

Führen in der Krise – Teil 2: Die eigene Organisation robuster aufstellen

Anregungen (nicht nur für) das Top-Management

Unternehmenskrisen erhöhen den Handlungsdruck auf allen Ebenen. In kurzer Zeit müssen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen gestartet werden, die das Überleben in der fragilen Situation sichern sollen. Dabei gerät die mittel- bis längerfristige Perspektive der Überlebensfähigkeit häufig aus dem Auge und bereitet so den Boden für die nächste Unternehmenskrise.

Doch wo können Sie ansetzen, wenn sie die eigene Organisation robuster aufstellen möchten? Der Text arbeitet die wichtigsten Krisenursachen auf, zeigt Ihnen, worauf es bei einem Prozess der vorausschauenden Selbsterneuerung ankommt und schließt hierzu mit einem konkreten Ausgestaltungsbeispiel.

Im Teil „Führen in der Krise – Teil 1: Mitarbeiter durch die Krise führen“ (TRANSkript 11/2016) hatten wir Ihnen konkrete Anregungen für die unmittelbare Führung gegeben:

- Wie bleiben Sie in der Krise als Führungskraft selbst handlungsfähig?

- Worauf kommt es im unmittelbaren Kontakt mit den Mitarbeitern an?
- Welche Chancen bieten Krisen und wie können Sie diese in der Mitarbeiterführung nutzen?

Der vorliegenden Text möchten Ihnen nun Anstöße geben, was Sie tun können, um Ihre Organisation so robust aufzustellen, dass potentielle Krisen Sie idealerweise nicht oder zumindest nicht hart treffen. Dafür ist es zunächst wichtig zu analysieren, wie Unternehmen typischerweise in Schiefelage geraten.

Wie geraten Unternehmen in Schiefelage?

Von Unternehmenskrisen sprechen wir, wenn die Funktionsfähigkeit und Stabilität der eigenen Organisation beeinträchtigt ist und die Gefahr eines Zusammenbruchs im Raum steht. Zumindest lassen Sie sich gewöhnlich nicht abwenden, ohne das Geschäftsmodell gründlich zu hinterfragen.

Die qualitative Krisenforschung unterscheidet zwei Arten von Krisenursachen¹: endogene und exogene Krisenursachen. Endogene Krisenursachen sind solche, die in der Einflussphäre des Unternehmens liegen, exogene Krisenursachen liegen außerhalb.

¹ Ulrich Krystek, Ralf Moldenhauer (2007): *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. S. 42ff.

Die häufigste endogene Krisenursache sind unternehmerische Fehler: Beispiele sind die durch den Geiz des Gründers herbeigeführte Schlecker-Insolvenz oder der Niedergang von Toys „R“ Us durch finanzielles Ausbluten.

- Als dm und Rossmann sich mit modernen Ladenkonzepten ausbreiteten betrachtete Schlecker seine Mitarbeiter weiter als Kostenfaktoren und ließ unter anderem nicht von den atmosphärisch fragwürdigen Neonröhren ab².
- Die Beteiligungsfirmen Bain und KKR kauften vor über 10 Jahren Toys „R“ Us für 7,5 Milliarden Dollar, halsten dem Unternehmen die Schulden auf und schnürten somit den Spielraum für Investitionen ab. Auch deshalb reagierte Toys „R“ Us zu spät auf den Onlineboom bei Spielwaren³.

Zu den wichtigsten exogenen Krisenursachen gehören strukturelle und konjunkturelle Veränderungen sowie zu Trendbrüchen neigende Entwicklungen im Unternehmensumfeld außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens. Dazu gehören beispielsweise

- Naturkatastrophen (wie etwa die Tsunami-Katastrophe im Kernkraftwerk Fukushima),
- die Änderung politischer Rahmenbedingungen (wie der daraus folgende Ausstieg aus der Kernenergie),
- volkswirtschaftliche Entwicklungen (so ziehen chinesisches Stahlproduzenten qualitativ europäischen

Stahlproduzenten gleich bei immensen Kostenvorteilen) oder

- technologische Neuerungen, Innovationen von Mitbewerbern (Microsofts KI übersetzt Chinesisch so gut wie ein Mensch⁴ - wie lange werden Übersetzungsbüros vermutlich noch gebraucht?).

Krisen - kalt erwischt oder hausgemacht?

Der Begriff Krise impliziert gewöhnlich zeitlich enge Reaktionsanforderungen – die Situation tritt „plötzlich“ auf. Nur:

- Wie kommt es, dass die Situation für die eigene Organisation schnell und unerwartet auftaucht? War sie wirklich nicht antizipierbar?
- Gab es - bei genauer Betrachtung - Frühindikatoren oder Warnzeichen, die nicht auf dem „Radar“ waren?
- Und wenn sie doch bemerkt wurden: Wie kam es, dass ihnen nicht die notwendige Beachtung geschenkt wurde?
- Vielleicht wurde den Signalen auch Beachtung geschenkt, aber: Warum funktionierten die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse nicht in der angemessenen Geschwindigkeit?

Wenn Sie die obigen aufgeführten exogenen Krisenursachen noch einmal durchgehen, werden Ihnen sicher Ansatzpunkte einfallen, wie Krisen hätten abgefedert oder vermieden werden können. Um fair zu bleiben: Die Folgen einer Entscheidung sind zum Zeitpunkt der Entscheidung noch nicht bekannt. Folglich ist die kritische Analyse einer Krise „rückwärts“ immer einfacher als

² <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ursachen-fuer-die-niedergang-der-vernichtende-geiz-des-anton-schlecker/7164602.html> (23.03.2018)

³ <https://www.welt.de/wirtschaft/article174584574/Toy-R-Us-Spielwarenketten-sucht-Kaeufer-fuer-deutsche-Filialen.html> (22.03.2018)

⁴ <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Historischer-Meilenstein-Microsoft-KI-uebersetzt-Chinesisch-so-gut-wie-Menschen-3995552.html> (22.05.2018)

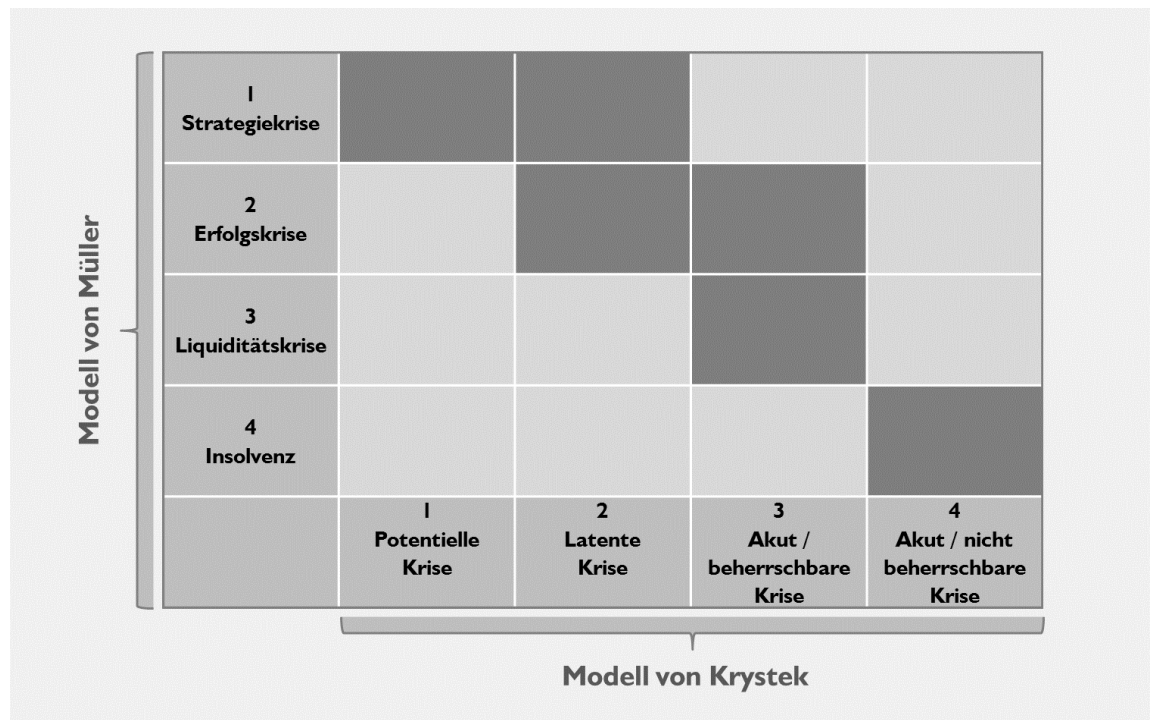


Abbildung 1: Phasenmodelle von Krisen

es das Stellen der richtigen Weichen „vorwärts“ sein kann.

Trotzdem vertreten wir in diesem Text eine unbequeme These. Wir sind der Auffassung, dass Unternehmenskrisen vielfach hausgemacht sind. Diese These ist nicht aus der Luft gegriffen. Sie deckt sich mit den Ergebnissen der qualitativen Krisenursachenforschung, die als gewichtigste Krisenursache „Fehler in der Führung“ ausmacht. Denn Führung ist für die strategische Erneuerung und die Stärkung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens in Bezug auf Risikofaktoren verantwortlich.

Verpasste Wendepunkte auf dem Weg in die Krise verdeutlichen Phasenmodelle, die den Krisen beschreiben. Das Vier-Phasen-Modell von Müller⁵ orientiert sich an der Bedrohung betriebswirtschaftlicher Ziele und dem daraus resultierenden

Handlungsdruck. Typischerweise verlaufen Krisen nach Müllers Modell wie folgt:

1. Strategiekrise: Es werden nicht rechtzeitig unternehmerische Erfolgspotentiale herausgebildet. Die Attraktivität der angebotenen Leistung sinkt.
2. Ertragskrise: Erträge stagnieren oder sind rückläufig bei gleichzeitig steigenden Lagerbeständen.
3. Liquiditätskrise: Fehlende Erträge senken die Liquidität, Rechnungen können nicht mehr bezahlt werden.
4. Insolvenz: Das Unternehmen ist zahlungsunfähig und überschuldet.

Setzt man Müllers Modell in Beziehung zum Vier-Phasen-Krisenmodell von Krystek⁶, das auf die Beeinflussbarkeit der Krise abhebt, so ergibt sich obiges Schaubild.

Entsprechend verlangen Unternehmenskrisen von der Führung, dass eigene

⁵ R. Müller (1986): *Krisenmanagement in der Unternehmung* (2. Auflage), S. 25ff.

⁶ U. Krystek (1987): *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. S. 29ff.

Versäumnisse sowie krisennährende Muster in der eigenen Organisation selbstkritisch unter die Lupe genommen werden. Die schonungslose Analyse bietet gleichzeitig gewaltige Lernchancen, wenn es gilt, die eigene Organisation robuster aufzustellen. Eine für diesen Zweck hilfreiche Denkfigur ist das Modell der „vorausschauenden Selbsterneuerung“⁷. Das Modell bietet einen Orientierungsrahmen und wirft nützliche Fragestellungen auf, wenn es darum geht, die eigene Organisation im Kontext der Krise belastbarer aufzustellen.

Vorausschauende Selbsterneuerung als Ziel

Krisenfeste und erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich

regelmäßig in Frage stellen. Sie sind im Austausch mit ihren wichtigsten Umwelten, leiten aus relevanten Bewegungen in diesen Umwelten zukunftsweisende Entscheidungen ab und setzen diese um. Das evolutionäre Modell der vorausschauenden Selbsterneuerung beschreibt, wie dieser Prozess systematisch gestaltet werden kann. Das Modell lenkt dabei den Fokus auf drei Aufgaben, die sorgfältig gestaltet sein wollen, damit Organisationen robust werden und bleiben können.

- **Variation:** Das Modell geht von der plausiblen Annahme aus, dass Organisationen Impulse von außen brauchen, um sich selbst zu hinterfragen und „Betriebsblindheit“ zu vermeiden. Relevante Leitfragen lauten: An welchen Stellen sollte sich die Führung⁸ von außen

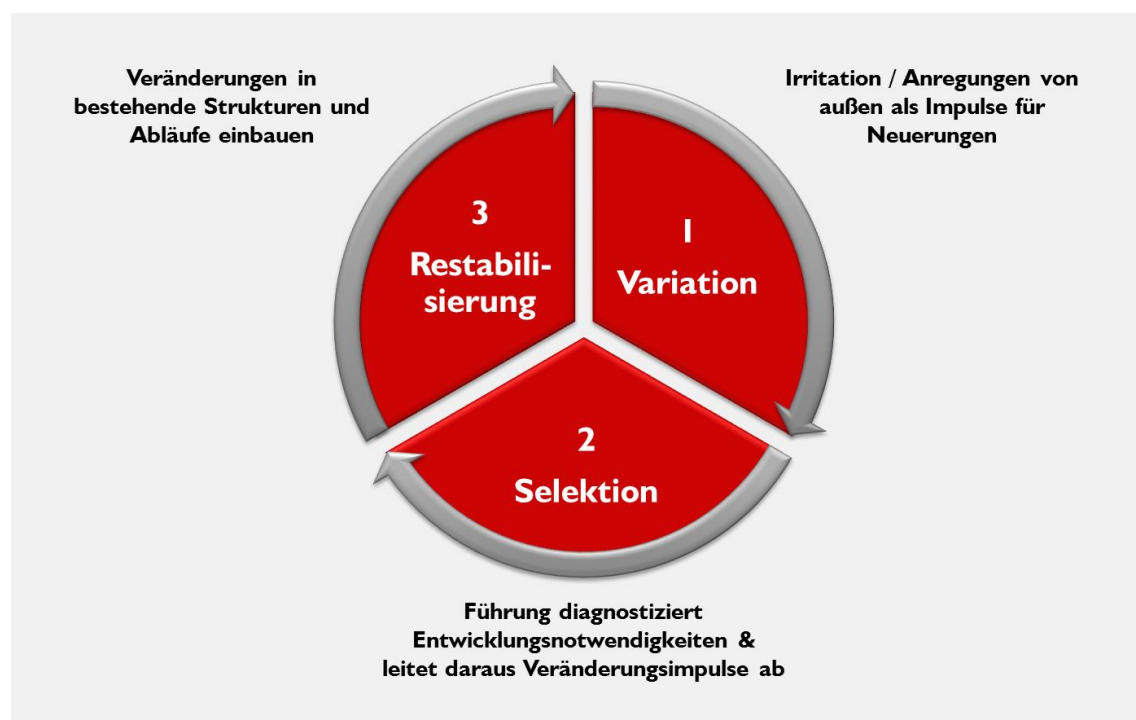


Abbildung 2: Modell der vorausschauenden Selbsterneuerung

⁷ R. Wimmer – unter Mitwirkung von H. K. Stahl (2001): Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebenswichtigen Irritationen versorgen. In: H. H. Hinterhuber/ H. K. Stahl (2001): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung, S. 254ff.

⁸ Wenn wir von „Führung“ sprechen, bezeichnen wir damit die Funktion „Führung“ und nicht die „Institution“. Unternehmen,

die weitgehend auf Selbstorganisation setzen, zeigen eindrucksvoll, dass Führung im Sinne einer Verantwortungsübernahme für die Koordination von Arbeitsprozessen auf verschiedene Mitarbeiter verteilt werden kann, um die Organisation beweglicher und veränderungsfähiger zu gestalten.

regelmäßig Irritation und Anregung holen, damit es sich in Frage stellen kann? Wie sollen diese „Fühler“ konkret funktionieren, damit die Irritation nicht verpufft?

- **Selektion:** Die Herausforderung ist, den Selektionsprozess so anzulegen, dass wichtige Impulse nicht durch Falschbewertungen, vorgefasste Meinungen seitens der Führungskräfte herausgefiltert werden, sondern den Selektionsprozess überleben. Kernfragen sind: Wie gestaltet die Führung den Prozess, der aus den Irritationen die richtigen Entwicklungsnotwendigkeiten ableitet? Wie werden die Anregungen auf ihre Relevanz hin bewertet und in Veränderungsimpulse überführt?
- **Restabilisierung:** Soziale Systeme tendieren dazu, ihre Routinen zu bewahren. Umso hilfreicher ist es, neben operativen Routinen auch Veränderungsroutinen, d.h. fest definierte Verfahrensabläufe zu etablieren, die dafür sorgen, dass die selektierten Impulse aufgegriffen und umgesetzt werden. Die Schlüsselfragen sind: Wie fließen Veränderungsimpulse systematisch und nachhaltig in Prozesse und Strukturen ein? Wie wird

sichergestellt, dass die betroffenen Akteure mitziehen?

Wichtig ist dabei auch, die Umsetzung dieses Modells in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand zu stellen: Sind die bisherigen „Kontaktpunkte zur Außenwelt“ noch geeignet, zukunftsrelevante Irritationen zu produzieren? Ist die Sensibilität der „Sensoren“ noch angemessen, damit relevante Anregungen nicht verpuffen oder die Organisation überreizen? Ist der Selektionsprozess noch adäquat gestaltet? Sind die richtigen Akteure in Entscheidungen involviert? Funktioniert unsere Restabilisierung noch so, dass selektierte Anstöße zu Neuerungen im Alltag führen? Und: Passen Rhythmus und Geschwindigkeit der Selbsterneuerung noch zu dem Tempo in unserer Branche und unserer Strategie?

Kurz: Wie initiieren und steuern wir die Erneuerung der Selbsterneuerung?

Im Folgenden beschreiben wir den Umsetzungsansatz der vorausschauenden Selbsterneuerung am Beispiel der Leadership Teams der All for One Steeb AG.

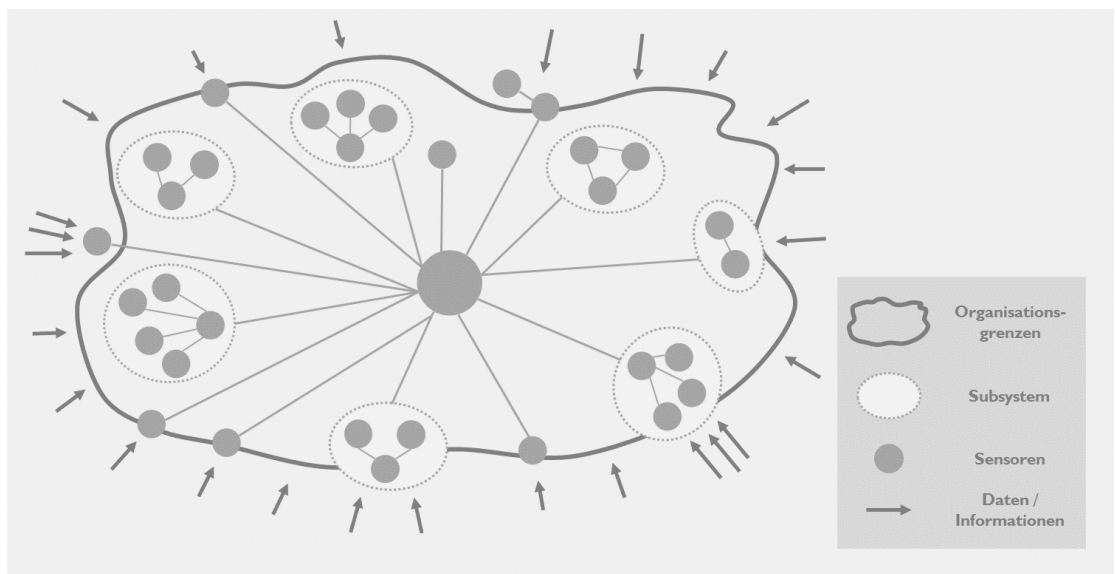


Abbildung 3: Bewusste Gestaltung von Außenbeziehungen (in Anlehnung an: Krystek / Moldenhauer (2007), S. 104)

Etablierung von Leadership Teams im strategischen Kontext – ein Beispiel

Die All for One Steeb AG ist das marktführende SAP-Haus für den Mittelstand im DACH-Raum. Ausgehend von ca. 400 Mitarbeitern in 2012 wuchs das Unternehmen bis 2018 auf ca. 1.500 Mitarbeiter in der Gruppe. Neben organischem Wachstum trug auch anorganisches Wachstum zum Erfolg bei. Dabei wurden gekaufte Unternehmen entweder in die All for One Steeb AG integriert oder als eigenständiges Unternehmen belassen. Mit der Vergrößerung der Unternehmensgruppe erkannte der Vorstand, dass die Geschäftsleitung als maßgebliche Entscheidungsinstanz an Grenzen stieß. Die in der schnelllebigen Branche erforderliche Entscheidungsgeschwindigkeit und Entscheidungsqualität konnte nicht mehr gewährleistet werden. Aufgrund der Quantität und Heterogenität der zu entscheidenden Themen wurde man zum Nadelöhr.

Doch wie können strategische Themen in der benötigten Geschwindigkeit entschieden und getrieben werden, wenn nicht durch eine zentrale Instanz? Wie können Perspektivenvielfalt, Selbsterneuerung und Bodenhaftung bei der Umsetzung gewährleistet werden? Wie können die verschiedenen relevanten Themen miteinander koordiniert und abgestimmt werden?

Die Implementierung des Modells der vorausschauenden Selbsterneuerung

erfordert eine intrinsische Motivation und Bereitschaft, auch an den eigenen bisher etablierten zentralen Festen zu rütteln. Sonst besteht die Gefahr, bisherige Handlungsmechanismen stetig inkrementell zu verbessern und entscheidende Kurswechsel zu verpassen.

Bei der All for One Steeb AG entschied man sich für die Implementierung verschiedener multidisziplinärer und miteinander vernetzter Gremien. Die Gremien verhalten sich im Rahmen ihrer Befugnisse zwar autark, sind aber durch einen permanenten Austausch miteinander gewissen Kontrollmechanismen unterworfen.

Bei der All for One Steeb AG erfolgt die Umsetzung des Modells durch sogenannte Leadership Teams, die einzelne Marktbereiche verantworten und in denen Akteure aus Beratung, Vertrieb und Marketing vertreten sind. Ihre Aufgabe ist es, die bestehenden Marktbereiche strategisch weiterzuentwickeln und Risiken, welche sich aus operativen Abläufen ergeben, in ihre Überlegungen

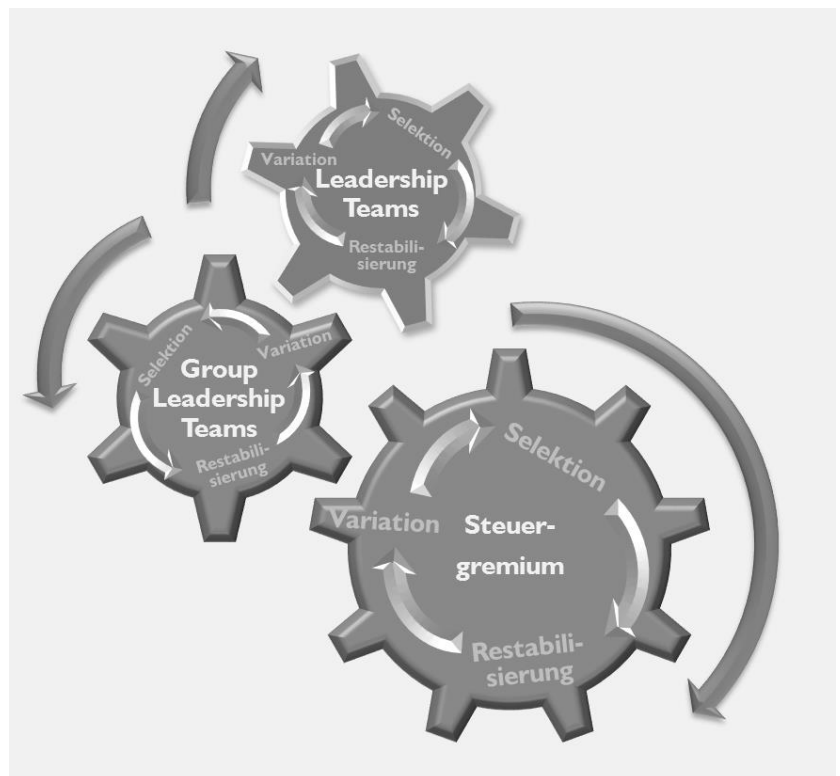


Abbildung 4: Verknüpfung der Gremien

einfließen zu lassen. Die hiermit verbundene Verantwortung erfordert umfangreiche Kompetenzen, aber auch Interdisziplinarität und Perspektivenvielfalt. Daher ist das Gremium nicht nur mit Mitgliedern des Top-Managements, sondern auch mit Querdenkern und innovativen Köpfe aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen besetzt, die unabhängig von der bestehenden Organisation agieren.

So wird gewährleistet, dass Entscheidungen – statt zentral über die Geschäftsleitung – von umsetzungsverantwortlichen Akteuren getroffen werden. Die Leadership Teams entscheiden beispielsweise über die Umsetzung von Innovationen, welche abteilungsübergreifend entwickelt aber auch vertrieben und an den Markt gebracht werden müssen. Hierbei geben Abteilungen, die den Markt beobachten, wie das Business Development, Inputs (Schritt 1, Variation) und das Leadership Team entscheidet, was umgesetzt wird (Schritt 2, Selektion). Die anwesenden Fach-, Vertriebs- und Marketingexperten haben die Aufgabe, für die entsprechende Ressourcen zu sorgen, priorisieren das Vorhaben und leiten gegebenenfalls organisatorische Maßnahmen in die Wege (Schritt 3, Restabilisierung). Entsprechend gewährleisten die parallel laufenden Leadership Teams neben einer besseren Fundierung auch eine höhere Taktzahl bei Entscheidungen. Die Geschäftsleitung wird entlastet und kann sich besser auf strategische Themen konzentrieren.

Zusätzlich wurden interne Leadership Teams gegründet, welche sich um Belange wie Personalentwicklung und Organisationsentwicklung kümmern. Sowohl die internen als auch die marktgerichteten Leadership Teams sind miteinander verknüpft und tauschen sich regelmäßig über ihre Erkenntnisse und deren Auswirkungen aus.

Sogenannte Group Leadership Teams verantworten darüber hinaus gruppenweite Themen, die marktgerichtet sein können, aber auch Innovations- und Steuerungsthemen, welche übergeordnet koordiniert werden müssen. So ist beispielsweise ein Group Leadership Team dafür verantwortlich, alle Ansätze zum Thema Digitalisierung aus der Gruppe in Richtung Markt zu bündeln und nach vorne zu bringen.

Zusätzlich achtet in diesem Modell ein von den übrigen Gremien strukturell und personell unabhängiges Steuerungsgremium darauf, dass diese sowohl in der Besetzung als auch in der Vorgehensweise gegebenenfalls angepasst oder gar aufgelöst werden. Die Etablierung neuer Gremien und deren Einbindung in die Gesamtorganisation ist ein weiterer Aufgabenbereich dieser Steuerungsebene.

Darüber hinaus wird im Rahmen eines Strategieprozesses generell die Gesamtorganisation permanent hinterfragt. Aus Markteinflüssen werden externe Erfolgsfaktoren abgeleitet, welche in die Unternehmensstrategie einfließen. Daraus werden nötige interne Erfolgsfaktoren bestimmt und im Rahmen angepasster oder neuer Organisationsformen implementiert.

Zusammenfassung

So schmerzlich die Erkenntnis ist: Krisen sind häufig hausgemacht. Eine ehrliche Analyse der unternehmerischen Versäumnisse und dysfunktionalen Muster in der Organisation sind ein erster Schritt auf dem Weg zum krisenrobusten Unternehmen. Das Modell der vorausschauenden Selbsterneuerung liefert hierfür einen geeigneten Denkrahmen. Das Beispiel der All for One Steeb AG zeigt, dass es nicht genügt, in starren Prozessen und Organisationsformen zu verharren, sondern dass eine permanente

Hinterfragung der eigenen Strategie und Arbeitsweise essentiell ist. Der Markt und die Gegebenheiten in vielen Tätigkeitsbereichen verändern sich inzwischen schneller, als dies vor einigen Jahren noch der Fall war. Diese Veränderungen müssen in neuen Organisationsformen und agilen Vorgehensweisen reflektiert werden, sonst laufen Unternehmen Gefahr, unangenehm überrascht zu werden und aus latenten oder potentiellen Krisen erwachsen dann akute Krisen.

Mitautor Christian Hopfner



Christian Hopfner leitet bei der All for One Steeb AG seit 2014 das Business Development. Mit seinem Team ist er verantwortlich für die Er-

weiterung/Neustrukturierung des Portfolios und dessen Etablierung in der Gruppe. Vor seiner aktuellen Position war er 16 Jahre in der Schweiz in diversen Unternehmen und Positionen im Umfeld SAP tätig. Privat lebt der Exil-Badener im Raum Stuttgart.

Literatur

- Faulhaber P. / Landwehr N. / Grabow H.-J. (2009): Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln.
- Gebhardt R. / Ameln F.v. (2016): Führen in der Krise – Teil I: Mitarbeiter durch die Krise führen. Anregungen (nicht nur) für das mittlere Management. TRAN-Skript 11/2016
- Gebhardt R. / Ameln F.v. (2018): Spotlight: Führen in der Krise. In: Ameln F.v.: Führung und Beratung: Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (Beraten in der Arbeitswelt.)
- Krystek U. / Moldenhauer R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte.
- Müller R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung (2. Auflage)
- Wimmer R. – unter Mitwirkung von H. K. Stahl (2001): Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebenswichtigen Irritationen versorgen. In: H. H. Hinterhuber/ H. K. Stahl (2001): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung