannt werden und das Wohl des Unternehmens vor dem der Familie steht. Für den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens ist das besonders wichtig. Gerade wenn an der Spitze eines Unternehmens vorwiegend nicht mehr aus der Familie kommende Fremdmanager die Verantwortung tragen, dann müssen diese das Gefühl haben, in der Familie einen Partner zu haben, mit dem man gut arbeiten kann.

*ZUR INFORMATION*

*Bei inhabergeführten Unternehmen sind Leitung und strategische Steuerung meist nicht genauso ausgestaltet wie bei Merck. So ist beispielsweise kein Familienmitglied in der Geschäftsleitung der Merck KGaA tätig.*

# Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen

## Über die Anfänge und den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung

Von Prof. Hermut Kormann und Prof. Rudolf Wimmer

**ABSTRACT**

Das 20-jährige Bestehen des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und das zehnjährige Bestehen des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF geben Anlass dazu, die Entwicklung der Forschung und Lehre zu Familienunternehmen in Deutschland nachzuzeichnen. In einem ersten Beitrag wollen wir die Ursprünge dokumentieren. In einem nachfolgenden Beitrag sollen Desiderata für die künftige Bedeutung dieser Forschungsrichtung erörtert werden. So werden beide Teile zusammen vom Ursprung und Ziel der Forschung zu Familienunternehmen handeln.

### I. Die Vorläufer

Die Forschung zu Familienunternehmen kann man als eine spezielle Betriebswirtschaftslehre oder aber als einen Forschungszweig der Soziologie oder aber als transdisziplinären Forschungsbereich sui generis ansehen. Wir konzentrieren uns hier auf die betriebswirtschaftliche Perspektive, weil wir besondere Erwartungen an die Mission der Forschung und Lehre im öffentlichen Raum begründen möchten.

Die Betriebswirtschaftslehre gibt es im deutschsprachigen Wissenschaftsraum etwa seit 1914, als die erste Pfingsttagung der Fachvertreter in Leipzig stattfand, der 1921 die Gründung des „Verbandes der Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen" folgte. Wie jede neu entstehende Disziplin hat sie sich zunächst des Objektes und der Betrachtungsweise[1] vergewissert, heute würde man dies wohl als die Methodendiskussion bezeichnen. Es ging noch darum, ob der – eignerunabhängig definierte – Betrieb (damals herrschende Meinung) oder die privatwirtschaftliche Unternehmung[2] das Objekt sind. Das Familienunternehmen wurde noch nicht als untersuchungswürdiges Objekt der Betriebswirtschaftslehre hervorgehoben.

Bevor wir aber weitergehen, sollte festgehalten werden, dass Familienunternehmen durchaus wahrgenommen wurden. Der erste literarische Bestseller des Jahrhunderts über die Lübecker Unternehmerfamilie der Buddenbrooks erschien 1901. Damit wurde auch das unglückliche und wissenschaftlich nicht haltbare Theorem des „Niedergangs in der dritten Generation" populär.[3] Aus dieser Zeit stammt auch das Konstrukt des *ehrbaren Kaufmanns*, das für das Selbstverständnis von Familienunternehmern Bedeutung hat oder haben sollte.[4]

Ferner zog in der Zeit, in der das säkulare Werk von Schumpeter (1912) entstand, der Unternehmer als Persönlichkeitstypus die Aufmerksamkeit auf sich: Kuh (1918): Der selbständige Unternehmer. Seine wirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung; Häussermann (1932): Der Unternehmer. Seine Funktion, seine Zielsetzung, sein Gewinn; Mehmke (1932): Der Unternehmer und seine Sendung.[5] In der Tat wird im wirtschaftshistorischen Rückblick deutlich, welche hohe Bedeutung das Rollenbild des Unternehmers und die Perpetuierung dieser Rolle in der Unternehmerfamilie für die Entwicklung einer Volkswirtschaft haben.[6]

Soweit die Betriebswirtschaftslehre als eine auf das praktische, wirtschaftliche Handeln ausgerichtete Wissenschaft eine

1 Sieber (1931).
2 Rieger (1928).

**INHALT**

**I.** Die Vorläufer
**II.** Die Anfänge in den USA
**III.** Ausstrahlung nach Europa
**IV.** Der Anfang in Deutschland
**V.** Das erreichte Reifestadium der Forschung auf internationaler Ebene
**VI.** Die immer noch randständige Existenz der Forschung
**VII.** Zusammenfassung

3 Stichter (2014).
4 Bauer (1906).
5 Zum Schmunzeln regt heute der Versuch bei Kuh (1918) an, das Unternehmertum als typische deutsche Eigenschaft zu qualifizieren: Zum Beleg dient die Schlussszene von Faust II, in der Faust die Vision hat, Räume für Millionen zu schaffen.
6 Kocka (1979) und (2013).

Grundlagenforschung braucht, ist diese dem Forschungsbereich der allgemeinen BWL zuzuordnen. Eine spezielle Betriebswirtschaftslehre muss sich um die *spezifischen* Herausforderungen ihres Untersuchungsobjektes kümmern. Diese werden aus der Perspektive der Praxis artikuliert. Und die Forschung muss für diese praktischen Problemstellungen Relevanz gewinnen, jedenfalls dann, wenn man eine ausschließlich selbstreferenzielle Entwicklung von Wissenschaft vermeiden will.

Vor der Entwicklung einer wissenschaftlichen Disziplin gibt es daher mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Praxis der Beratung, durch die die Akteure eine bessere Bewältigung der Probleme erwarten. In Deutschland sind die von Beratern bereits früh und vorrangig wahrgenommenen Herausforderungen der Familienunternehmen – man muss dies so sagen – schon immer und heute noch die Steuerbelastung, gefolgt von weiteren Problemen des Gesellschaftsrechts und des Familienrechts (Eheverträge, Testamente). Die Familiengesellschaft war in Deutschland in den 30er-Jahren ein Begriff der steuerlichen Gewinnermittlung. Im Familienunternehmen konnte der steuerpflichtige Gewinn auf die Familienunternehmer aufgeteilt werden. Die Finanzgerichte haben natürlich in den Fällen Missbrauch dieser Gestaltungsmöglichkeit gewittert, wenn die beteiligten Familienmitglieder tatsächlich keine Teilhabe an der Unternehmensführung hatten. Der Gesellschaftsrechtler Hengstmann hat 1935 in seiner Dissertation und später in seiner Habilitation die Merkmale einer Familiengesellschaft herausgearbeitet.[7] Einige der typischen Problembefunde wie die Gefahr der Aufsplitterung der Anteile u.a. wurden in dieser Arbeit bereits aufgegriffen. Ebenfalls 1941 erschien von Alexander Knur: Die Familiengesellschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Unternehmensformen.

Nach dem Krieg wurde das Steuerproblem noch viel drängender. Die Juristen Conrad Böttcher und Jörg Beinert[8] haben sich in besonderer Weise auf die Fragen der GmbH und der Familienunternehmung konzentriert. Seit 1977 gibt es das von Gerrit Langenfeld und Winfried Gail begründete „Handbuch Familienunternehmen“, das 40 Jahre als Loseblattsammlung ununterbrochen erschienen ist.[9] Eine frühe betriebswirtschaftliche Dissertation zu Familienunternehmen legte Arend Oetker 1969 mit dem Titel „Wachstumssicherung von Familienunternehmen“ vor, worin bereits eine hoch interessante Typologie dieser Unternehmen nach der Position des Mitwirkens der Familie in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat vorgeschlagen wird. In den 80er-Jahren erschienen erste Veröffentlichungen zum Thema Beiräte – allerdings im Kontext zu Mittelbetrieben, die zugleich als Familienunternehmen zu verstehen sind.[10] Albach und Freund veröffentlichten 1989 eine vielbeachtete Studie zum Thema „Generationswechsel und Unternehmenskontinuität“, die die Risiken des Nachfolgeprozesses in den Mittelpunkt rückte.

All die hier genannten Veröffentlichungen bleiben Episoden im Strom der Literatur. Es ergibt sich daraus noch kein Paradigma im Sinne von Thomas S. Kuhn (1976). Er versteht darunter, dass „einige anerkannte Beispiele für konkrete wissenschaftliche Praxis – Beispiele, die Gesetz, Theorie, Anwendung und Hilfsmittel einschließen – Vorbilder abgeben, aus denen bestimmte festgefügte Traditionen wissenschaftlicher Forschung erwachsen“.[11] Ein solches Paradigma kann erst dann entstehen, wenn die Erkenntnisse eines Forschers weiter getragen beziehungsweise entwickelt werden. Dies geschieht vorzugsweise durch eine sich selbst reproduzierende *Scientific Community*, die durch eigene wissenschaftliche Zeitschriften und Kongresse, spezialisierte Forschungsinstitute und Lehrstühle ein abgegrenztes Forschungsfeld durch einen sich wechselseitig stimulierenden Erkenntnisprozess erschließt. Hiervon kann in dieser Zeit noch nicht die Rede sein. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Anfänge der akademischen Beschäftigung mit der Familienunternehmung in Deutschland – initiiert durch die anwaltlichen Berufsträger – dazu führt, dass die Forschung zu Familienunternehmen auch heute in Deutschland in spezifischer Weise durch eine juristische Perspektive geprägt wird.[12]

## II. Die Anfänge in den USA[13]

Unser Blick richtet sich nunmehr in die USA. Auch hier ist die Wissenschaft aus der Beratung hervorgegangen.[14] Es waren allerdings nicht die juristischen Berater, sondern Organisationssoziologen und Psychologen, die die Familien der Familienunternehmer beraten haben. Das 1962 von Léon und Katy Danco in Clevland, Ohio, begründete Institut *The Center for Family Businesses* ging als sichtbar spezialisierte Beratungsgruppe in die Annalen ein. Harry Levinson und Richard Beckhard sind ebenfalls bekannte Berater. Letzterer hat 1983 das auch heute noch aktive Family Firm Institute begründet. Craig Aronoff, John L. Ward, Kelin Gersick arbeiteten alle als Berater, bevor sie sich als Forscher mit dem Forschungsgegenstand Family Business profilierten.

Der erste Aufsatz in einer wissenschaftlichen Zeitschrift – Harvard Business Review – explizit zum Thema Family Business und nicht mehr nur zu Small and Medium-Sized Businesses dürfte wohl Robert G. Donnellys „The Family Business“ (1964) gewesen sein.[15] Einige Jahre später erschien ebenda ein berühmter Aufsatz von Harry Levinson zu einem typischen Familienthema: „Conflicts that plague family businesses“ (1971). Die Literaturübersicht von Sharma et al. (2007) führt für die 70er-Jahre ein gutes Dutzend von Veröffentlichungen als Aufsätze wie auch schon als Bücher auf. Auch diese Veröffentlichungen sind dem – im Sinne von T. S. Kuhn – „Vor-Paradigma-Zustand“ zuzurechnen. Es gab ergo noch keine Tradition einer forschungsbasierten Erkenntnisgewinnung. »

7 Hengstmann (1935).
8 Die Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz ist aus der Kanzlei Böttcher/Beinert hervorgegangen und ist eine Quelle hervorragender Veröffentlichungen zu dem Forschungsgebiet der Familienunternehmung.
9 Deutsches wissenschaftliches Institut der Steuerberater e.V. (Hrsg.)(2018).
10 Gaugler/Heimburger (1985); Klaus (1988).

11 Kuhn (1976), S. 25.
12 Man denkt in diesem Zusammenhang daran, dass der Berufsstand der Juristen eine ganze Reihe profilierter Forscher zu Familienunternehmen stellte (Kalss, Kirchdörfer, May) und z.B. neuerdings die Diskussion um den Geltungsbereich von Familienverfassungen in Deutschland von den Fachvertretern der Rechtsberatung übernommen wurde (Fleischer, 2017; Hueck, 2017), während in den USA kein ähnlicher Einfluss der juristischen Fachvertreter wahrzunehmen ist.
13 Die Angaben in diesem Abschnitt stützen sich weitgehend auf den Aufsatz Sharma et al. (2007) sowie auf Gespräche mit Joseph H. Astrachan.
14 Bird et al. (2002).
15 Abgedruckt in Aronoff et al. (Ed.) (2002). Dieses Sourcebook ist eine vorzügliche Quelle für die frühen Veröffentlichungen.

Der Beginn einer solchen Forschung ist 1981 durch die Einrichtung des Centers for Family Business unter Craig Aronoff in Kennesaw, damals noch State College, heute Universität, zu datieren. Andere renommierte Universitäten folgen zügig mit eigenen Programmen: Wharton 1982, Oregon State University, College of Business, 1985.

1982 promovierte John A. Davis zu dem Thema „The influence of life stage on father-son work relationship in family companies" an der Harvard University. Mit dem dort entwickelten Drei-Kreis-Modell (S. 14 und 15) wird eines der ersten paradigmatischen Konzepte entwickelt, die für die weitere Forschung zu diesem Thema bis heute relevant sind.[16] 1985 gab es außerdem die erste Konferenz von 30 Forschern bei der Universität of Southern California, Chair John Davis. 1987 veröffentlichte John Ward erstmals das Buch „Keeping the family business healthy".[17] Erst seit diesem Zeitraum gibt es einen kontinuierlichen Forschungsstrom zu Fragen der Familienunternehmen in den USA.[18] Diese Forschung wurde anfänglich stark von der Beratungspraxis der beteiligten Forscher befruchtet. Diese Berater/Forscher arbeiteten an den klassischen Fragen bezogen auf die Schnittstelle von Unternehmerfamilie und Unternehmen: Nachfolge, Aufgaben verantwortlicher Gesellschafter, Family Protocol, Family Council.

Bald erwarben diese frühen Initiativen die Voraussetzungen für eine anerkannte akademische Disziplin. Lehrstühle der spezifischen Nomenklatur an verschiedenen renommierten Universitäten wurden begründet. Weitere Forscher, die ursprünglich für andere Wissensbereiche akkreditiert waren, wie James Chrisman und Jess Chua, wandten sich diesem neuen Fachgebiet zu. Es wurde eine eigene Zeitschrift, „Family Business Review", ins Leben gerufen sowie ein Verband, „Family Business Network", gegründet, der ein Forum zur Begegnung der Familienunternehmer selbst war, aber auch eine Plattform für Forschungsinitiativen bot. Später kamen spezielle Vereinigungen der Forscher hinzu: die Strategic Interest Group bei der European Academy of Management (EURAM) sowie die International Family Enterprise Research Association (IFERA) oder auch die Family Enterprise Research Conference (FERC) als speziell ausgerichtete Forschungsgemeinschaften.

## III. Ausstrahlung nach Europa

Als erste deutschsprachige Bücher zu Familienunternehmen lassen sich Veröffentlichungen an der Hochschule St. Gallen benennen. Das ist kein Zufall. Die anekdotische Evidenz weist darauf hin, dass nach dem Krieg die nächste Generation von Familienunternehmern eine Präferenz für die Hochschule St. Gallen hatte. Emil Brauchlin, Direktor am Institut für Betriebswirtschaft, schrieb 1982 das Buch: „Familienfremde Top Manager in Familienunternehmen". In diesem Umfeld schrieb Christine Bechtle (1983) ihre Dissertation über „Die Sicherung der Nachfolge in der Familienunternehmung", die über viele Jahre hinweg zitiert wurde; es folgte Dankwart von Schultzendorff (1985) mit „Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse". An der Hochschule St. Gallen bestand seit 1946 ein Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Mit der Übernahme der Geschäftsführung dieses Instituts durch Thomas Zellweger 2011 wurde es um ein *Center for Family Business* erweitert. Dies ist heute – neben der fortgeführten Pflege der KMU-Thematik – eines der großen Zentren für Forschung, Lehre und Erfahrungsaustausch von Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Weiterhin haben seit 1987 das IMD (International Institute for Management Development), Lausanne, bzw. deren Vorgängerinstitute IMI und IMEDE,[19] sowie später in Frankreich das INSEAD, Fontainebleau, Kurse in *Family Business* angeboten.

1987 wurde an der IESE Business School, Universität Navarra, Barcelona, Spanien, der erste Lehrstuhl für Family Business unter Miguel Ángel Gallo[20] eingerichtet, heute unter Josep Tàpies. Gallo war mit der entstehenden Forschung in den USA vertraut und passte sie an die Fragestellungen von Klein- und Mittelbetrieben in noch wenig entwickelten Volkswirtschaften, wie Spanien damals war, an.[21]

## IV. Der Anfang in Deutschland

In Deutschland können wir die Anfänge der Forschung unter dem Schlagwort Familienunternehmen an drei Grundpfeilern der Entwicklung festmachen. Erstens sind die Veröffentlichungen von Rudolf Wimmer et al. „Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?" mit der ersten Auflage 1996 zu nennen. Sodann schaffte die Gründung des – damals noch – Deutsche Bank Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke 1998 die wohl größte universitäre Basis. Drittens sind die Arbeiten und die Schüler von Sabine Klein bzw. Sabine Rau sowohl für die internationale Verflechtung der deutschen Forschung wie auch für die nachhaltige Wirkung in der Forschungsgemeinschaft grundlegend.

In dem Vorwort zur ersten Auflage haben Wimmer et al. (1996) noch erläutert, welches Krisenszenario für Deutschland in der ersten Hälfte der 90er-Jahre bestand. Die Sorge vor dem Auslaufmodell war nicht so unbegründet. Ferner zeichnet sich dieses Buch dadurch aus, dass nicht nur der Frage nachgegangen wird, wie die Familie zusammengehalten werden kann, sondern auch einige Kapitel der Strategie des Unternehmens gewidmet sind, insbesondere der Frage, wie das Unternehmen krisenfest gemacht werden kann.

1998 wurde mit der Begründung des Wittener Instituts für Familienunternehmen eine von Anfang an konzentrierte Kompetenzkapazität geschaffen. Es waren die Disziplinen, die für eine ganzheitliche Lehre und Forschung erforderlich sind, mit Lehrstühlen vertreten: BWL, Psychologie/Soziologie und Recht. Es war eine im Wissenschaftsverständnis sehr autarke Schule, die bis heute einen eigenen Weg verfolgt. Schon in der Gründerphase stieß der Autor dieses Beitrages, Wimmer, auf die Kollegen Fritz B. Simon und Dirk Baecker, die als Theoriehintergrund für Familienunternehmen auf der Systemtheorie Luhmannscher Prägung, aber auch anderer Theoretiker wie Maturana und Spencer-Brown aufbauten. Diese Homogenität der theoretischen Ausrichtung wurde vor allem dadurch erreicht,

16 Davis, Tagiuri (1989).
17 Neuauflage Ward (2011).
18 s. Sharma et al. (2007) und (2014).

19 Fernández Pérez/Puig (2013), S. 20.
20 Miguel Gallo hat auch gemeinsam mit Mariano Puig die 100 größten spanischen Familienunternehmen zusammengebracht, in der Impresa Familiar, um zum einen Lehrstühle zum Thema Familienunternehmen zu sponsern (Spanien hatte zahlenmäßig lange die meisten Lehrstühle zu FB), und zum anderen, um Lobbyarbeit zu machen. So gelang es den beiden, dass Spanien relativ früh die Erbschaftssteuer auf Familiennunternehmensvermögen abschaffte. Diese Anmerkung verdanken wir Sabine Rau.
21 Fernández Pérez/Puig (2013), S. 24.

dass man einen völligen Neustart wagte. Die damals ja schon seit zehn Jahren florierende amerikanische Forschung zum Thema Family Business wurde damit nicht zur paradigmatischen Grundlage erhoben. Eine ähnliche wissenschaftstheoretische Ausrichtung verfolgt inzwischen das *Center of Family Business* an der Wirtschaftsuniversität Wien, geleitet von Hermann Frank. Ein Vertreter der klassischen Wittener Schule hielt und hält die in den USA genutzten Theorieressourcen mit Blick auf den Forschungsgegenstand Familienunternehmen für „unterkomplex".

Eine der großen Leistungen dieser Schule ist das Konstrukt der Koevolution von Unternehmen und Familie. Beide in ihrem Charakter so gänzlich unterschiedlichen sozialen Systeme sind über das Eigentum auf das Engste aufeinander bezogen und bringen durch ihren wechselseitigen Einfluss auf beiden Seiten im Laufe der Zeit ganz charakteristische Merkmale hervor. Dazu zählen inzwischen gut erforschte Paradoxien und Konfliktdynamiken, deren erfolgreiches Management die Langlebigkeit dieses Unternehmenstyps begründet. Die Verfestigung der eigenständigen Theorie und Lehre wurde ferner durch verschiedene Formate zum Erfahrungstransfer mit der Praxis – in beide Richtungen – unterstützt. Der jährliche *Kongress für Familienunternehmen* mit einer immer noch wachsenden Teilnehmerzahl gehört dazu ebenso wie ein stupendes Oevre an Veröffentlichungen. Mit den auch für den Unternehmer lesenswerten Publikationen und dem Angebot von Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen konnte nach dem Ausstieg der Deutschen Bank aus der Trägerschaft ein neuer Trägerkreis von Familienunternehmen gewonnen werden. Zu den nachhaltig wirksamen Büchern gehören z.B. Simon (2002): Die Familie des Familienunternehmens; Wimmer et al. (2004): Mehrgenerationen-Familienunternehmen (2005); und nun aktuell zum 20-jährigen Jubiläum: von Schlippe et. al. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Zu dem gesamten Literaturfundus gehören dann noch an die fünfzig weitere Monografien, Sammelbände, Dokumentationen und geschätzt über 50 Dissertationen. Unter dem Ordinariat von Arist von Schlippe ist es gelungen, das Institut in Witten-Herdecke in den internationalen Forschungsstrom einzubinden. Diese Entwicklung wurde in den vergangenen Jahren von Andrea Calabro unterstützt. Allerdings werden die in Witten präferierten gesamthaften Darstellungen in Büchern, die zudem durchwegs auch für die Rezeption durch die Praxis und deren Berater geschrieben werden, im internationalen Forschungsstrom der A-Journals kaum wahrgenommen – mit der Ausnahme der durchaus angemessenen Repräsentation in Sammelwerken wie dem SAGE Handbook of Family Business.[22]

Parallel zu dieser Entwicklung in Witten haben Sabine Klein bzw. Sabine Rau einen eigenen Forschungszweig errichtet, der von Anfang an – anders als der Weg in Witten – auf die internationalen Forschungsusancen ausgerichtet war. Klein promovierte 1990 bei Lutz von Rosenstiel auf dem Gebiet der Organisationstheorie. Während ihrer Arbeit am INSEAD trat sie mit ersten Arbeiten über Familienunternehmen hervor. Mit „Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen.", Erstauflage 2000, veröffentlichte sie das erste Lehrbuch. Während ihrer Lehrstuhltätigkeit an der EBS und WHU betreute sie mehrere Dutzend Doktoratsstudien. Aus ihrer Schule kommen sechs Professoren auf dem Gebiet Family Business: Peter Jaskiewicz (2006), Torsten Pieper (2007), Fabian Bernhard (2008), Simone Chlosta (2009), Max Peter Leitterstorf (2013) und Réne Sadowski (2013). Sie hat früh mit etablierten Professoren aus dem internationalen Raum veröffentlicht. So gelangte die mit Joseph Astrachan und Kosmas Smyrnios entwickelte F-PEC-Formel zur Typisierung der verschiedenen Erscheinungsformen von Familienunternehmen zu großer Bekanntheit im internationalen Raum, welche mit einer Einladung zu einem F-PEC-Revisited-Artikel im Jahr 2018 im Family Business Review gewürdigt wurde.[23] Sabine Rau gehört zu den Gründungsmitgliedern der internationalen Forschervereinigung IFERA. Ihre Veröffentlichungen erscheinen regelmäßig in den Journals und Handbüchern. Insofern leistete Sabine Rau durch ihre eigenen Veröffentlichungen wie auch durch die Förderung ihrer Schüler, die jeweils ihre eigenen Themen entwickeln konnten, einen nachhaltigen Beitrag zur internationalen Forschung. Mit Torsten Pieper ist einer ihrer Schüler, zugleich aber auch ein späterer Schüler von Joseph Astrachan, heute Präsident der IFERA.

Seit zehn Jahren besteht das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. Neben dem Curriculum von Modulen zu Family Business im grundständigen Bachelor- und Master-Programm bietet das FIF – soweit erkennbar – als einziges Institut neben der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin[24] ein (Executive) Masterprogramm in Family Entrepreneurship an. Das von Reinhard Prügl geleitete FIF forscht von Beginn an insbesondere an der Perspektive der nächsten Unternehmergeneration. So erscheint regelmäßig eine umfassende empirische Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergeneration". Zudem wird seit 2014 ein langfristig angelegtes Panel zur Entwicklung der Next Generation vor und nach dem Nachfolgeschritt im Familienunternehmen verfolgt. Des Weiteren stehen Themen wie Innovation, Strategie und Markenführung im Kontext von Familienunternehmen im Fokus der Forschungs- und Anwendungsarbeit am FIF.

Insgesamt haben wir im deutschsprachigen Raum zurzeit eine eindrucksvolle Zahl an neugegründeten Instituten und Lehrstühlen, die sich an Universitäten wie an Fachhochschulen auf das Themenfeld Familienunternehmen fokussieren. Seit der Gründung des Wittener Instituts (WIFU) vor 20 Jahren hat sich dieser Schwerpunkt in einem ganz ungewöhnlichen Tempo verbreitert und akademisch fest institutionalisiert – ein Umstand, der sich zweifelsohne auch dem großen Echo in der öffentlichen Wahrnehmung und Wertschätzung verdankt, das familiengeführten Unternehmen inzwischen zuteilwird. In der Summe sind diese Lehrstühle international nach den USA sicher die stärkste Forschungskapazität, was auch noch gilt, wenn auf den nationalen Rahmen Deutschlands abgestellt wird. Diese Lehrstühle haben einen eindrucksvollen Fundus der deutschsprachigen Forschung zum Familienunternehmen geschaffen, einen Fundus, der inzwischen auch auf den internationalen Forschungstagungen regelmäßig präsent ist und seine verdiente Resonanz findet. »

22 Melin et al. (2014).

23 Klein/Astrachan/Smyrnios (2005); Rau/Astrachan/Smyrnios (2018).

24 Studiengang „Gründung und Nachfolge" mit Modul „Grundlagen des Familienunternehmens".

Heute sind allerdings in vielen europäischen Ländern forschungsstarke Zentren für Family Business etabliert. Hierzu gehören insbesondere die nordischen Länder. Da sei vor allem das *Center for Family Enterprise and Ownership* (CeFEO) an der Jönköping International Business School in Schweden[25] genannt, gefolgt von ähnlichen Einrichtungen in Helsinki, Oslo und Odens, Dänemark. Die Niederlande und Belgien sind ebenso forschungsaktive Regionen, genauso wie Italien. In Frankreich erscheint das wissenschaftliche Engagement für diesen Unternehmenstypus noch deutlich unterrepräsentiert, wenngleich aktuell das Wirken von Fabian Bernhard und Andrea Calabro zu nennen ist.

Aus den osteuropäischen Ländern sind erste Interessenbekundungen zu vernehmen, erste Institute sind vor Kurzem in Prag und Budapest entstanden. Auch russische Forscher treten regelmäßig auf den internationalen Forschungskonferenzen auf.

## V. Das erreichte Reifestadium der Forschung auf internationaler Ebene

In der Keynote am Ende der IFERA-Tagung 2018 hielt Josip Kotlar seinen Vortrag „Three impending disruptions family business researchers shouldn't ignore (And a modest proposal for staying ahead of the game)". Er bestätigt, dass in den 30 Jahren der Forschung ein bemerkenswerter Reifegrad erreicht wurde. Es gehe nun darum, diese erfreuliche Dynamik in der weiteren Entwicklung aufrechtzuerhalten. Dies kann nach der Überzeugung von Kotlar und Astrachan nur gelingen, wenn die Forschung sich entschieden an der Relevanz ihrer Ergebnisse orientiert. Bei vielen der rund 300 Präsentationen über Forschungsprojekte, die an den vier jährlichen Konferenzen von AoM, EURAM, EIASM, FERC und IFERA vorgetragen werden, ist die Relevanz für die Praxis nicht ersichtlich. Joseph Astrachan stellt heraus, dass oft aus den durchaus großen Datensätzen, die einer quantitativen Analyse unterzogen werden, mathematisch zuverlässige Relationen herausdestilliert werden. Die identifizierten Wirkungszusammenhänge sind jedoch zu klein, als dass sie für die Praxis irgendeine strategische Handlungsrelevanz haben könnten. Diese Orientierung an der Relevanz verlangt eine gezielte Transformation der Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die Praxis, was vorwiegend von den beratenden Berufen geleistet wird – wobei natürlich auch ein beachtlicher Teil der Professoren eine Beratungspraxis unterhält. Die großen Fachzeitschriften– *Family Business Review, Journal of Family Business Strategy* und *Entrepreneuership: Theory and Practice* – sind ausschließlich an Leser aus dem wissenschaftlichen Metier gerichtet.

Die Forschung hat als eine Nebenwirkung erreicht, dass das Image der Familienunternehmen enorm gesteigert wurde. Damit wuchs einmal das Selbstbewusstsein der Familienunternehmer. Sie verstehen sich selbst heute wohl durchweg als die besseren Unternehmer gegenüber den angestellten Unternehmensführern in den Börsengesellschaften, die von den Einflüssen der Finanzinvestoren abhängig sind. Weiter ist das Image der Familienunternehmen im Personalmarkt für qualifizierte Mitarbeiter gestiegen. Die Imagesteigerung im Markt für Führungskräfte mag für die langfristige Entwicklung der Familienunternehmen der wohl bedeutendste Gewinn aus den bisherigen Forschungsergebnissen sein. Denn der Zugang zu und das Halten von talentierten Leistungsträgern ist für die Überlebensfähigkeit dieses Unternehmenstyps zu einem zentralen Engpass geworden.

## VI. Die immer noch randständige Existenz der Forschung

Ungeachtet dieser sehr beachtlichen Leistungen der Forschung bleibt festzuhalten, dass die quantitative Anzahl der Forscher und ihre Wirkungsmöglichkeiten bei Weitem noch nicht der Bedeutung der Familienunternehmen entsprechen. Die moderne Betriebswirtschaftslehre wird von dem Paradigma der *neuen Institutionenlehre* geprägt. Dies ist aber eine Perspektive, die explizit auf die Börsenunternehmung abstellt. Die Börsenunternehmung ist aber die Nische, nicht die Familienunternehmung.

In Deutschland gibt es 6.000 Familienunternehmen mit über 50 Mio. Euro Umsatz und rund 900 börsennotierte Unternehmen. Wenn wir nur die produzierenden Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Umsatz heranziehen, sind es 80 börsennotierte Unternehmen und 248 Familienunternehmen[26].

Gleichzeitig gibt es etwa 30 Lehrstühle und – sagen wir – sechs bis acht aktive Honorarprofessoren für das Gebiet Familienunternehmen in Deutschland. Die weitaus überwiegende Zahl dieser Lehrstühle ist bei privaten Universitäten angesiedelt oder es handelt sich um Stiftungsprofessuren bei staatlichen Institutionen. Unseres Wissens gibt es keinen explizit der Nomenklatur Familienunternehmen zugehörigen Ordinarius an einer staatlichen Universität.

Das Fach BWL verfügt über 20 Mal so viele Lehrstühle. Im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. sind 2.000 Mitglieder registriert.

Nun könnte man hoffen, dass die Probleme des Familienunternehmens ja schon von der allgemeinen BWL mit abgedeckt würden. Dies ist aber nicht der Fall.

## VII. Zusammenfassung

Der erreichte Reifegrad der Forschung zu Familienunternehmen hat – nach Aussagen der Praxis, z.B. im Förderkreis des Wittener Instituts für Familienunternehmen – eine positive Wirkung auf die Arbeit der Familien. Dieser Befund sollte aber kein Ruhekissen sein. An der Bildung einer dem Komplexitätsgrad und der enormen Unterschiedlichkeit von Familienunternehmen angemessenen Theorie dieses Unternehmenstyps gilt es weiter mit aller Kraft zu arbeiten. Die BWL liefert für diesen Prozess allerdings wenig geeignete Theorieressourcen, was jedoch dem Mainstream der Forschung als Problem noch gar nicht bewusst ist.[27]

Es wird eine Aufgabe der evidenzorientierten Forschung sein, im Rückblick festzustellen, ob die Rate des Untergangs von Familienunternehmen durch Einflüsse aus dem Eignerkreis im Laufe der Zeit abnimmt. Es werden aber auch neue Herausforderungen auftreten, insbesondere aus den Gefährdungen für die Institution der Familie, die sich weltweit zeigen.

Kurzum: Es bleibt noch viel zu tun, die spezifische Unternehmensstrategie von Familienunternehmen weiter aufzuklären. ◆

25 Gegründet 2005 von Leif Merlin und heute geleitet von Matthias Nordqvist.

26 Die Deutsche Wirtschaft (2018).

27 s. dazu auch Sharma et al. (2014).

## Literaturverzeichnis


**Albach, H./Freund, W. (1989):**
Generationswechsel und Unternehmenskontinuität: Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel-und Grossunternehmen gefördert von der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
**Aronoff, C. E./Astrachan, J. H./Ward, J. L. (Ed.) (2002):**
Family Business Sourcebook. 3. Aufl., Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.
**Bauer, O. (1906):**
Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen. Dresden: Steinkopff & Springer.
**Bechtle, C. (1983):**
Die Sicherung der Fuehrungsnachfolge in der Familienunternehmung. Frankfurt: Barudio & Hess.
**Bird, B./Welsch, H./Astrachan, J. H./Pistrui, D. (2002):**
Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. Family Business Review, 15(4), S. 337–350.
**Brauchlin, E. (1982):**
Familienfremde Top Manager in Familienunternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv, Jg. 30, S. 157–169.
**Davis, J. A. (1982):**
The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. PhD-Diss., Harvard University.
**Davis, J. A./Tagiuri, R. (1989):**
The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. In: Family Business Review, 2(1), S. 47–74.
**Deutsches wissenschaftliches Institut der Steuerberater e.V. (Hrsg.), begründet von G. Langenfeld & W. Gail (2018):**
Handbuch Familienunternehmen. Köln: Dr. Otto Schmidt.
**Die Deutsche Wirtschaft (2018):**
Die 1000 größten Familienunternehmen Deutschlands. Hilden: Oelmannmedia GmbH.
**Donnelly, R. G. (1964):**
The Family Business. In: Harvard Business Review, 42(3), S. 93–105.
**Gaugler, E./Heimburger, W. (1985):**
Beiräte mittelständischer Unternehmen. Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe.
**Fernández Pérez, P./Puig, N. (2013):**
A Historical Approach to Pioneering Centers, Scholars, and Ideas. In: Fernández Pérez, P./Colli, A. (Ed.) (2013): The Endurance of Family Businesses. A Global Overview. Cambridge: Cambridge University Press.
**Fleischer, H. (2017):**
Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen. In: Vogt, H.-U./Fleischer, H./Kalss, S. (2017): Recht der Familiengesellschaften. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 99–126.
**Häussermann, E. (1932):**
Der Unternehmer. Seine Funktion, seine Zielsetzung, sein Gewinn. Stuttgart: Kohlhammer.
**Hengstmann, W. (1935):**
Die Familiengesellschaft. Diss. der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Berlin: Triltsch & Huther.
**Hueck, T. (2017):**
Die Familienverfassung. Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen. Tübingen: Mohr Siebeck.
**Klein, S. (2000):**
Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
**Klein, S. B./Astrachan, J. H./Smyrnios, K. X. (2005):**
The F–PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), S. 321–339.
**Knur, A. (1941):**
Die Familiengesellschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Unternehmensformen. München: Franz Vahlen.
**Kocka, J. (1979):**
Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industralisierung. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Jg. 24, S. 99–135.
**Kocka, J. (2013):**
Geschichte des Kapitalismus. München: C.H.Beck.
**Kotlar, J. (2018):**
Three impending disruptions family business researchers shouldn't ignore (And a modest proposal for staying ahead of the game). Key Note at IFERA Conference 2018, Zwolle.
**Kuh, F. (1918):**
Der selbständige Unternehmer, seine wirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung. Berlin: Verlag der Deutschen Vereinigung.
**Kuhn, T. S. (1976):**
Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 2. Aufl., Frankfurt: Suhrkamp.
**Levinson, H. (1971):**
Conflicts That Plague Family Businesses. In: Harvard Business Review, 49(2), S. 90–98.
**Mehmke, R. L. (1932):**
Der Unternehmer und seine Sendung. München: J. F. Lehmanns.
**Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (2014):**
The SAGE Handbook of Family Business. Los Angeles et al.: SAGE.
**Oetker, A. (1969):**
Wachstumssicherung von Familienunternehmen. München: Verlag Moderne Industrie.
**Rau, S. B./Astrachan, J. H./Smyrnios, K. X. (2018):**
The F-PEC revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. In: Family Business Review, 31(2), S. 200–213.
**Rieger, W. (1928):**
Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg: Krische.
**von Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):**
Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
**von Schultzendorff, D. (1984):**
Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse. Diss., Hochschule St. Gallen, Konstanz.
**Schumpeter, J. A. (1912; 2006):**
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Aufl. Herausgegeben von J. Röpke und O. Stiller. Berlin: Duncker & Humblot.
**Sharma, P./Hoy, F./Astrachan, J. H./Koiranen, M. (2007):**
The practice-driven evolution of family business education. In: Journal of Business Research, 60, S. 1012–1021.
**Sharma, P./Melin, L./Nordqvist, M. (2014):**
Introduction: Scope, Evolution and Future of Family Business Studies. In: Melin, L. et al. (Ed.): The SAGE Handbook of Family Business. Los Angeles, S. 1–22.
**Sieber, E. H. (1931):**
Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre. Leipzig: Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. W. Scholl.
**Simon, F. B. (Ed.) (2002):**
Die Familie des Familienunternehmens. 1. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
**Stichter, M. (2014):**
Fallstricke der berüchtigten dritten Generation. In: Dauner-Lieb, B.: Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Mark K. Binz, München: C.H.Beck, S. 707–713.
**Ward, J. (2011): Keeping the Family Business Healthy.**
How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. New York et al.: Springer.
**Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (1996):**
Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.
**Wimmer, R./Groth, T./Simon, F. B. (2005):**
Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Dr. Hermut Kormann** war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

**Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer** lehrt Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und war bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Er ist Mitgründer der osb – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Partner der osb international AG und Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.



**KEYWORDS**
Forschung zu Familienunternehmen • Lehrstühle für Familienunternehmen • Paradoxiemanagement • Unternehmertum

# Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen

## „Family Business as a Force for Good“

Von Prof. Dr. Rudolf Wimmer und Prof. Dr. Hermut Kormann

**ABSTRACT**

In dem Beitrag in der FuS 5/2018 waren wir bestrebt, die historischen Ursprünge der Forschung zu Familienunternehmen zu dokumentieren. In diesem weiteren, konzeptionellen Beitrag reflektieren wir über die wünschenswerten Ziele für diese Forschung. Diese Ziele sind deshalb so wichtig, weil die familiengeführten Unternehmen eine andere Art des Wirtschaftens – wenn man so will, eine andere Spielart des Kapitalismus – repräsentieren. Wir halten es durch die empirische Evidenz, aber auch durch die nachvollziehbaren Maximen des Handelns für erwiesen, dass das Wirtschaften der Familienunternehmen nicht nur für deren Eigner, sondern für die Gesamtgesellschaft letztlich nachhaltiger und wohlstandsfördernder ist als das Wirtschaften börsennotierter Publikumsgesellschaften.

In einem ersten Abschnitt erörtern wir die besonderen wirtschaftlichen, aber vor allem auch nicht-wirtschaftlichen Prägungen, die den Familienunternehmen zu eigen sind und sie grundlegend von den Börsenunternehmen unterscheiden. In einem zweiten Abschnitt werden spezifische Aspekte der Unternehmensstrategie aus dieser besonderen Prägung abgeleitet.

### I. Die Themenstellung

Die moderne Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich in ihren Theorieannahmen in erster Linie auf börsennotierte Publikumsgesellschaften. Dies ist bemerkenswert, denn nur ein kleiner Teil der Unternehmungen in unserer inzwischen globalisierten Wirtschaft gehört zur Kategorie dieses Unternehmenstyps, in Deutschland sind es weniger als 100 Unternehmen.[1] Für diese – nun doch sehr kleine – Gruppe von Unternehmen wurde in der Theoriearchitektur der *Neuen Institutionenökonomik* ein Denkrahmen entwickelt, der heute die wesentlichen Grundprämissen des Mainstreams in den *Management Sciences* prägt.[2] Im Kern gehen diese Prämissen vom *Homo Oeconomicus* aus. Alle Akteure im wirtschaftlichen Geschehen versuchen grundsätzlich, ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren. In der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen und Ziele stoßen Akteure (Individuen, Haushalte, Unternehmen, Netzwerke etc.) auf andere, die von denselben Motiven geleitet werden. Aus dieser wechselseitigen, nutzenoptimierenden Instrumentalisierung erwächst eine Dynamik, die primärer Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung ist. In der einschlägigen Literatur werden diese institutionstheoretischen Denkansätze inzwischen gerne drei Richtungen zugeordnet: der Property Rights-Theorie, der *Transaktionskostentheorie* und der *Principal Agent-Theorie*. Für den Argumentationszusammenhang in diesem Beitrag ist letztere von entscheidender Bedeutung, weil sie zur Grundlage einer ausgesprochen wirkmächtigen Theorie des Unternehmens wurde.[3] Unternehmen werden hier in ihrer Sinnstiftung zur kontinuierlich sprudelnden Quelle stilisiert, die ihren Anteilseignern einen konstanten Wertzuwachs ermöglicht, wobei diese Anteile als fungible Finanzprodukte in ihrer Wertentwicklung der Volatilität der Finanzmärkte folgen. Der Shareholder Value-Ansatz hat die Unternehmensentwicklung damit konsequent in den Dienst der spekulativen Eigenlogik der Finanzmärkte gestellt. Das Topmanagement der Börsenunternehmen ist dieser Logik der

1 Unter den rund 600 börsengängigen Gesellschaften sind diejenigen zu vernachlässigen, die keine unabhängigen Unternehmen sind, also staatlich oder städtisch beherrschte AGs, Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne und Börsengesellschaften mit maßgeblichem Familieneinfluss.

2 Vgl. dazu ausführlich Picot (2012).

3 Vgl. Jensen/Meckling (1976) sowie Jensen (2003).

**INHALT**

**I.** Die Themenstellung
**II.** These 1: Familienunternehmen haben mehrdimensionale und auch nichtökonomische Ziele
**III.** These 2: Das übergeordnete Ziel ist langfristiger Bestand in Selbstständigkeit
**IV.** These 3: Die Ziele werden aus einer unternehmerischen Perspektive heraus entwickelt
**V.** Zusammenfassung

Finanzmärkte aus der Loyalitätspflicht angestellter Professionals (*Agenten*) wie auch aus dem Eigeninteresse an Vertragsverlängerung und Incentive-Honorierung verpflichtet. Untermauert wird diese stringente Verknüpfung der Unternehmensführung mit der Logik des Kapitalmarktes durch die Annahme, dass nur vollkommen freigelassene, deregulierte Finanzmärkte zu einer volkswirtschaftlich optimierten Ressourcenallokation führen. Die schweren Finanzkrisen 2001 und 2007/2008 haben die Anhänger dieser Theorie inzwischen jedoch eines Besseren belehrt.

Es trat ein, was der Wissenschaftler Sumantra Ghoshal mit dem Ausspruch geißelte: „Bad theories destroy good management practice!"[4]

Die ausschließliche Verfolgung des Shareholder Value ist inzwischen in der Öffentlichkeit sehr in Verruf geraten. Unter dem frühen Protagonisten des Konzeptes, Daimler-Chef Jürgen Schrempp, wurde der Börsenwert des Unternehmens halbiert. Der Doyen und rücksichtslose Umsetzer des Prinzips, Jack Welch, gefällt sich darin, als Pensionär dieses nun als den „größten Blödsinn"[5] abzuqualifizieren. Haldane und Davis (2011) belegen, dass die Kurse eben nicht von den künftigen, langfristig erzielbaren Cashflows bestimmt werden, sondern von den kurzfristigen Gewinnerwartungen und dem Ergebnis der Wette darauf, ob die verkündeten Ziele eingehalten werden.[6] Rappaport (2011) versucht gegenzusteuern: „Saving capitalism from short-termism: how to build long-term value and take back our financial future". Der Co-Autor dieses Beitrags, Rudolf Wimmer, fasst in seiner Arbeit „Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzeptes" (2002) zusammen: „Der Shareholder Value hat ausgedient." Als Führungsprinzip konsequent angewendet, zerstört er unternehmensintern die wesentlichen (kulturellen) Voraussetzungen für eine gedeihliche Unternehmensentwicklung. Auch wenn es um den Shareholder Value-Ansatz inzwischen ruhiger geworden ist, so ist die Dominanz der Principal Agent-Theorie und das damit verbundene instrumentelle Verständnis von Unternehmen in den Management Sciences nach wie vor ungebrochen. Was kann dazu eine Alternative sein? Welche Art von ökonomischer Theoriebildung kann mit dazu beitragen, dass gilt: „Good theories help to support good management practices"?[7] Dieser Weiterentwicklungsschritt im theoretischen Denken muss an den problematischen Grundprämissen der Shareholder Value-Doktrin ansetzen – nämlich an der konsequenten Ausnutzung und Instrumentalisierung des Unternehmens für die spekulative Dynamik der Finanzmärkte. Hier bietet sich eine wohlverstandene Theorie des Familienunternehmens als Alternative an. Unternehmen und Eignerfamilie sind in einer generationsübergreifenden Langfristperspektive existenziell miteinander verbunden. Das Vermögen der Familie ist im Unternehmen als nichtfungibles Kapital gebunden. Die erwirtschafteten Erträge werden zum überwiegenden Teil in die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens reinvestiert. Diese Prämisse eines Selbstzwecks von Unternehmen und Unternehmerfamilie – also der wechselseitige Fokus auf die langfristige Überlebensfähigkeit als soziale Entitäten – sorgt für die erstaunliche Resilienz und Langlebigkeit, die diesem Unternehmenstypus gerne attestiert wird. Bereits J. M. Keynes hatte zu einer krisenfesteren Stabilisierung der Wirtschaft vorgeschlagen, die Börsen abzuschaffen und die Anteilseigner längerfristig an ihre Unternehmen zu binden, um diese der Spekulationsdynamik des Finanzsektors zu entziehen.[8] Familiengeführte Unternehmen entsprechen ihrem Wesen nach genau diesem Grundgedanken. Sogar dann, wenn sie an der Börse notiert sind, versuchen sie, ihrem Grundkonzept treu zu bleiben.[9] Will man aus diesem Befund, der sich in der einschlägigen internationalen Literatur bislang noch keiner nennenswerten Bedeutung erfreut, Anregungen für ein Gegenmodell zur Shareholder Value-Doktrin finden, dann sind folgende Fragen vorrangig zu erkunden:

1. Inwiefern bieten Familienunternehmen – insbesondere in der Art und Weise, wie sie ihre längerfristige wirtschaftliche Existenzsicherung betreiben – andere Orientierungsmuster an, als es die Shareholder-Doktrin vorsieht, und inwiefern können diese überlegen sein?
2. Wo besteht noch ein besonderer Forschungsbedarf, um die Voraussetzungen für die potenzielle Überlegenheit der Familienunternehmung in der Art und Weise, wie sie ihre längerfristige wirtschaftliche Existenzsicherung betreibt, plausibel zu benennen?

In der ersten Frage geht es um drei Charakteristika der Ziele, die die Eigner eines Familienunternehmens verfolgen: Langfristorientierung, nicht-wirtschaftliche Zielkomponenten neben dem notwendigen Ziel einer Mindestrentabilität, und schließlich um das Bewahren der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und Entscheidungsautonomie, um diese eigenständigen Überzeugungen verfolgen zu können. Mit der zweiten Frage reiht sich die Reflexion ein in den wachsenden Strom von Veröffentlichungen, in denen darum gerungen wird, Wegleitungen für künftige Forschungsschwerpunkte zu Familienunternehmen zu entwickeln.[10] Es folgen Thesen zu der ersten Frage – nicht in der Überzeugung, dass es sich hier bereits um über jeden Zweifel erhabene Gewissheiten handelt. Vielmehr sind es Suchrichtungen, in denen diese Annahmen durch weitere Forschungen zu erhärten oder auch zu widerlegen sind. Dieser Blickwinkel soll Anstoß sein für eine lebhafte, eher makroökonomisch geführte Theorieauseinandersetzung darüber, ob es nicht gerade die spezifische Eigendynamik der Finanzmärkte und ihre weitgehende Verselbstständigung gegenüber der Realwirtschaft sind, die unsere Wirtschaft immer wieder in schwere Krisen stürzen.[11] Diese Erwartung sprechen wir in der Hoffnung auf eine neue Spielart des Kapitalismus an, für die May den bereits erwähnten Begriff „Familienkapitalismus"[12] vorschlägt. Diese Spielart kommt ebenso in der bemerkenswerten Initiative zum Ausdruck, die das *Family Business* »

4 Ghoshal/Moran (2005a) und (2005b).
5 Financial Times (2009).
6 Martin (2011).
7 Ghoshal/Moran (2005a) und (2005b).
8 Herrmann (2018), S. 196 ff.
9 Vgl. dazu die aktuelle Studie der Credit Suisse (9/2018).
10 Chrisman, Chua, Sharma, 2005, Zahra, Sharma, 2004.
11 Vgl. Schulmeister 2018 sowie Herrmann (2018).
12 May (2012), S. 55 f.

*Network* seit einigen Jahren mit dem Projekt „Polaris – Family Business as a Force for Good“ verfolgt. [13] Bei den nachfolgenden Thesen zur Begründung dieser Erwartung soll keineswegs übersehen werden, dass gerade Familienunternehmen ein charakteristisches Selbstgefährdungspotenzial in sich bergen, dem im Lebenszyklus – und hier in jeder Phase anders – eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.[14]

## II. These 1: Familienunternehmen haben mehrdimensionale und auch nichtökonomische Ziele

Der Umstand, dass bei Familienunternehmen auf der Seite des Eigentums eine Familie (oder Familienkonstellation) anzutreffen ist, führt im Unternehmen dazu, dass sich dort eine Reihe von nichtökonomischen (aus der Logik des Familialen stammenden) Entscheidungsprämissen auspräg.[15] In diese fundamentalen Prämissen sind alle ökonomischen Handlungsmuster eingebettet. Diese Prämissen färben die wirtschaftlichen Aktivitäten ein. Sie durchdringen sie und stellen damit nicht ein getrenntes Zielbündel dar, wie das etwa vom Social-Emotional Wealth-Ansatz (SEW-Ansatz) so gesehen wird.[16] Das alles durchziehende Set an nichtökonomischen Entscheidungsprämissen verfestigt sich im Lebenszyklus von Familienunternehmen, es erfährt aber im Laufe der Zeit auch seine kontinuierliche Adaption. Bei all der in der Praxis anzutreffenden Unterschiedlichkeit dieser nichtökonomischen Fundierung unternehmerischen Handelns bleibt diese für alle Stadien im Lebenszyklus charakteristisch.

Was kennzeichnet nun diese nichtökonomische Fundierung? Ein besonderer Aspekt derselben möge dies verdeutlichen. Familien fußen im alltäglichen Miteinander auf einem Geben und Nehmen, das sich nicht an der Maximierung des individuellen Nutzens orientiert. Man bemüht sich stets um die Beziehung zu Anderen (zum Partner, zu Kindern, Geschwistern, Eltern etc.), weil man an einer guten Entwicklung der Anderen und der Beziehung zu denselben interessiert ist, und weil man weiß, dass es umgekehrt genauso passiert. „Man liebt, indem man die Welt des anderen bereichert.“[17] Man gibt und verausgabt sich, ohne unmittelbar eine Gegenleistung zu erwarten. Über längere Zeiträume hinweg kann man allerdings mit ausgewogenen Ausgleichshandlungen rechnen. Familien operieren also mit Blick auf die wechselseitigen Erwartungen mit längerfristigen Zeithorizonten (ungeachtet der zunehmenden Volatilität der familiären Beziehungen), die sich aus der Logik des familialen Lebenszyklus ergeben.

Diese Grundmuster des Gebens und Nehmens in Familien verleihen der Kohäsion des familialen Ganzen tendenziell einen Vorrang vor der ausschließlichen Durchsetzung individueller Nutzenerwartungen und Interessenslagen. Genau diese Logik familialer Austauschprozesse ist gleichfalls tief im Unternehmen und seinen kulturellen Fundamenten verankert.

Es ist zu vermuten, dass man bei der Suche nach weiteren nichtökonomischen Prämissen wie etwa dem nicht rein funktionellen Stellenwert von Personen, der Nachahmung von elterlichen Autoritätsverhältnissen in der Führung oder dem Solidaritätsimperativ in Notsituationen, die den Alltag im Unternehmen prägen, fündig wird. Man kann diese familialen Prägungen des Unternehmensgeschehens durchaus mit dem in der Familienunternehmensforschung gerne verwendeten Begriff der *Familyness* belegen[18]. Wie auch immer dieses Set im einzelnen Familienunternehmen aussehen mag, es hat in jedem Fall prägende, formende Konsequenzen für die Art und Weise, wie die Rahmensetzungen für die ökonomische Seite der Unternehmensentwicklung aussehen.

In der Familienunternehmensforschung besteht inzwischen Einvernehmen darüber, dass nichtökonomische Ziele bei diesem Unternehmenstyp ganz offensichtlich eine gewichtige Rolle spielen. Es ist aber gänzlich unklar, in welchem Verhältnis diese zu den wirtschaftlichen Aktivitäten und den damit verbundenen Zielerwartungen stehen. Sind sie ein Hemmnis für die ökonomische Performance? Sind sie der Grund für den bei diesen Unternehmen vielfach diagnostizierten Professionalisierungsrückstand? Wie erklärt man sich vor diesem Hintergrund den Umstand, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen über einen längeren Zeitraum betrachtet gerade auch eine positivere Wachstumsentwicklung sowie längere Lebensdauer als Börsenunternehmen hat?[19] Vielleicht ist es paradoxerweise gerade diese nichtökonomische Fundierung und das sorgfältige Management der damit verbundenen Zielkonflikte, die die außergewöhnliche Vitalität dieser Unternehmen sicherstellen. Verstärkte Forschungsanstrengungen zu diesen Fragen sind aus Sicht der Autoren ausgesprochen wünschenswert. Die Theoriefiguren des SEW-Ansatzes geben dafür allerdings keine geeignete Hintergrundfolie ab.

## III. These 2: Das übergeordnete Ziel ist langfristiger Bestand in Selbstständigkeit

Die familiäre Eigentümerverantwortung für das Unternehmen schafft für dasselbe einen generationsübergreifenden Zeithorizont. Es geht darum, etwas Bleibendes in die Welt zu bringen, das von Generation zu Generation weitergereicht werden kann. Damit wirkt es für die Unternehmerfamilie in vielfacher Hinsicht identitätsstiftend und existenzsichernd. Das Unternehmen als dauerhaft wertschaffende wirtschaftliche Einheit soll für jede Generation aufs Neue eine identitätsstiftende Grundlage schaffen. Diese enge Koppelung der wechselseitigen Sinnstiftung von Unternehmen und Familie sorgt für jene Langfristorientierung des unternehmerischen Handelns, die in der Forschung einhellig als besonderes Charakteristikum angesehen wird. Aus dieser wesensbestimmenden Kopplung wechselseitiger Sinnstiftung und der damit eng verbundenen Langfristorientierung ergibt sich eine überschaubare Zahl an Varianten, wie die Unternehmerfamilie ganz konkret ihren Gestaltungseinfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Diese Varianten haben viel damit zu tun, wie im Zeitverlauf die zunehmende Komplexität des Unternehmens mit der sich ändernden Komplexität im Gesellschafterkreis synchronisiert werden kann. Diese beiden Entwicklungsstränge immer wieder aufs Neue in eine gute Passung zu bringen, ist Aufgabe einer umsichtigen Governance. Die damit einhergehenden

13 FBN-Polaris, 2018.
14 Vgl. hierzu die Phasengliederung in von Schlippe et al. (2017), S. 46 ff.
15 Vgl. zur mehrdimensionalen Zielfunktion Kotlar, De Massis (2013).
16 Vgl. Berrone, u.a. 2014.
17 Baecker (2018), S. 159.
18 Vgl. Wimmer (2014).
19 Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

Strukturveränderungen sind für die Langlebigkeit familiengeführter Unternehmen absolut erfolgskritisch. Diese Verknüpfung von Familie und Unternehmen zum Zwecke der Steuerung wird vorzugsweise in der Übernahme von Geschäftsführungspositionen durch Familienmitglieder gesehen. Dies ist gerade bei kleineren Familienunternehmen auch die einzige praktische Gestaltungsoption. Vor einer Generation war dies auch bei größeren Unternehmen die dominante Gestaltungsvariante. Inzwischen haben Forschung und Beratungspraxis Konzepte für die Governance entwickelt, die diese Einflussnahme auch aus den Positionen der Governance-Institutionen wie Beirat u.Ä. als wirksam erscheinen lassen.

Voraussetzung für das Wirken in der Governance sind jedoch angemessene Kompetenzen aufseiten der Gesellschafter. Sie sollen nicht auf die operative Unternehmensführung gerichtet sein – mangels eigener Praxis können die nicht-aktiven Gesellschafter in dieser Disziplin nicht exzellent sein. Es geht hier vielmehr um die Fähigkeit, die Interessen der Gesellschafter angemessen zu formulieren sowie bei großen strategischen Entscheidungen diejenigen Fragen zu stellen, mit denen die Auswirkungen im Lichte der Gesellschafterinteressen deutlich werden. Ebenso bedarf es der Kompetenz, die Gesellschafterinteressen plausibel gegenüber den Nicht-Familienmitgliedern in der Geschäftsführung und in Aufsichtsgremien zu vertreten. Umgekehrt liegt dann hoffentlich die menschliche Reife vor, bessere Argumente würdigen zu können. In der aktuellen Forschung zu diesen Governance-Fragen zeichnet sich eine klare Präferenz für Lösungen ab, in denen sich die Gesellschafter zur Gänze aus der operativen Unternehmensführung zurückziehen und diese einem sorgfältig ausgewählten Team von familienfremden Managern überlassen. Bei größeren Mehrgenerationen-Familienunternehmen sind solche Veränderungen in den Governance-Strukturen zu beobachten. Bedeutet das nun, dass Gesellschafter per se die weniger geeigneten Topmanager sind? Ist die Einheit von Führung und Eigentum nur eine Lösung für die Pionierzeiten und wird sie in späteren Phasen des Lebenszyklus geradewegs dysfunktional? Für das Selbstverständnis vieler familiengeführter Unternehmen und ihrer Inhaberfamilien sind das höchst sensible Fragen, die den Kern ihrer Identität berühren. Ungeachtet erster Thesen zu einer Gesellschafterstrategie[20] besteht hier noch ein weites Feld für die Forschung und deren Anwendung in der Praxis.

## IV. These 3: Die Ziele werden aus einer unternehmerischen Perspektive heraus entwickelt

Im Zentrum der Eigentümerverantwortung steht unabdingbar die unternehmerische Perspektive, aus der heraus die Unternehmerfamilie entweder das Unternehmen selbst führt und kontinuierlich weiterentwickelt oder aus welcher sie für ein qualifiziertes Fremdmanagement sorgt. Unternehmerisch bedeutet in diesem Kontext das ständige Abtasten der Umwelten nach chancenreichen Gelegenheiten für ein zukunftsträchtiges Positionieren des Unternehmens unter Beachtung und sorgfältiger Kalkulation der eigenen Ressourcen und sonstiger Begrenzungen. Unternehmerisch agieren impliziert also einen kreativen geschäftspolitischen Gestaltungsanspruch mit Blick auf interessante Marktlücken, stets eingebettet in die Notwendigkeit, einen verantwortbaren Umgang mit der prinzipiell unvermeidbaren Ungewissheit künftiger Entwicklungen zu finden. Diese unternehmerische Gestaltungsdimension und das damit verbundene Urteilsvermögen sind für familiengeführte Unternehmen unverzichtbar. Sie sind die Grundlage dafür, dass Unternehmerfamilien so viel Wert auf ihre unternehmerische Unabhängigkeit legen. Der hohe Stellenwert dieser Art von Unabhängigkeit verdankt sich einer Reihe von wichtigen Grundmustern. Dazu zählen eine vorsichtige Wachstumspolitik und die dazu passenden Finanzierungspraktiken, umgekehrt eine große Scheu, fremdes Eigenkapital zu inkorporieren, den Schritt an die Börse zu wagen, etc.

Die Untersuchung der Voraussetzungen und Spezifikationen von Unternehmertum in Unternehmerfamilien ist eine vergleichsweise junge Forschungsrichtung. Sie konzentriert sich auf die tätige Unternehmerpersönlichkeit als Gründer eines Unternehmens. Welches die Spezifikationen von Unternehmertum als transgenerationale Eigenschaft einer Eigentümerfamilie sein sollten, ist noch wenig erforscht (erste wichtige Grundlagen zu diesem Themenfeld wurden in dem berühmten STEP-Projekt erarbeitet).[21] Und ganz am Anfang stehen Erkundungen, ob und wie es möglich ist, unternehmerische Eigenschaften in der heranwachsenden, nächsten Generation zu fördern, und was wiederum passiert, wenn dies misslingt.

## V. Zusammenfassung

Die hier herausgestellten Prägungen für die Strategie bedingen sich offenbar gegenseitig. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit und Entscheidungsautarkie sind die Voraussetzungen dafür, dass die spezifischen Überzeugungen und Ziele der Eignerfamilie für die Unternehmensentwicklung zum Tragen kommen. Die Verfolgung einer komplexen Zielstruktur aus zufriedenstellenden wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Zielen vermeidet die jedem Maximierungsziel inhärenten Gefahren einseitiger Übersteigerung. So fördert gerade eine solche mehrpolige Zielstruktur eine Strategie des Maßes und der Mitte oder – bescheidener ausgedrückt – des gesunden Menschenverstands. Diese Prämissen sind wiederum der Nachhaltigkeit des Unternehmens wie auch des Wirtschaftssystems förderlich. Diese wechselseitige Bedingung der verschiedenen Strategieelemente dürfte sich auch in den weiteren Dimensionen einer für familiengeführte Unternehmen charakteristischen Positionierung zeigen. ◆

### Literaturverzeichnis

**Baecker, D. (2018):**
4.0, oder Die Lücke die der Rechner lässt. Berlin: Merve Verlag.

**Berrone, P./Cruz, C./Gómez-Mejia, L. R. (2012):**
Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review, 25(3), S. 258–279. »

20 Williams et al. (2018); May (2012).

21 Vgl. Habbershon u.a. (2010).

**Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2006):**
Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(5), S. 555–575.
**Klerk, E. et al. (2017):**
The CS Family 1000. Studie der Credit Suisse.
**FBN international – Polaris (2018):**
Shaping the future we want. Vol. 4 – Accelerate the Movement. https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2018/10/FBN-2018_FA_LR.pdf, besucht am 15.11.2018.
**Financial Times (2009):**
Welch condemns share price focus. https://www.ft.com/content/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac, besucht am 19.11.2018.
**Ghoshal, S./Moran, P. (2005a):**
Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. In: Birkinshaw, J./Piramal, G. (Hrsg.): Sumantra Ghoshal on management. A force for good. Harlow et al.: Prentice Hall, S. 185–223.
**Ghoshal, S./Moran, P. (2005b):**
Towards a good theory of management. In: Birkinshaw, J./Piramal, G. (Hrsg.): Sumantra Ghoshal on management. A force for good. Harlow et al.: Prentice Hall, S. 1–27.
**Habbershon, T. G./Nordqvist, M./Zellweger, T. (2010):**
Transgenerational entrepreneurship. In: Nordqvist, M./Zellweger, T. (Hrsg.): Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations. Cheltenham: Edward Elgar.
**Haldane, A. G./Davis, R. (2011):**
The short long. London: The Bank of England.
**Hermann, U. (2016):**
Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung. Die Krise der heutigen Ökonomie oder Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können. Frankfurt: Westend Verlag.
**Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976):**
Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, 3(4), S. 305–360.
**Jensen, M. C. (2003):**
A theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms. Harvard University Press.
**Kormann, H./Wimmer, R. (2018):**
Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, (5), S. 148–153.
**Kotlar, J./De Massis, A. (2013):**
Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 37(6), S. 1263–1288.
**Martin, R. (2011):**
Fixing the game: How runaway expectations broke the economy, and how to get back to reality. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
**May, P. (2013):**
Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann.
**Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2015):**
Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
**Rappaport, A./Bogle, I. C. (2011):**
Saving capitalism from short-termism: How to build long-term value and take back our financial future. New York: McGraw-Hill.
**v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):**
Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
**Schulmeister, S. (2018):**
Der Weg zur Prosperität. Salzburg und München: Ecowin.
**Seibold, L. K. C./Lantelme, M./Kormann, H. (2019):**
German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Diversity, Growth and Downfall. Wiesbaden: Springer.
**Williams, R. I./Pieper, T. M./Kellermanns, F. W./Astrachan, J. H. (2018):**
Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior. A review and research agenda. In: International Journal of Management Reviews, (20), S. 63–82.
**Wimmer, R. (2002):**
Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzeptes. In: Organisationsentwicklung, 21(4), S. 70–83.
**Wimmer, R. (2014):**
Wie familiär sind Familienunternehmen? In: Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.): Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisatorischen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 25–40.
**Zahra, S. A./Sharma, P. (2004):**
Family Business Research. A Strategic Reflection. In: Family Business Review, 17(4), S. 331–346.
**Zahra, S. A./Klein, S. B./Astrachan, J. H. (2006):**
Theory building and the survival of family firms – three promising research directions. In: Poutziouris, P. Z./Smyrnios, K. X./Klein, S. B. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar, S. 614–617.

**Prof. Dr. Hermut Kormann** war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

**Prof. Dr. Rudolf Wimmer** lehrt Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und war bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Er ist Mitgründer der osb – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Partner der osb international AG und Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.

**KEYWORDS**
Shareholder Value-Kritik • Unabhängigkeitsstreben • Ziele des Familienunternehmens

# Die künftige Forschung zu Familienunternehmen

## Macht dieser Unternehmenstyp wirtschaftlich wirklich einen Unterschied?

Von Prof. Dr. Rudolf Wimmer und Prof. Dr. Hermut Kormann

**ABSTRACT**

In dem vorhergehenden Aufsatz „Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen“[1] haben wir die besonderen Ziele von Familienunternehmen herausgearbeitet: mehrdimensional einschließlich nichtökonomischer Ziele; auf den generationenübergreifenden, langfristigen Bestand in Unabhängigkeit ausgerichtet; geprägt von der unternehmerischen Perspektive. In diesem zweiten Teil werden nun jene Strategiedimensionen diskutiert, die auf diese Ziele auszurichten sind.

### I. Die Herausforderung

„Family Businesses Pioneer Tomorrow’s Capitalism“[2], formuliert John Elkington, Autor des Konzepts der Triple Line Balance. Wenn diese Erwartung an eine bessere Spielart des Kapitalismus erfüllt werden soll, dann müssen dafür auch geeignete Strategien zum Einsatz kommen. Chrisman, Chua und Sharma: „We believe that the ultimate aim of research about family business is to develop a theory of the family firm. We further believe that such a theory should incorporate a strategic management perspective.“[3] Wenn dies gelingen soll, brauchen wir andere theoretische Ansätze, die uns die Spezifika der Führung von Familienunternehmen besser verstehen helfen. So ist etwa aus der Stewardship-Konzeption ein eigenständiges Konstrukt hervorgegangen, das geradezu ein Kontrastprogramm zur Agency-Theorie darstellt.[4]

Im ersten Schritt ist zu erkunden, in welchen Bereichen der Unternehmensführung eigenständige Konzeptionen für Familienunternehmen vorrangig sind. Dafür bieten sich insbesondere Fragen der Finanzierungs-, der Wachstums-, der Marketing- sowie der Kooperationsstrategie mit Marktpartnern an.

Es entspricht der Forschungstradition, diese Besonderheiten im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen herauszuarbeiten.[5] Dies kann allerdings nur eine Zwischenstufe der Forschung sein. Es gibt nämlich keine echte Wahlmöglichkeit zwischen den Unternehmensgattungen Familienunternehmen und Publikums-Börsengesellschaft. Eine weitere Stufe der Forschung müsste es deshalb sein, aus der Gesamtheit der für Familienunternehmen in Betracht kommenden Strategieansätze jene genauer zu untersuchen, die für bestimmte strategische Konstellationen beziehungsweise für bestimmte Zielvorstellungen der Eignerfamilie einen deutlichen Unterschied machen[6]. Liegt doch die geradezu definitionsbestimmende Besonderheit der Familienunternehmen darin, dass bestimmte herausragende Persönlichkeiten der Familie oder die Familie als Ganzes einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen und diese Einflüsse eine große Vielfalt von Mustern der Unternehmensentwicklung zur Folge haben. Demgegenüber sind die Vorstände von börsennotierten Publikumsgesellschaften auf der einen Seite und die Finanzanalysten

1 FuS 6/2018.
2 S. Elkington (2018).
3 Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 566 f.

4 Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997) und Wimmer (2016).
5 Genau genommen können nur breit platzierte Börsengesellschaften der Gegenpol zu Familienunternehmen sein. Der beträchtliche Anteil von Börsenunternehmen, die abhängige Gesellschaften ausländischer Unternehmen sind und Unternehmen, deren Mehrheitsgesellschafter staatliche Institutionen sind, dürfen nicht als Vergleichsgruppe herangezogen werden.
6 Zu diesen unterschiedlichen Strategieansätzen „Within Family Firms Comparisons“ s. Dibrell/Memili (2019).

**INHALT**

**I.** Die Herausforderung
**II.** Leitfragen zur strategischen Ausrichtung
1. Ist es erstrebenswert, den unternehmerischen Einfluss der Familie über Generationen hinweg zu erhalten?
2. Wozu dient der erwirtschaftete Gewinn?
3. Wie viel und welche Art von Wachstum wird benötigt?
4. Inwiefern verschafft „Familyness“ einen Wettbewerbsvorteil?
5. Wie lässt sich die erforderliche Innovationskraft dauerhaft sichern?
6. Was bedeutet ein verantwortungsvoller Umgang mit unvermeidlichen Risiken?
**III.** Zusammenfassung

sowie Großinvestoren auf der anderen Seite weit mehr einem einheitlichen Schema von Standardstrategien zur Steigerung des Shareholder Value verpflichtet.

## II. Leitfragen zur strategischen Ausrichtung

### 1. Ist es erstrebenswert, den unternehmerischen Einfluss der Familie über Generationen hinweg zu erhalten?

Die Maxime *Unternehmen vor Familie* wird von manchem Gründerunternehmer so verinnerlicht, dass diese in ihrem Fortführungswunsch nach Wegen Ausschau halten, wie die Langlebigkeit des Unternehmens unabhängig von der Eignerfamilie gesichert werden kann: Sei es, dass ein Überhandnehmen der familieninternen Konflikte erwartet wird, sei es die Befürchtung, dass eine ausreichende Gesellschafterqualifikation nicht auf Dauer angenommen werden kann, oder dass es schlichtweg keinen Nachwuchs gibt.

So erhält die Diskussion und Suche nach geeigneten Formen einer dauerhaften Unternehmensverfassung jenseits der Familie neuen Auftrieb. Hierzu zählen alle Arten von Stiftungen, andere Arten von Treuhandeigentum (wie sie von der Vereinigung GTREU e.V. gesucht werden)[7], der Börsengang von Familienunternehmen, die Beteiligung anderer Familien – entweder über deren Beteiligungsfonds oder den direkten Verkauf an ein anderes Familienunternehmen.

Der Forschung stellt sich hier ein weites Feld, die Einflussfaktoren von Langlebigkeit zu klären. So weist Fleschutz nach, dass Unternehmen in der Hand von Stiftungen keineswegs eine höhere Lebenserwartung haben.[8] Dasselbe gilt für börsennotierte Familienunternehmen.[9] Nach dieser Evidenzuntersuchung kommt es dann darauf an, die Ursachen für diese Dysfunktionalität herauszuarbeiten und geeignete Wege zu ihrer Abhilfe aufzuzeigen. Insbesondere gilt es zu klären, ob und wie eine unternehmerische Perspektive dieser Ersatzträger dauerhaft gesichert werden kann.

### 2. Wozu dient der erwirtschaftete Gewinn?

Familienunternehmen zeigen in der Regel mit Blick auf ihre Wachstumsinvestitionen ein charakteristisches Finanzierungsverhalten. Sie präferieren Finanzierungslösungen, die ihre unternehmerische Unabhängigkeit nicht gefährden. Deshalb haben sie eine klare Präferenz für die Binnenfinanzierung, ergänzt um geeignete Fremdkapitallösungen. Sie vermeiden so weit wie möglich den Kapitalmarkt (Ausgabe von Aktien, die Emission von Anleihen, die dann am Kapitalmarkt gehandelt werden) und ähnliche die eigene Souveränität begrenzende, auf fremdem Eigenkapital beruhende Lösungen.[10,11]

Daraus erklärt sich ihre Tendenz, den erwirtschafteten Gewinn zum größeren Teil zu thesaurieren, also im Unternehmen zu belassen und für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit zu verwenden. Der Gewinn wandert also zum überwiegenden Teil in das nichtfungible Vermögen der Familie. Mit dieser vorrangigen Form der Gewinnverwendung kommt ein für die Leistungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft als Ganzes ungeheuer wichtiges Prinzip ökonomischer Wertschöpfung zum Ausdruck. Die nicht vorhandene Fungibilität des im Unternehmen gebundenen Vermögens lenkt die Gewinnverwendung und das Investitionsverhalten auf eine längerfristig ausgerichtete Wertsteigerung des Unternehmens als solchem, das heißt auf seine Zukunftsfähigkeit, seine dauerhafte Leistungsfähigkeit im Wettbewerb, auf die ständige Erneuerung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebotes – und damit letztlich auf einen kontinuierlichen Ausbau der eigenen Ertragskraft. In diesem für Familienunternehmen typischen Investitionsverhalten sehen wir die alles überragende gesamtwirtschaftliche Bedeutung leistungsfähiger mittelständischer Strukturen.

Investitionen in realwirtschaftliche Gewinnaussichten sind der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung einer Gesellschaft. So werden Arbeitsplätze geschaffen, der Wirtschaftsstandort gestärkt, die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft insgesamt erhöht. Es sind nicht die Veranlagungen in spekulative Finanzgeschäfte, die solche Entwicklungen voranbringen. Solche Geschäfte tendieren stets zur Bildung von Blasen, die in den daran anschließenden Finanzkrisen regelmäßig zu den bekannten Prozessen einer enormen Vernichtung von Vermögen führen. Die Finanzmärkte zeigen längst ein hochbedeutsames Eigenleben. Sie haben sich infolge ihrer Liberalisierung Anfang der 1980er-Jahre weitestgehend von den realwirtschaftlichen Entwicklungen entkoppelt und diese ihrer charakteristischen Eigenlogik unterworfen.[12] Die Finanzmarktakteure entscheiden, ob sich Investitionen in *echte* Firmen lohnen oder ob es kurzfristig ertragreicher erscheint, in spekulative Finanzgeschäfte zu investieren. Letztere begünstigen die hohe Volatilität des Finanzgeschehens, weil viele Gewinnaussichten genau in diesen kurzfristigen Schwankungen ihre Begründung und Fantasie finden. Die mittlerweile dominante spekulative Veranlagungstendenz wird heute gerne mit dem Begriff des Kasinokapitalismus belegt, weil inzwischen jedem klar ist, dass diese Geschäfte stets auf Nullsummenspiele hinauslaufen. Volkswirtschaftlich wird damit kein Wert geschaffen.

Für Familienunternehmen eröffnen sich in ihrem Investitionsverhalten üblicherweise die Optionen des Finanzmarktes nicht. Ihr Unternehmensvermögen (Patient Capital) behält und steigert seinen Wert nur, wenn der erwirtschaftete Ertrag zum Großteil realwirtschaftlich reinvestiert wird, wenn also der Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung im Kontext der Realwirtschaft kontinuierlich am Laufen gehalten wird.

Im Kern sind familiengeführte Unternehmen genau auf diesen Prozess in einer Langfristperspektive fokussiert. Ein laufendes Beiprodukt dieses erfolgreichen Geschehens (das heißt der »

7 O.A., Der Zukunft treu, http://www.gtreu.org/de/, (3.1.2018).
8 Vgl. Fleschutz (2009), S. 4.
9 Vgl. Kormann/v. Schlippe (2017).
10 Vgl. Scheppe (2018).
11 Die Finanzierungsbedingungen sind in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. So ist in den USA wegen der unzureichenden Möglichkeiten der Finanzierung durch Bankkredite und wegen der konfiskatorischen Erbschaftsteuer die Eigenkapitalaufnahme an der Börse weit verbreitet; allerdings kann durch das Mehrfachstimmrecht (bis zum 20-Fachen des Kapitalanteils, etwa bei dem Unternehmen Ford) für die Altaktionäre die Autarkie der Familiengesellschafter gewahrt bleiben, selbst wenn die Familie nur noch 3 % des Kapitals besitzt.

12 Vgl. Schulmeister (2018).

Wertsteigerung des nichtfungiblen Vermögens) ist die ökonomische wie identitätsmäßige Existenzsicherung der Familie in ihrer Eigenschaft als Unternehmerfamilie. Auf der Vitalität ihrer unternehmerischen Kraft fußt letztlich der nachhaltige Erfolg des Unternehmens.

Die außergewöhnliche Stärke der deutschen Wirtschaft gründet unter anderem darauf, dass sie neben den vielen Kleinbetrieben auf einer gesunden, ausgewogenen Mischung aus mittleren und großen Familienunternehmen einerseits und kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften andererseits besteht.[13] Beide Sektoren sind außerdem in ihren Wertschöpfungsketten auf das Intensivste miteinander vernetzt.

Hinsichtlich dieser These stellt sich für die Forschung zu Familienunternehmen zunächst die Aufgabe, die überlegene Wachstumsstärke der Familienunternehmen und die damit verbundene volkswirtschaftliche Bedeutung durch gezielte Forschungsbeiträge weiter zu erhärten und in das Bewusstsein der wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger zu bringen. Gerade die stringente Orientierung am Shareholder Value zwingt die Börsenkonzerne zu einer kontinuierlichen Kurspflege zulasten einer längerfristig ausgerichteten Stärkung der eigenen wirtschaftlichen Substanz und zu einer opportunistischen Konzentration auf einzelne Geschäftsfelder (aktuell eindrucksvoll zu beobachten bei Thyssen oder am Beispiel Siemens). Siemens ist seit zwei Jahrzehnten nicht mehr gewachsen. Hingegen sind alle schnell wachsenden, reifen – also mehr als 60 Jahre alten – Unternehmen Familienunternehmen. Damit die Voraussetzungen hierfür im Steuersystem und in der Banken- und Finanzmarktstruktur geschaffen werden beziehungsweise erhalten bleiben, muss man sich diese Tatsache bewusst machen.

## 3. Wie viel und welche Art von Wachstum wird benötigt?

In der unternehmerischen Strategiepraxis ist es eine Schlüsselfrage, ob Wachstum gesucht werden soll – und wenn ja, wo. Die zunehmenden ökologischen Herausforderungen unserer Zeit verschärfen diese Fragestellung im Moment ganz erheblich. Welche Art von Unternehmenswachstum ist für Wirtschaft und Gesellschaft noch zukunftsfähig? Umso erstaunlicher ist die sehr beschränkte theoretische Basis, die hier seitens der Forschung als Orientierungshilfe zur Verfügung steht.

Es ist vorab festzuhalten, dass es durchaus eine Vielzahl langlebiger Familienunternehmen mit einer überschaubaren Größe und einem entsprechend bescheidenen Wachstum gibt. Die entsprechenden Auswertungen zeigen, dass diese Firmen vorwiegend zu folgenden Branchen gehören: Brauwesen, Weinbau, Nahrungsmittel, Hotelgewerbe, Bau und Baustoffe, Guss.[14] All dies sind Branchen, deren Produkte der Art nach über die Zeit relativ gleich geblieben sind, also nicht einer grundlegenden Substitution oder, neuerdings häufiger, einer Disruption unterlagen. Und dann gehören zu den alten und kleinen Unternehmen solche Branchen wie Luxusuhren oder Luxushotels, bei denen die Preise kontinuierlich an die Lohnsteigerung und Einkommensentwicklung angepasst werden können.

In allen Branchen, in denen der Wettbewerb zur Produktivitätssteigerung zwingt, ist reales Absatzwachstum erforderlich. Ferner muss in allen Branchen der Konsumgüter, der Gebrauchsgüter und der Güter für den betrieblichen Bedarf mit dem Risiko substitutiver Technologien oder Bedarfsänderungen gerechnet werden, die zum Wegfall des fundamentalen Geschäftsmodells führen. Nur durch den Aufbau anderer, neuer Geschäftsfelder – eben durch einen innovationsbasierten Wachstumsprozess – kann die Langlebigkeit erhalten bleiben. Die empirische Evidenz deutet an, dass gut geführte, vor allem große und langlebige Familienunternehmen eine deutlich höhere und hinsichtlich der Überlebensfähigkeit auch nachhaltigere Wachstumsrate aufweisen als Börsenunternehmen.[15] Das Wachstumshemmnis bei den Börsengesellschaften ist durch das Primat des Shareholder Value erklärbar, denn dieses zwingt zur Fokussierung und Priorisierung von kurzfristigen Gewinneffekten. Die Wachstumserfordernisse, aber auch die Wachstumstreiber bei Familienunternehmen werden in ersten Untersuchungen transparent gemacht und bedürfen weiterer Forschungen.[16]

Üblicherweise etablieren Familienunternehmen über die Zeit ganz charakteristische Wachstumsmuster. Sie setzen überwiegend auf organische Wachstumsprozesse und vermeiden im Aufschwung überhitzte Wachstumsphasen, die dann in Abschwungphasen entsprechend radikale Kapazitätsanpassungsprozesse nach sich ziehen. So schaffen Familienunternehmen wesentlich stabilere Organisations- und Personalverhältnisse, die nicht immer wieder weitreichende Restrukturierungsprogramme über sich ergehen lassen müssen.[17]

Familienunternehmen sind in ihrer strategischen Positionierung häufig auf bestimmte Nischen ausgerichtet, auf deren Ausschöpfung man sich (global) konzentriert. Wenn diese diversifizieren, dann tun sie dies entlang ihrer Kernkompetenzen, die im Laufe der Entwicklung in ganz unterschiedlichen Produkten und Märkten entfaltet werden. Dieses Wachstumsmuster lässt die interne Organisation üblicherweise mitwachsen (etwa Freudenberg, Gore, Merck, Klett et cetera). Selten wachsen Familienunternehmen über Zukäufe, die nicht in einem engen strategischen Zusammenhang mit den bereits bestehenden Geschäften stehen. Ähnlich stringente Wachstumsmuster kennzeichnen auch deren Internationalisierungsprozesse aus.[18]

13 4.686 der größeren familiengeführten Unternehmen in Deutschland erwirtschaften jährlich mehr als 50 Mrd. Euro. Zusammen sind das rund 23 % des Gesamtumsatzes aller Unternehmen, vgl. Koppenfels et al. (2018).

14 Vgl. O'Hara (2004) und Boyd/Royer/Goto (2019).

15 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019), Kap. 4 und 5, und Scherer et al. (2016), S. 6 ff.

16 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

17 Vgl. Wimmer (2013a) und Wimmer (2013b) zur Wirtschaftskrise 2008/09.

18 S. das Uppsala Modell, vgl. Pukall/Calabrò (2014).

Auf der anderen Seite erleben wir bei manchen sehr großen, aber in selteneren Fällen auch bei mittleren Familienunternehmen das Muster einer breiten, unverbundenen Diversifikation. Dazu gehören etwa die Unternehmen Haniel, Bertelsmann, Liebherr, Voith, die alle ein so breites Aktivitätsspektrum haben, dass es bei keiner Börsengesellschaft mehr toleriert würde. Bei den Börsengesellschaften wird eine solche Vielfalt durch einen Konglomeratsabschlag in der Bewertung bestraft.[19] Beim Familienunternehmen wird sie hingegen – wenn eine ganz bestimmte Governance vorhanden ist – als unternehmerisch motivierte Risikoverteilung in Rechnung gestellt.

Die Vor- und Nachteile solch grundsätzlicher, strategischer Orientierungen bedürfen der Überprüfung in der empirischen Evidenz. Die Performance-Vergleiche tragen zu dieser Evidenzprüfung kaum etwas bei – denn zur Sicherung der Langfristigkeit taugt eine Gewinnmaximierung nur bedingt, wenn sie nicht geradezu konträr wirkt, weil dabei zu große Risiken eingegangen oder die Kundeninteressen vernachlässigt werden.

Bei der empirischen Messung der Langfristigkeit stützt sich die Forschung immer noch auf eine einzige, kleine Untersuchung, die Ward[20] veröffentlicht hat. Sie besagt, dass viele – hier vor allem kleine – Familienunternehmen nicht so alt werden. Dieser Befund wird aber nicht mit der Lebenserwartung anderer Unternehmen verglichen.

Verschiedene Untersuchungsansätze für Deutschland zeigen, dass Familienunternehmen eine viel höhere Lebenserwartung aufweisen als Börsenunternehmen.[21] Es gibt keine alten Publikumsgesellschaften mit überschaubarer Größe. Wachstumsschwache Börsengesellschaften werden übernommen. Es ist aber noch eine große Forschungsleistung zu erbringen, bis die Gründe für diese höhere Vitalität der Familienunternehmen so herausgearbeitet vorliegen, dass sie generell als Muster für eine nachhaltige Unternehmensstrategie gelten. Wertvolle Hinweise für die Vertiefung dieser Forschungsfragen können aus den aktuellen Überlegungen zu einer organisationalen Resilienz und den Bedingungen ihrer kontinuierlichen Reproduktion gewonnen werden.[22]

## 4. Inwiefern verschafft „Familyness“ einen Wettbewerbsvorteil?

Dass *Familyness* die Marketingstrategie von Familienunternehmen prägen kann, belegen die Werbestrategien von bekannten Konsumgütern. Die Erforschung dieses Strategiebereiches steht noch am Anfang.[23]

Ein weiterer Aspekt der Familyness zeigt sich in der Fähigkeit von Familienunternehmen, ein Ökosystem aufzubauen, in dem sie als Teil eines breiteren Wertschöpfungsnetzwerkes operieren. Diese Austauschprozesse sind tendenziell auf Win-win-Situationen ausgelegt, in denen gleichzeitig jedes Glied der Kette seine unternehmerische Unabhängigkeit und Eigenverantwortung bewahren kann.

Familienunternehmer wissen, dass die Kooperationspartner in den einzelnen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken nur gemeinsam prosperieren können, das heißt so etwas wie *Shared Value* produzieren – wenn sie es im Netzwerk auf ein Leben und Lebenlassen anlegen und sich nicht einzeln ausschließlich auf Kosten der anderen optimieren. Auf diese Weise entstehen vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen (ähnlich wie unternehmensintern zu den Beschäftigten auch), die oftmals gerade in schwierigeren Zeiten eine wichtige Ressource darstellen. Insbesondere die Konstanz in den Führungspositionen ist ein entscheidender Vorteil für die Langlebigkeit solcher Kooperationsbeziehungen. Die Stabilität beruht häufig auf der Vertrauenswürdigkeit und Handschlagqualität der Inhaber an der Unternehmensspitze, die ihre Tragfähigkeit gerade auch in schwierigen, konflikthaften Situationen immer wieder unter Beweis gestellt haben.

Hinsichtlich der Betriebswirtschaft einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Familienunternehmen (etwa Joint Ventures, strategische Allianzen et cetera) besteht noch ein erheblicher Forschungsbedarf. Dies gilt auch für den Aufbau und die Stabilisierung von Unternehmenskooperationen in Weltregionen mit ganz anderen gesellschaftlichen und kulturellen Voraussetzungen. Es gibt Anzeichen, dass die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Großkonzernen fast immer wieder zur Trennung führt – und zwar dadurch, dass das Familienunternehmen wieder die alleinige Kontrolle übernimmt[24]. Die empirische Evidenz zeigt aber auch dauerhafte Kooperationen, die gerade ohne langfristig bindende Verträge oder gesellschaftsrechtliche Beteiligungen auskommen.

## 5. Wie lässt sich die erforderliche Innovationskraft dauerhaft sichern?

Langlebigkeit beruht in einer dynamischen Wirtschaft vor allem auf Innovationsfähigkeit. Daher ist zu erwarten, dass Familienunternehmen gerade in dieser Strategiedimension Besonderheiten aufweisen.

Hierbei geht es weniger um den konkreten Aufwand für Forschung und Entwicklung. Vergleiche zwischen den Unternehmenstypen sind in dieser Hinsicht schwierig und führten bisher noch zu keinen eindeutigen Ergebnissen. Vermutlich kann die Innovationsbereitschaft auch nur sehr unzulänglich am konkreten Forschungsaufwand gemessen werden. Der größte Teil dieser Aufwandsposition bezieht sich auf das gegenwärtige, operative Geschäft. Die wesentlichen Investitionen für Innovationen sind Gewinnverzichte oder Anlaufverluste, die aus veröffentlichten Daten nicht herausgefiltert werden können.

Wichtig ist sicherlich die inhaltliche und prozessuale Orientierung im Innovationsverhalten. Familienunternehmen haben »

19 Vgl. Rajan/Servaes/Zingales (2000).
20 Vgl. Ward (2011), S. 2.
21 Vgl. Scherer et al. (2016), S. 6 ff., und Seibold/Lantelme/Kormann (2019).
22 Vgl. Wimmer (2013a), Wimmer (2013b) und Jaffe (2018).
23 S. Lude/Prügl (2018) und Blombäck/Craig (2014).
24 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

offenbar die Fähigkeit, ihre – erwiesene – Langlebigkeit dadurch zu sichern, dass sie eine heikle Balance managen können. Sie halten zum einen an ganz bestimmten Grundpfeilern ihrer Identität – etwa kulturellen Ausprägungen, geschäftlichen Grundhaltungen und Ähnlichem – fest und folgen hier keinen modischen Vorgaben des jeweiligen Zeitgeistes. Zum anderen sind sie aber mit Blick auf das, was ihre Kunden benötigen, ausgesprochen innovativ, entwickeln ihre technologische Basis kontinuierlich weiter, erfinden neue Lösungen für ihre Märkte und erneuern so immer wieder ihren Wettbewerbsvorsprung.[25] Diese vorausschauende Selbsterneuerung als organisationale Lernfähigkeit auszuprägen ist absolut keine Selbstverständlichkeit. Gerade Unternehmen, die lange Zeit mit ihren Produkten und Dienstleistungen erfolgreich waren, neigen dazu, an tradierten Erfolgsmustern zu lange festzuhalten. Sie werden dann von neu gegründeten, innovativeren Firmen vom Markt gefegt (vielfach beschrieben als *The Innovator's Dilemma).* Die sich beschleunigende Digitalisierung spitzt diese Herausforderungen zu. Ein ständiges Experimentieren in fast allen Unternehmensdimensionen sowie der Umgang mit disruptiven Geschäftsmodellen wird zur Überlebensfrage. Langlebige Familienunternehmen zeigen, dass man als Unternehmen mit einem entsprechend unternehmerisch ausgerichteten Gesellschafterkreis der Trägheitsfalle entrinnen kann. Die vielen Hidden Champions aus dem Kreis der familiengeführten Unternehmen sind ein Beleg dafür, dass dieser Unternehmenstyp unter ganz bestimmten Führungskonstellationen über eine außergewöhnliche Innovationskraft verfügt.

Die Erforschung der Innovationsprozesse und das Scheitern aufgrund eines verspäteten Erneuerungsprozesses ist seit 30 Jahren eine der hervorstechenden Neuerungen im Kanon der BWL. Die Befassung mit den Besonderheiten der Innovationsstrategien in Familienunternehmen ist wiederum in dieser speziellen BWL eine Weiterentwicklung des vergangenen Jahrzehnts.[26] In diesen Forschungsstrom sind die bekannten Ansätze der Forschung zu Hidden Champions, aber auch die aktuellen Forschungsanstrengungen zur Digitalisierung zu integrieren.

### 6. Was bedeutet ein verantwortungsvoller Umgang mit unvermeidlichen Risiken?

Die Suche nach Erklärungen für die überlegene Langlebigkeit von Familienunternehmen muss vielleicht noch grundsätzlicher ansetzen. Es kann ja sein, dass sie keine bessere Strategie für den Erfolg haben, aber einfach mit Grundsätzen operieren, die sie besser vor internen Fehlern und externen Gefährdungen schützen. Es gibt einige Indikatoren, die eine solche Vermutung stützen: die bei reifen Unternehmen oft sehr hohe Eigenkapitalausstattung, die erwähnte Diversifikation oder die Begrenzung der Agency-Problematik durch das Engagement der Prinzipale in der Governance. Vor allem aber bewahrt die generationenübergreifende Weitergabe der Geschichte des Unternehmens das Wissen und die Erfahrung im Umgang mit immer wiederkehrenden großen Gefährdungen – ein Wissen, welches das charakteristische Risikoverhalten begründet.

Dieses Forschungsfeld geht weit über die Lehre von der Risikoberichterstattung hinaus. Mit der Forschung zu Disruptionen und zur Resilienz gibt es erste Zugänge zu diesem Feld.

## III. Zusammenfassung

Die Auflistung der strategischen Besonderheiten von Familienunternehmen zeigt einen vielfältigen Forschungsbedarf auf. Erst mit belastbaren Vorschlägen für evident nachhaltige Strategien kann der Anspruch untermauert werden, dass Familienunternehmen eine *Force for Good* sein können. Die aktuelle Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, angefeuert durch die Impulse der digitalen Transformation, stimuliert das Wachsen einer ganz eigenen Start-up-Welt mit erkennbar neuen Mustern der Unternehmensgründung. Es lässt sich noch nicht klar erkennen, ob aus dem Wirken dieser erfolgreichen Neugründungen nicht nur Börsengänge und Verkäufe an andere Unternehmen resultieren oder auch Unternehmensgebilde entstehen, die den Charakter von Familienunternehmen mit dynastischer Geschichte entwickeln. Wie auch immer diese neue Wirtschaftsform endet – sie belegt, dass es der Initiative einzelner Akteure bedarf, um das Neue in der Wirtschaft hervorzubringen.

Die Forschung in Deutschland sollte zu diesen Herausforderungen einen angemessenen Beitrag leisten können, der dem einzigartigen Gewicht der Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaftsstruktur gerecht wird. Hierzu bedarf es wachsender Ressourcen aus der Forschungsförderung und idealerweise auch eines wachsenden Interesses der staatlichen Hochschulen daran, Lehrstühle und Forschungszentren für die spezielle BWL der Familienunternehmen einzurichten. Vielleicht gehört es aber auch zu einer solchen Forschungsstrategie – wie zu jeder Strategie –, die Themen neu zu sichern und zu fokussieren, kurzum: für eine innovative Entwicklung Sorge zu tragen. ◆

25 Vgl. Jaffe (2018) für die USA und Simon/Wimmer/Groth (2017) für die DACH-Region.

26 Vgl. Kraiczy/Hack (2016).

### Literaturverzeichnis


**Blombäck, A./Craig, J. (2014):**
Marketing from a Family Business Perspective. In: Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Family Business. SAGE Publications Ltd, S. 423–441.

**Boyd, B./Royer, S./Goto, T. (2019):**
Competitive Advantage in Long-Lived Family Firms. Implications of Market Characteristics and Strategically Relevant Knowledge. In: Memili, E. /Dibrell, C. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Springer International Publishing, S. 961–1000.

**Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2005):**
Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: Entrepreneurship Theory and Practice, S. 555–576.

**Davis, J. H./Schoorman, F. D./Donaldson, L. (1997):**
Toward a Stewardship Theory of Management. In: The Academy of Management Review, 22(1), S. 20.

**Dibrell, C./Memili, E. (2019):**
A Brief History and a Look to the Future of Family Business Heterogeneity. An Introduction. In: Memili, E./Dibrell, C. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Springer International Publishing, S. 1–15.
**Elkington, J. (2018):**
Family Businesses Pioneer Tomorrow's Capitalism. In: The Family Business Network International, Polaris, Volume 4, S. 10–13.
**Fleschutz, K. (2009):**
Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
**Jaffe, D. T. (2018):**
Resilience of 100-year Family Enterprises. How Opportunistic Innovation, Business Discipline, and a Culture of Stewardship Guide the Journey Across Generations. Wise Counsel Research.
**Kellermanns, F. W./Hoy, F. (2016) (Hrsg.):**
The Routledge Companion to Family Business. Routledge.
**v. Koppenfels, M. et al. (2018):**
Der Deutsche Mittelstand. Daten, Zahlen, Fakten. Berlin: Bundesverband der Deutschen Industrie.
**Kormann, H./v. Schlippe, A. (2017):**
Die Börsennotierung des Familienunternehmens. In: FuS, 7(6), S. 200–205.
**Kraiczy, N./Hack, A. (2016):**
Innovation and Family Business Research – A Review and Future Directions. In: Kellermanns, F. W./Hoy, F. (Hrsg.): The Routledge Companion to Family Business. Routledge, S. 211–240.
**Lude, M./Prügl, R. (2018):**
Why the family business brand matters. Brand authenticity and the family firm trust inference. In: Journal of Business Research, Volume 89, S. 121–134.
**Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (2014) (Hrsg.):**
The SAGE Handbook of Family Business. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
**Memili, E./Dibrell, C. (2019) (Hrsg.):**
The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Basel: Springer International Publishing.
**O'Hara, W. T. (2004):**
Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Adams Media.
**Pukall, T. J./Calabrò, A. (2014):**
The Internationalization of Family Firms. A Critical Review and Integrative Model. In: Family Business Review, 27(2), S. 103–125.
**Rajan, R./Servaes, H./Zingales, L. (2000):**
The Cost of Diversity – The Diversification Discount and Inefficient Investment. In: The Journal of Finance, LV(1), S. 35–80.
**Scheppe, M. (2018):**
Warum der deutsche Mittelstand nicht an die Börse will. In: Wirtschaftswoche vom 02.08.2018, S. 1–9.
**Scherer, S. et. al. (2016):**
Familienunternehmen – Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. BB-Handbuch, 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Fachmedien Recht.
**Schulmeister, S. (2018):**
Der Weg zur Prosperität. Wals bei Salzburg: Ecowin.
**Seibold, L./Lantelme, M./Kormann, H. (2019):**
German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Diversity, Growth and Downfall. Berlin: Springer.
**Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2017):**
Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
**Ward, J. L. (2011):**
Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. Palgrave Macmillan US.
**Wimmer, R. (2013a):**
Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. Teil 1. In: Konfliktdynamik, 2(2), S. 126–135.
**Wimmer, R. (2013b):**
Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. Teil 2. In: Konfliktdynamik 2(3), S. 222–232.
**Wimmer, R. (2016):**
Der wissenschaftliche Blick auf die Führung. Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. In: Supervision – Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 34(2), S. 12–23.
**Wimmer, R./Kormann, H. (2018):**
Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen. In: FuS, 8(6), S. 186–190.

**Prof. Dr. Rudolf Wimmer** lehrt Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und war bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Er ist Mitgründer der osb – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Partner der osb international AG und Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.

**Dr. Hermut Kormann** war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Privatdozent und Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

**KEYWORDS**
Finanzierungsstrategie • Forschung zu Familienunternehmen • Innovationsstrategie • Wachstumsstrategie

# Quellenverzeichnis

**Arensmann, M., Lieckweg, T., Dietl, W., Glatzel, K. (2019):** Werkzeugkiste (58) Lean Strategy.
In: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 2019, S. 94-99

**Dietl, W. (2019):** Klare Line. Strategische Ausrichtung von Unternehmensfunktionen.
In: OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 2019, S. 85-91

**Doppler K., Simon, B. F., Wimmer, R. (2017):** Change im Fluss der Dinge.
In: OrganisationsEntwicklung, Heft 3, 2017, S. 4-11

**Glatzel, K., Lieckweg, T. (2018):** Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist.
In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 3, 2018, S. 28-24

**Hilse, H., Susemihl, I. (2018):** Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups. Wie David und Goliath gemeinsam die Geschäfte von morgen entwickeln. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 2018, S. 18-24

**Kormann, H., Wimmer, R. (2018):** Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen.
Über die Anfänge und den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.
In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Heft 5, 2018, S. 148-153

**Müller, C., Schmidt, A. (2017):** Change it or leave it! Gute Voraussetzungen schaffen oder den Change sein lassen. In: Austrian Management Review, Heft 7, 2017, S. 72-80

**Schumacher, Th., Wimmer, R. (2018):** Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 2018, S. 10-17

**Schumacher, Th., Wimmer, R. (2019):** Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 2019, S. 12-18

**Wimmer, R., Kormann, H. (2018):** Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen. „Family Business as a force for good". In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Heft 6, 2018, S. 186-190

**Wimmer, R., Kormann, H. (2019):** Die künftige Forschung zu Familienunternehmen.
Macht dieser Unternehmenstyp wirtschaftlich wirklich einen Unterschied? In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Heft 2, 2019, S. 50-55

**Wimmer, R. (2018):** „Alleinentscheider werden seltener" (Interview).
In: Themenmagazin „pro" der Merck-Gruppe, Dezember Ausgabe 2018, S. 16-17

**Wimmer, R. (2018):** Den Stier bei den Hörnern packen – Sich selbst und das Unternehmen neu erfinden.
In: Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen, Heft 1, 2018, S. 8-11

**Wimmer, R. (2018):** Ambidexterity muss von oben unterstützt werden (Interview).
In: wirtschaft + weiterbildung, Heft 11/12, 2018, S. 32

**Zeutschel, U. (2017):** „Offen sein für Veränderung" (Interview).
In: duz Karriere@Letter, Interview von Veronika Renkes, Heft 10, 2017, S. 20-22

# Autorinnen und Autoren der osb-i

**Maik Arensmann**

Partner der osb international. Organisationsberater mit den Schwerpunkten Strategie, Organisationsdesign und Veränderungsmanagement. Coach für Führungskräfte und Projektleitungen. Beschäftigt sich aktuell mit der Frage, wie sich Strategiearbeit in dynamischen Zeiten verändert.

**Dr. Christiane Müller**

Seit über 25 Jahren Organisationsberaterin in der osb Wien Consulting GmbH; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen u.a. bezogen auf die digitale Transformation. Aktuelle Schwerpunkte der Beratung sind Orchestrierung der führenden Kräfte, Stärkung der Responsiveness sowie wirkungsvolle Change-Implementierung.

**Walter Dietl**

Partner der osb international, Strategie- und Organisationsberater sowie Leiter der Leistungsfelder Strategie und Organisationsdesign. Arbeitsschwerpunkte sind Strategieentwicklung für Unternehmen, Bereiche und Funktionen, Change Management sowie die Neugestaltung von Organisationstrukturen und -prozessen.

**Dr. Katrin Glatzel**

Partnerin der osb international, systemische Organisations- und Managementberaterin mit den Schwerpunkten Strategie- und Führungskräfteentwicklung sowie Change Management. Sie beschäftigt sich aktuell mit Fragen der Agilität, Responsiveness und mit der Leanstartup Methode.

**Dr. Heiko Hilse**

Partner der osb international mit den Schwerpunkten Strategie, Führung, Veränderung und Kommunikation; Coach und Trainer für Führungskräfte und Teams. Beschäftigt sich mit der Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Führungssystemen und Organisationen.

**Dr. Tania Lieckweg**

Partnerin der osb international, systemische Organisations- und Managementberaterin mit den Schwerpunkten Strategiebegleitung, Strategieprozesse, Begleitung von Veränderungsvorhaben, Führungskräftetraining für Top-Management und Nachwuchsführungskräfte.

**Dr. Alexander Schmidt**

Seniorberater der osb international mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, agiles Organisationsdesign und Führung. Beratung von Familienunternehmen. Konzeption und Durchführung von Expertenprogrammen und Leadership Development Programmen. Dozent an der Leibnitz Universität Hannover (D) zu Führung, Netzwerken und Familienunternehmen.

**Prof. Dr. Thomas Schumacher**

Partner sowie Management- und Organisationsberater bei der osb international. Er ist Professor für Führung und Organisation an der katholischen Hochschule Freiburg, arbeitet als Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Darüber hinaus ist er Co-Editor der Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Strategieentwicklung und -umsetzung, Organisationale Veränderungsprozesse, Konzeption und Umsetzung von Management- und Leadership-Qualifizierungen.

**Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

Partner der osb international, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Der aktuelle Forschungsschwerpunkt umfasst die künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, vor allem die Besonderheiten der Strategiefindung dieses Unternehmenstyps u. a. mit Blick auf das aktuelle Digitalisierungsgeschehen. Im Zentrum stehen dabei all jene Herausforderungen, die mit einem schnellen Wachstum für Familie, Eigentümer und Unternehmen verbunden sind.

**Ulrich Zeutschel**

Seniorberater der osb international mit den aktuellen Schwerpunkten Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für Fach- und Führungskräfte, Entwicklungsbegleitung für Management-Teams, Prozessbegleitung in Organisationsentwicklungs- und Change-Projekten, Design und Moderation von Management-Konferenzen.

# Gastautoren

**Dr. Klaus Doppler**

Dr. Klaus Doppler ist Psychologe und arbeitet seit vielen Jahren branchenübergreifend als selbständiger Organisations- und Managementberater; er ist Mitbegründer und langjähriger Mitherausgeber der führenden Fachzeitschrift „OrganisationsEntwicklung“, Coach vieler Führungskräfte und Bestsellerautor u. a. des Standardwerks zum „Change Management“.

**Prof. Dr. med. Fritz. B. Simon**

Systemischer Organisationsberater, Psychiater, Psychoanalytiker. Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Univ. Witten/Herdecke. Geschäftsführender Gesellschafter des Carl-Auer-Verlags sowie der Beratungsfirma Simon, Weber & Friends. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Desorganisationsforschung, Publikationen: Ca. 300 Fachartikel und 31 Bücher, die in 15 Sprachen übersetzt sind; zuletzt: „Anleitung zum Populismus, oder: Ergreifen Sie die Macht“.

**Ingo Susemihl**

International versierte Führungspersönlichkeit und Entrepreneur mit Fokus auf Innovation, Business Creation und Change Management. Hat in verschiedenen Hi-Tech-Geschäften (Konzern, Mittelstand und Start-up) viele Organisations-Entwicklungen und Change Prozesse operativ verantwortet als Top Manager, als Geschäftsführer oder diese als Berater begleitet. Arbeitet aktuell im Bereich Cybersecurity-Strategie bei der Siemens AG und als freiberuflicher Business Coach.

**Prof. Dr. Hermut Kormann**

Prof. Dr. Hermut Kormann war zwei Jahrzehnte in der Führung eines großen Familienunternehmens tätig. Seit 2005 ist er Honorar-Professor zunächst an der Universität Leipzig, sowie später an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen auf dem Gebiet der Governance und Strategie der Familienunternehmen. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt sind die Voraussetzungen für langfristiges Überleben der Familienunternehmen bzw. die Gründe für den Untergang von Unternehmen generell. Als Beiratsmitglied in einer Reihe von Familienunternehmen versucht er zu ersterem beizutragen und letzteres zu verhindern.

# Bücher

**Verlag:** Schäffer-Poeschel
**ISBN:** 978-3-7910-3542-0
**Auflage:** 1. Auflage 2018
**Umfang:** 235 Seiten

Walter Dietl

## Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen

Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten

Walter Dietl beschreibt erstmals, wie wirkungsvolle Strategien aus Funktionsbereichssicht gestaltet werden können, die das gesamte Unternehmen erfolgreicher und zukunftsfähiger machen. Schritt für Schritt, mit konkreten Leitfäden, Methoden, Tools und Fallbeispielen aus der Praxis.

Das Buch ist Anleitung zum Perspektivwechsel, mit dem jeder Bereich die Zukunft professionell gestalten und zum Gelingen einer Gesamtstrategie beitragen kann – sei es die IT, die Produktion, HR oder der Vertrieb. Jenseits von Silodenken oder reiner Unterstützungsfunktion.

**Verlag:** Springer Gabler
**ISBN:** 978-3-322-82895-8
**Auflage:** 3. Auflage 2018
**Umfang:** 334 Seiten

R. Wimmer, E. Domayer, M. Oswald, G. Vater

## Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

- Chancen und Risiken von Familienunternehmen
- Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?
- Die Bedeutung von Familienunternehmen in der Gesellschaft

Familienunternehmen genießen in der Öffentlichkeit einen zwiespältigen Ruf. Einerseits gelten sie als wenig entwicklungsfähig, auf der anderen Seite bilden sie mit ihren vielen Hidden Champions das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Dieses Buch – jetzt in der 3., überarbeiteten Auflage – schildert anschaulich und fundiert Chancen und Risiken dieses Unternehmenstyps.

Aktuelle Herausforderungen wie die Digitale Revolution und ihre Konsequenzen für Familienunternehmen werden beleuchtet. Durch den unterschiedlichen fachlichen Hintergrund der Autoren (Betriebswirtschaft, Sozialpsychologie, Organisationspsychologie und Familientherapie) wird das komplexe Thema „Familienunternehmen“ interdisziplinär bearbeitet.

## Standorte

**osb international Consulting AG**
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

**osb Wien Consulting GmbH**
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

**osb Tübingen GmbH**
Karlstraße 2
72072 Tübingen
Germany

T +49 7071 55 22 01
F +49 7071 55 22 05
tuebingen@osb-i.com

**osb Hamburg GmbH**
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

**osb Berlin GmbH**
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T + 49 30 51 30 73 74
F + 49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

**Wien**
**Tübingen**
**Hamburg**
**Berlin**

**www.osb-i.com**