



PRAXISLEITFADEN

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

ERFOLGSSTRATEGIEN VON
FAMILIENUNTERNEHMEN

von
Thorsten Voigt und Gregor Nimz

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rösen

Herausgeber

BRIDGE BRAIN
Mobilize your organization!

WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schöfeldler GmbH, Essen

Titelfoto: iStock

Fotos S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen, **S. 27:** BridgeBrain GmbH

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: August 2021

INHALT

Vorwort	4
1 Einführung: Was ist Anpassungsfähigkeit und warum ist sie relevant?	5
2 Treiber von Anpassungsfähigkeit: Welche Faktoren wirken sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen aus?	8
3 Prototypen von Anpassungsfähigkeit	10
3.1 Das unternehmerische Multitalent	10
3.2 Der sinnorientierte Kulturgestalter	13
3.3 Der visionäre „Drumherumbauer“	16
3.4 Der vernetzte Innovator	19
4 Mentale Modelle von Familienunternehmen und Anpassungsfähigkeit	22
5 Ausklang: In a nutshell	25
6 Quellen und weiterführende Literatur	26
Kontakt	27

Es ist das unverrückbare Gesetz der Evolution: Nichts kann auf Dauer bestehen und überleben, wenn es sich nicht an seine Umgebungs- und Daseinsbedingungen anpasst. Auch für Familienunternehmen ist die Fähigkeit zur Anpassung an Entwicklungen in den Märkten und in der Gesellschaft einer der zentralen Überlebensfaktoren.

Die wissenschaftliche Betrachtung von Familienunternehmen, der sich das WIFU seit fast 25 Jahren widmet, beobachtet hierbei zwei Phänomene. Die eine Besonderheit besteht darin, dass Familienunternehmen (zumindest dann, wenn die Unternehmerfamilie involviert ist) extrem anpassungsfähig reagieren und sich sehr stark auf die sich verändernden Nachfragen und Erwartungen ihrer Kunden einlassen können. Dem steht eine durchaus widersprüchliche zweite Auffälligkeit gegenüber, nämlich eine deutliche Anpassungsunwilligkeit. Dieses Verhalten wurzelt, oft sehr tief, in überlieferten Überzeugungen, Glaubenssätzen und Traditionen. Man macht etwas (oder eben nicht), weil man es schon seit Generationen immer so gehalten hat. Dies steht notwendigen Anpassungen u.a. des hergebrachten Geschäftsmodells, der Kooperationsform mit Stakeholdern, den Beschaffungs- und Vertriebsmodellen, dem Einsatz digitaler Technologien etc. klar entgegen.

Mit diesem Spannungsfeld befasst sich der hier vorliegende Praxisleitfaden von Thorsten Voigt und Gregor Nimz. Vor der Kulisse der oben genannten Phänomene werden hier die relevanten Einflussfaktoren beschrieben und systematisiert. Das verwendete Rahmenmodell macht deutlich, welche Stellschrauben gelockert oder angezogen werden müssen, damit Familienunternehmen ihre Fähigkeit zur Anpassung ausspielen und entwickeln können.

Die Bandbreite der von den Autoren geführten Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern erlaubt einen klaren Blick auf die Spezifika von Familienunternehmen, unterscheidet sich doch deren Fähigkeit zur Anpassung und auch deren konkrete Ausformung ganz erheblich. Mit vier „Prototypen“ machen die Autoren anschaulich, wie Anpassung strategisch angegangen und erfolgreich organisiert werden kann. Der Leser und die Leserin



finden hier ein hilfreiches Modell für die jeweils eigene Einordnung: unternehmerisches Multitalent, vernetzter Innovator, sinnorientierter Kulturgestalter oder kreativer „Drumherumbauer“? Mit den zentralen Fragestellungen, die zu jedem Prototyp aufgeworfen werden, sollte sich jede und jeder für Strategie- und Organisationsentwicklung Verantwortliche eines Familienunternehmens befassen.

Durch die Einbeziehung des etablierten Konzepts der Mentalen Modelle wird schließlich die zentrale Einflussgröße der Anpassungsfähigkeit sichtbar: das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie und, daran gebunden, die Art und Weise, wie sie welchen Einfluss auf ihr Unternehmen und dessen Entwicklung ausübt.

Es ist nicht allein die Covid-19-Pandemie, die den Unternehmen sehr schnell sehr große Anpassungen abverlangt hat und abverlangt. Flankiert wird diese Situation durch Bestrebungen nach Nachhaltigkeit und durch die nicht länger aufzuschiebenden Erfordernisse von Digitalisierung. Aus der Perspektive des WIFU lässt sich sagen, dass dieser Praxisleitfaden den Nerv der Zeit trifft. Es wäre mir eine Freude, wenn die Leserinnen und Leser die wertvollen Erkenntnisse aus den hier vorgestellten Typologien und Erwägungen in konkreten Nutzen für ihre Unternehmenspraxis übersetzen könnten.

Witten, im August 2021

Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung

Geschäftsführender Direktor des WIFU

1 | EINFÜHRUNG: WAS IST ANPASSUNGSFÄHIGKEIT UND WARUM IST SIE RELEVANT?

„Einatmen ... und ausatmen ...
einatmen ... und ausatmen ...“

Was wie eine Anleitung für eine Meditationsübung klingt, ist vielmehr eine Metapher für eine der wesentlichen Fähigkeiten jeder nachhaltig erfolgreichen Organisation: **Anpassungsfähigkeit**.

Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass eine Organisation in der Lage ist, sich sowohl auf kurzfristige als auch auf langfristige Veränderungen der Rahmenbedingungen einzustellen und sich aktiv so auszurichten, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhält oder sogar steigert. In einer VUCA-Welt¹, in der Krisen wie die Covid-19-Pandemie gleichzeitig mit gesellschaftlichem Wertewandel und technologischen Quantensprüngen im Zwei-Jahres-Rhythmus einhergehen, wird diese Fähigkeit zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil per se.²

Es ist die Anpassungsfähigkeit, die eine Organisation eine Pandemie oder eine Finanzkrise *überstehen* und sie im Idealfall sogar gestärkt daraus hervortreten lässt. Es ist aber auch die Anpassungsfähigkeit, die dazu führt, dass eine Organisation frühzeitig langfristige gesellschaftliche oder technologische Veränderungen *erkennt* und diese in die Lage versetzt, die Erkenntnisse gezielt in Innovationen umzusetzen – in innovative *Angebote*, aber auch innovative und veränderte *Arbeitsweisen*.

Anpassungsfähigkeit soll daher nicht nur als reaktive oder passive Fähigkeit – im Sinne von „ich passe mich an“ – verstanden werden; auch wenn

Anpassungsfähigkeit die Reaktionsgeschwindigkeit einer Organisation in Krisen durchaus steigern kann. Über das reaktive Moment hinaus ist die aktiv vorausschauende Selbsterneuerung auch ein Ausdruck von Anpassungsfähigkeit. Diese zeigt sich, wenn Unternehmen die schwachen Signale von Veränderungen am Horizont suchen, anschließend richtig deuten und schließlich in völlig neue Antworten auf veränderte Rahmenbedingungen ummünzen.

Anpassungsfähigkeit entsteht in der Regel nicht zufällig. Viel häufiger ist sie das Ergebnis einer sehr *aktiven* und bewussten unternehmerischen Gestaltungstätigkeit, die interne und externe Ressourcen so konfiguriert, dass die Organisation sich zielgerichteter und schneller auf eine VUCA-Welt einstellt (schneller, als andere Unternehmen das können).

Eine innovationsfreudige Kultur, flexible Netzwerkstrukturen, ein breit diversifiziertes Portfolio, Zugang zu finanzkräftigen Investoren, vielfältige Kompetenzen, ein komfortables Liquiditätspolster – all dies sind Beispiele für Faktoren, die sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken können.

In Summe ist Anpassungsfähigkeit also einerseits das *Ergebnis* des Zusammenwirkens vieler interner und externer organisationaler Faktoren. Gleichzeitig ist sie aber auch die *Voraussetzung* dafür, mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen zu können; sei es in Form von Krisenfestigkeit, von inkrementeller Erneuerung, von Innovationskraft etc. (siehe Abb. 1).

¹ VUCA: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität.

² Vgl. Reeves & Deimler (2011).

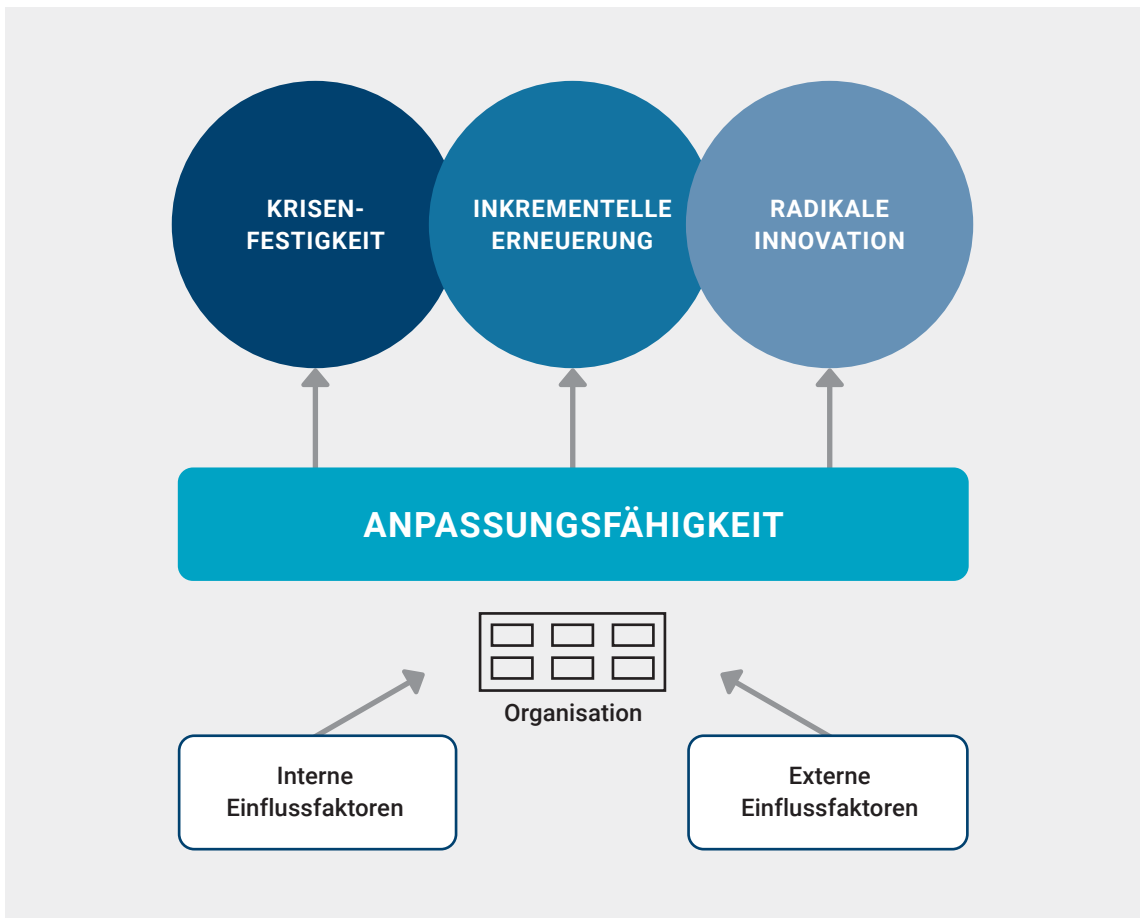


Abbildung 1: Anpassungsfähigkeit als intermediäre Größe

Damit stellt sich nun die Kernfrage, die in diesem WIFU-Praxisleitfaden beantwortet werden soll: **Aus welchen Faktoren genau entsteht die Anpassungsfähigkeit einer Organisation und wie kann sie aktiv gestaltet werden?**

Um diese Frage zu beantworten ...

... haben wir mit 20 Unternehmerinnen und Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen gesprochen. Die kleinsten dieser Unternehmen erwirtschafteten einstellige Millionenumsätze mit einer zweistelligen Anzahl von Mitarbeitern, die größten

Unternehmen erzielen zweistellige Milliardenumsätze mit mehreren 10 000 Beschäftigten. Auch die Bandbreite der durch diese Unternehmen vertretenen Branchen war sehr vielfältig und umfasste beispielsweise Vertreter aus den Bereichen Logistik, Lebensmittelgrundstoffe, FMCG³, Winzer, Maschinenbauunternehmen etc.

Trotz der Unterschiedlichkeit der Unternehmen kristallisierten sich aus den Gesprächen zentrale Faktoren heraus, die sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit auswirken. Diese Faktoren beschreiben wir mit Hilfe eines Rahmenmodells, das wir im zweiten Kapitel vorstellen werden.

³ „Fast Moving Consumer Goods“, also: Konsumgüter des alltäglichen Bedarfs.

Wie sich in den Interviews gezeigt hat, gibt es unterschiedliche Kombinationen dieser Einzelfaktoren, die zu unterschiedlichen Formen von Anpassungsfähigkeit führen. Und ganz im Sinne des Anspruchs dieser Reihe, nämlich praxisrelevante Impulse zu geben, soll im dritten Kapitel dieses Praxisleitfadens mit konkreten Beispielen gezeigt werden, auf welche Weise die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen kultiviert wurde. Im vierten und letzten Kapitel greifen wir dann das Ergebnis eines Expertengesprächs mit Professor Rudolf Wimmer und Professor Tom Rösen auf, in dem beleuchtet wird, welchen Einfluss die Ausgestaltung der Rolle der Unternehmerfamilie auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation hat. Hieraus entstehen zusätzliche Erkenntnisse darüber, wie Familienunternehmer ganz konkret positiv auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation einwirken können.

Bevor wir damit beginnen ...

... noch eine abschließende Bemerkung. Der Begriff der Anpassungsfähigkeit könnte als Zwilling des Begriffs Agilität (miss-)verstanden werden. Wir

haben uns ganz bewusst dagegen entschieden, von Agilität zu sprechen. Zum einen hat die Agilitätsdiskussion in den vergangenen Jahren ein zunehmend ideologisch verzerrtes Bild einer „Happy-People-Start-up-Welt“ gezeichnet, die schwerpunktmäßig auf Geschäftsmodellinnovation geschient hat. In einem anderen Extrem schrumpfte Agilität zu einem sehr methodenzentrierten Diskurs rund um SCRUM, Kanban & Co. Beiden Extremen wollten wir aus dem Weg gehen. Wir haben dabei aber keineswegs den Anspruch, dass „Anpassungsfähigkeit“ nun ein ganz anders geartetes Universum erschließt. Ganz im Gegenteil: Wir sehen uns in bester Nachbarschaft von Agilität, aber auch von Ansätzen wie dem der lernenden Organisation⁴ oder dem der strategischen Flexibilität⁵.

Mit dem Begriff der Anpassungsfähigkeit wollen wir potenziellen Ballast abwerfen und einen umfassenderen und neutralen Begriff verwenden, der gleichermaßen Krisenfestigkeit und Innovationskraft adressiert; einen Begriff, der Wachstum, aber auch Konsolidierung beinhaltet; ein Begriff, der also berücksichtigt, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, *ein- und auszuatmen*.

⁴ Vgl. z. B. Senge (1990).

⁵ Vgl. hierzu bspw. Hamel et al. (1998).

2 | TREIBER VON ANPASSUNGSFÄHIGKEIT: WELCHE FAKTOREN WIRKEN SICH POSITIV AUF DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT VON UNTERNEHMEN AUS?

„Entweder man hat es oder man hat es nicht ...“

Das trifft vielleicht auf ein paar wenige Dinge im Leben zu. Auf das Thema Anpassungsfähigkeit aber auf jeden Fall nicht. Unternehmen sind nicht einfach von Natur aus anpassungsfähig. Das ist vielmehr, wie in der Einführung beschrieben, das Ergebnis einer aktiven und bewussten unternehmerischen *Gestaltungstätigkeit*. Dabei werden die internen und externen Faktoren so gestaltet bzw. berücksichtigt, dass die Organisation sich zielgerichteter und schneller anpassen kann.

Doch welche Faktoren sind es, die es zu gestalten gilt?

Um diese Frage zu beantworten, möchten wir an dieser Stelle ein Rahmenmodell anbieten. Dieses Rahmenmodell umfasst die in der Literatur bekannten Dimensionen⁶ und hat sich für die Praxisanwendung als sehr robust erwiesen.

Ein Rahmenmodell zur Ermittlung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen

Das hier vorgestellte Rahmenmodell umfasst acht Themenkomplexe, die als wichtige interne und externe Dimensionen gesehen werden können, um die verschiedenen Anpassungsmechanismen von Unternehmen zu beschreiben.

Das Rahmenmodell beginnt mit der wohl wichtigsten Fähigkeit eines Unternehmens: der stringenten Ausrichtung der gesamten Organisation und ihrer handelnden Akteure an den *Anforderungen des Marktes*. Dies setzt voraus, dass die Organisation den Markt, in dem sie tätig ist oder werden möchte, genau kennt und ihr Handeln danach ausrichtet.

Hinzu kommt – und dies wird teilweise vernachlässigt – neben der stringenten Marktorientierung auf der obersten Ebene die Berücksichtigung der *gesellschaftlichen Anforderungen*: Wie sorgt die Organisation dafür, dass ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in der Unternehmensausrichtung Beachtung finden und Teil der Unternehmensstrategie sind?

Diese beiden Aspekte gilt es immer wieder zu hinterfragen und in kleinen, iterativen Schleifen (neu) zu verstehen. Wie heißt es so schön: „das Ohr am Markt haben“ oder „der Kunde steht im Mittelpunkt“. Leicht gesagt, aber – wie sich in der Praxis zeigt – nicht von allen Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Häufig kommt es eher dazu, dass der Kunde im Organigramm gar nicht auftaucht, und Unternehmen sich mehr mit sich selbst statt mit den Anforderungen von Markt und Gesellschaft beschäftigen.

Um diese so wichtige Nähe zu Markt und Gesellschaft zu erreichen, sollten bestimmte interne Faktoren im Unternehmen entsprechend gestaltet werden. Dabei stehen sechs Bereiche im Fokus, um die genannten Anforderungen zu erfüllen und folglich die Anpassungsfähigkeit zu erhöhen:

1. Gestaltung eines motivierenden und inspirierenden Zukunftsbildes (*Vision*), das – auch in schwierigen Zeiten – zur Mobilisierung des gesamten Unternehmens und seiner Beschäftigten beiträgt. Diese Vision basiert auf einem gemeinsamen sinnstiftenden Verständnis über die grundlegende Legitimation des Unternehmens (*Purpose*), die sich aus dessen Beitrag für Markt und Gesellschaft ergibt.
2. *Ziele und Strategien*, die sich stringent am Markt und an der Gesellschaft ausrichten und flexibel an Veränderungen der Umfeldbedingungen angepasst werden können.
3. Zielführende Gestaltung von *Strukturen und Prozessen*, die die Erreichung der Unternehmensziele optimal unterstützen und flexibel angepasst werden können, wenn sie dies nicht mehr tun.
4. Etablierung einer *Kultur*, die auf handlungsleitenden *Werten* basiert und die Verhaltensweisen unterstützt, die für das jeweilige Geschäftsmodell besonders erfolgsentscheidend sind.
5. Eine *Führungsmannschaft*, die für motivierende Rahmenbedingungen sorgt und als inspirierendes Vorbild agiert, die zudem die Weitsicht besitzt, Talente gezielt zu entwickeln und bei Bedarf neue *Kompetenzen* an Bord zu holen, und die sowohl flexibel als auch schnell agiert.

⁶ Vgl. hierzu u. a. Burke & Litwin (1992), Galbraith (2002), Peters & Watermann (2004) sowie Rüegg-Stürm (2002).

6. Bereitstellung von *Arbeitsbedingungen*, die hoch effektives und motiviertes Arbeiten ermöglichen. Dabei passt das *Arbeitsumfeld* zur (angestrebten) Kultur des Unternehmens und ermöglicht es, Arbeitsweisen schnell anzupassen, wenn sich die Bedingungen ändern (z. B. die Umstellung auf „remote“ Arbeiten während der Covid-19-Pandemie).

Für Unternehmen gilt es, diese sechs internen Dimensionen so zu gestalten, dass sie den Unternehmenserfolg sichern und einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Hinzu kommt das Wissen um die Wechselwirkung und das Zusammenspiel dieser einzelnen Faktoren, zum Beispiel bei der Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens. Ein stark hierarchisch geprägtes Unternehmen hat eine andere Kultur als eine Netzwerkorganisation. Sehr kleinteilige Entscheidungsprozesse haben wiederum Einfluss auf die Führungs- und Verantwortungskultur. Wenn sich also zum Beispiel die Mitarbeiter jede kleine Anschaffung oder Entscheidung von der Führungskraft genehmigen lassen

müssen, werden Entscheidungsprozesse langwierig und das (gefühlte) Verantwortungsspektrum wird eingeschränkt. Insgesamt führen die spezifische Ausgestaltung sowie das Zusammenspiel der weichen (Dream) und harten (Plan) Faktoren zu einer Erweiterung der Anpassungsfähigkeit. In der Folge, und dies ist in dem Rahmenmodell in Abbildung 2 zu sehen, hat dies (positive) Auswirkungen auf den *wirtschaftlichen Erfolg* sowie den *gesellschaftlichen Beitrag* des Unternehmens (Ergebnisdimensionen).

Alle Interviewpartnerinnen und -partner haben diese acht Faktoren (Umfeld- und sechs interne Dimensionen) in ihrer Unternehmensausrichtung differenziert reflektiert und gestaltend eingesetzt – allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielsetzungen.

Dabei konnten wir vier *Prototypen* identifizieren, die sich durch eine spezifische Ausgestaltung der im Rahmenmodell vorgestellten Aspekte positiv auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auswirken. Diese vier Prototypen bzw. Muster werden im nächsten Kapitel beleuchtet.

Umfeld- dimensionen	ANFORDERUNGEN DES MARKTES & DER GESELLSCHAFT	
Interne Gestaltungs- dimensionen	I HAVE A DREAM	I HAVE A PLAN
	VISION & PURPOSE	ZIELE & STRATEGIE
	KULTUR & WERTE	STRUKTUR & PROZESSE
	FÜHRUNG & KOMPETENZEN	ARBEITSUMFELD & ARBEITSBEDINGUNGEN
Ergebnis- dimensionen	WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG & GESELLSCHAFTLICHER BEITRAG	

Abbildung 2: Rahmenmodell zur Ermittlung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen

3 | PROTOTYPEN VON ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation erwächst nicht allein aus einer einzigen der oben vorgestellten sechs organisatorischen Dimensionen. Wie sich in den Unternehmergegesprächen zeigte, sind es vielmehr das Zusammenspiel und die Konfiguration dieser Dimensionen, die die Anpassungsfähigkeit einer Organisation ausmachen.

Dabei gab es zwei Aspekte, die *alle* Unternehmen einte: *Marktnähe* und *finanzielle Stabilität*. Mit *Marktnähe* bezeichnen wir die Fähigkeit, Veränderungen der Markt- und Kundenanforderungen sowie der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen frühzeitig zu erkennen und als Entwicklungsimpuls in die eigene Organisation zu tragen. Der zweite Aspekt, der bei allen Unternehmen erkennbar war, ist finanzielle Stabilität. Nur wenn ein Unternehmen auch in der Lage ist, zumindest mittelfristig temporäre Durststrecken zu überwinden und auch langfristig in die eigene Weiterentwicklung zu investieren, kann es auch Veränderungen vornehmen, um sich auf ein verändertes Umfeld einzustellen.

Allerdings sind *Marktnähe* und *finanzielle Stabilität* bereits Ergebnis dessen, wie die sechs im vorherigen Kapitel dargestellten internen Gestaltungsdimensionen der Organisation ausgestaltet und miteinander kombiniert werden. Und genau diese *Konfigurationen* der Einzeldimensionen unterschieden sich bei den Unternehmen signifikant.

Bei einigen Unternehmen stand beispielsweise das Zusammenspiel von innovationsfreundlicher Kultur und Struktur im Vordergrund, bei anderen war es eher die Strategie im Sinne eines diversifizierten Portfolios, gekoppelt mit einer hohen Autonomie dezentraler Einheiten, die sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit auswirkte.

Und auch wenn man bei einer Anzahl von 20 Interviews noch nicht von einer wissenschaftlich belastbaren empirischen Basis sprechen kann, so zeigten sich doch deutlich zu unterscheidende Muster – oder wie wir es nennen: Prototypen –, die wir nun in diesem Kapitel beschreiben wollen, um konkrete praxisorientierte Beispiele für die Gestaltung von Anpassungsfähigkeit zu geben.

Im Rahmen unserer Unternehmergegespräche haben wir diese vier Prototypen identifiziert:

1. das unternehmerische Multitalent
2. der sinnorientierte Kulturgestalter
3. der visionäre „Drumherumbauer“
4. der vernetzte Innovator

3.1 | DAS UNTERNEHMERISCHE MULTITALENT

Das unternehmerische Multitalent beschreibt Unternehmen, deren Anpassungsfähigkeit aus Stärken resultiert, die vielleicht am ehesten dem positiven Klischee des klassischen Entrepreneurs entsprechen: nämlich unternehmerische Chancen zu erkennen und diese sehr umsetzungsstark in ein profitables, häufig sehr breit diversifiziertes Geschäftsportfolio zu verwandeln. Basierend auf dem Rahmenmodell, das wir in Kapitel 2 eingeführt haben, entsteht die Anpassungsfähigkeit bei diesem Prototyp vor allem aus den Dimensionen

- unternehmerische, ergebnisorientierte Führung
- auf Autonomie und Ergebnis ausgerichtete dezentrale Strukturen und
- Strategie im Sinne des breit diversifizierten Geschäftsmodells.

a. Unternehmerische, ergebnisorientierte Führung

Die Unternehmen, die wir diesem Typus zugeordnet haben, zeichneten sich alle durch charismatische Führungspersönlichkeiten an der Spitze aus, die Marktchancen nicht nur früh erkannt haben, sondern auch in der Lage waren, diese in profitable Geschäftsmodelle umzusetzen. Die Unternehmer und Unternehmerinnen hatten eine klare Vorstellung von den Zielen, die sie erreichen wollten, waren entscheidungsstark und verstanden es, ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen.

Auf Grundlage unserer Gespräche konnten wir sehr unterschiedliche Unternehmen diesem Typus zuordnen: das kleinste Unternehmen mit einem zweistelligen Millionenumsatz p. a. und wenigen hundert Beschäftigten, die beiden größten Unternehmen im ein- und zweistelligen Milliardenbereich mit mehreren 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

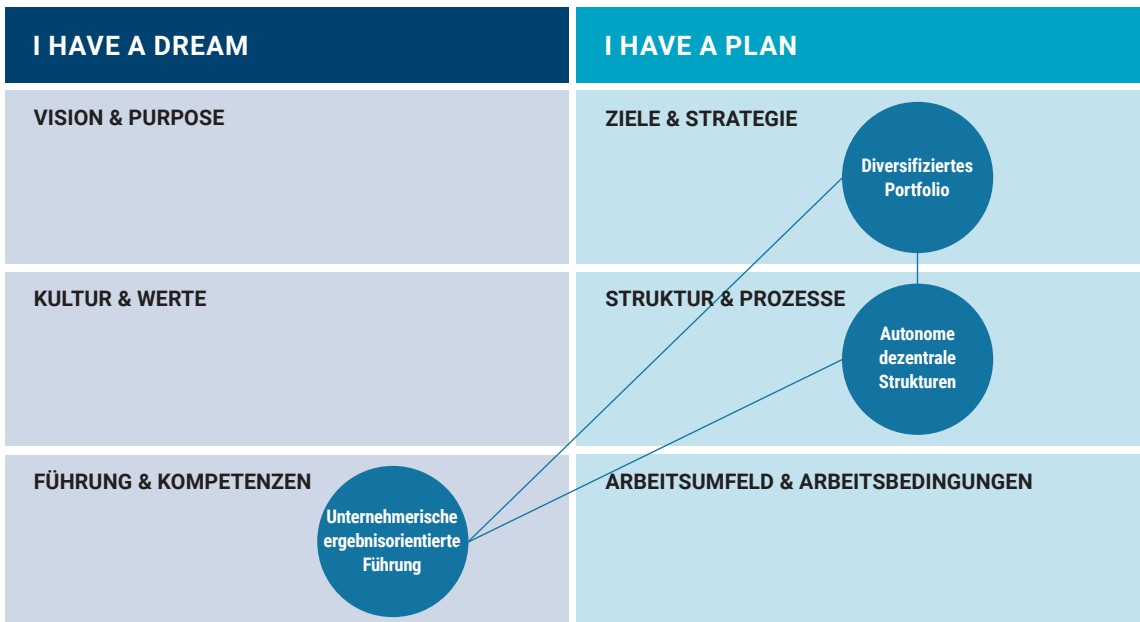


Abbildung 3: Das unternehmerische Multitalent

Bei den kleineren, eher mittelständischen Unternehmen wurde die Führungsrolle durch die Unternehmer/innen oder Unternehmerfamilien selbst bis tief in die Organisation hinein wahrgenommen. Die nachgelagerten Führungskräfte haben dort oftmals eine eher umsetzungsorientierte Rolle. Dies wurde unter dem Aspekt der Anpassungsfähigkeit auch als Risiko wahrgenommen. Solange die unternehmerischen Impulse durch die Unternehmerfamilie kommen, steht die Weiterentwicklung des Unternehmens unter einem guten Stern. Fällt der Unternehmer oder die Unternehmerin aber aus, gibt es in diesen Unternehmen keine zweite Reihe, die es gewohnt ist, unternehmerisch zu denken und zu handeln (hierzu auch Kapitel 4).

Anders verhält es sich bei größeren Unternehmen, bei denen der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie nicht mehr unmittelbaren Führungskontakt zu den meisten Beschäftigten haben kann. Aufgrund der Größe und der Komplexität der Organisation stellt sich hier sehr klar die Frage, wie die eigene unternehmerische Ader auch in den nachfolgenden Hierarchieebenen verankert werden kann. Um dieses „Unternehmertum“, das sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit auswirkt, in diesen sehr großen Organisationen zu verankern, haben einige Unternehmer/innen die Führungskräfteauswahl zur Chefsache erklärt. So stellen sie sicher, dass die

Auswahl auf Menschen fällt, die sie für unternehmerisch geeignet halten. Teilweise wurden hier auch sehr unkonventionelle Entscheidungen getroffen, z. B. wenn ein Unternehmer jemandem, den er privat kennengelernt hat, spontan anbietet, die Leitung einer großen Landesgesellschaft zu übernehmen, und zwar schlicht, weil er dieser Person unternehmerisches Potenzial zuschreibt.

Über die Rekrutierung hinaus wird das Unternehmertum in den nachgelagerten Führungsebenen in diesen Unternehmen durch klare Ergebnisverantwortung der jeweiligen Führungskräfte mit großer Entscheidungskompetenz verankert. Das Credo ist: „Wenn du dein Business profitabel machst und gute Entscheidungen triffst, machst du Karriere.“ Manager, die eher zaudernd und sich rückversichernd agieren, haben hingegen in dieser ergebnisorientierten Führungskultur schlechte Karten. Auf diese Weise werden schnelle Entscheidungen möglich und das Unternehmertum wird weit ins Unternehmen hineingetragen, was die Anpassungsfähigkeit erhöht.

Ein weiterer Aspekt ist die Etablierung einer angemessenen Fehlerkultur, aber auch hier gelten klare Regeln und Ergebnisse. Fehler gehören zum mutigen und schnellen Handeln dazu. Allerdings sollten diese Fehler auch nur einmal passieren.

b. Auf Autonomie und Ergebnis ausgerichtete dezentrale Strukturen

Der oben beschriebene Unternehmergeist wird in den betrachteten Unternehmen zusätzlich auch strukturell verankert. Die Geschäftseinheiten werden zumeist als Profitcenter geführt, um deren Ergebnisbeitrag transparent verfolgen zu können. Oftmals stehen die Geschäftseinheiten auch lose gekoppelt nebeneinander, da ihre jeweiligen Geschäftsinhalte nicht eng miteinander verzahnt sind. Auch dies wirkt sich positiv auf Anpassungsfähigkeit aus, da ein Ausstieg aus einem unprofitablen Geschäftsbereich tendenziell leichter möglich ist, sind doch die Auswirkungen auf das verbleibende Portfolio nicht gravierend.

Analog zum Führungsmodell wurde den einzelnen Geschäftsbereichen in den größeren Unternehmen ein hohes Maß an dezentraler Autonomie zugestanden, auch dies mit dem Ziel, schnelle Entscheidungen treffen zu können, die sich an den Kundenbeziehungen vor Ort und den regionalen Marktgegebenheiten ausrichten. In den kleineren Unternehmen hingegen vermochte es der/die Einzelunternehmer/in (oder die Unternehmerfamilie), mehrere – teilweise sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle – direkt zu führen. Die Autonomie der Bereiche war hier naturgemäß geringer. Aufgrund des unmittelbaren Durchgriffs des Unternehmers waren schnelle Entscheidungen hier jedoch ebenfalls garantiert.

c. Breit diversifiziertes Geschäftsportfolio

Die soeben erwähnte Diversität der Geschäftsaktivitäten ist auch das Stichwort für den dritten Aspekt, der diesen Prototyp auszeichnet: die Diversifizierung des Geschäftsmodells. Alle betrachte-

ten Unternehmen waren in sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen und/oder Regionen aktiv, weswegen wir diesen Typus auch als „Multitalent“ bezeichnet haben.

Bei einigen Unternehmen entstand die Diversifizierung rund um ein strategisches Leitthema (z. B. verschiedene Angebote rund um das Thema Wein: Produktion von Wein, Weinlokal, Hotellerie, ein Clubkonzept für Weinliebhaber). Bei anderen Unternehmen gab es ein sehr schwer durchschaubares gewachsenes Geflecht von vielen nur lose gekoppelten Geschäftsaktivitäten (Handel, Medien, Finanzdienstleistungen etc.). Eine Strategie – im Sinne eines sachlogischen Zusammenhangs dieser Geschäftsfelder – war bei diesen Unternehmen nicht immer erkennbar. Vielmehr waren diese Geschäftsfelder eher opportunistisch aus dem Gespür des Unternehmers heraus entstanden.

Ob einem strategischen Muster folgend oder opportunistisch gewachsen, in beiden Fällen bedeutet diese Diversifizierung einerseits Risikostreuung und damit Krisenfestigkeit, andererseits auch Chancenvielfalt und idealerweise Ertragskraft.

Unter dem Aspekt der Anpassungsfähigkeit ist abschließend bei diesem Modell interessant, dass es auf den ersten Blick zwar personenzentriert und opportunistisch wirkt, so dass man sich von außen fragen könnte, was man als anderes Unternehmen von diesem Typus lernen kann. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Anpassungsfähigkeit dieses Typus aus Aspekten wie Führung, Struktur und aus dem Geschäftsportfolio heraus entsteht, die sich sehr wohl auch auf andere Unternehmen übertragen lassen. Die hier (und bei den nächsten Prototypen) zusammengestellten Leitfragen sollen Orientierung geben, worauf es bei dem jeweiligen Typus ankommt.

1. Wie kann eine unternehmerische und ergebnisorientierte Führungskultur – auch unabhängig vom Unternehmer – etabliert werden?
2. Wie sollten die Strukturen und (Entscheidungs-)Prozesse gestaltet werden, um unternehmerisches Handeln zu stützen?
3. Unterstützt das Geschäftsportfolio unternehmerische Flexibilität im Sinne von Krisenfestigkeit, aber auch Chancenvielfalt?

3.2 | DER SINNIORIENTIERTE KULTURGESTALTER

Der oder die sinnorientierte Kulturgestalter/in zeichnet sich dadurch aus, dass er seine/sie ihre Anpassungsfähigkeit durch eine bewusste Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur erzielt. Diese Kultur zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem täglichen Handeln einen hohen Mehrwert und Sinnhaftigkeit sehen.

Basierend auf dem Rahmenmodell in Kapitel 2 entsteht die Anpassungsfähigkeit bei diesem Prototyp vor allem aus den Dimensionen

- partizipative Unternehmens- und Führungskultur sowie frühzeitiger Kompetenzaufbau
- und der Dimension unternehmerisches Handeln, das stark von der Sinnhaftigkeit getragen wird.

a. Partizipative Unternehmens- und Führungskultur sowie frühzeitiger Kompetenzaufbau

In Abgrenzung vom Prototyp des unternehmerischen Multitalents, das sich stark durch eine charismatische Führungspersönlichkeit an der Spitze auszeichnet, steht dieses Modell für einen partizipativen Führungsstil, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend einbezieht und die Verantwortung gezielt auf möglichst viele Schultern verteilt. Dabei ist die Kultur nicht nur ein Ergebnis der unternehmerischen Haltung. Vielmehr wird gezielt auf eine permanente Weiterentwicklung gesetzt: durch einen wertschätzenden, vertrauensvollen Umgang, durch ein systematisches Talentmanagement und flache Hierarchien. Diese gefühlte „Freiheits- und Vertrauenskultur“ trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter proaktiv in die verschiedensten Projekte einbringen und Verantwortung übernehmen.

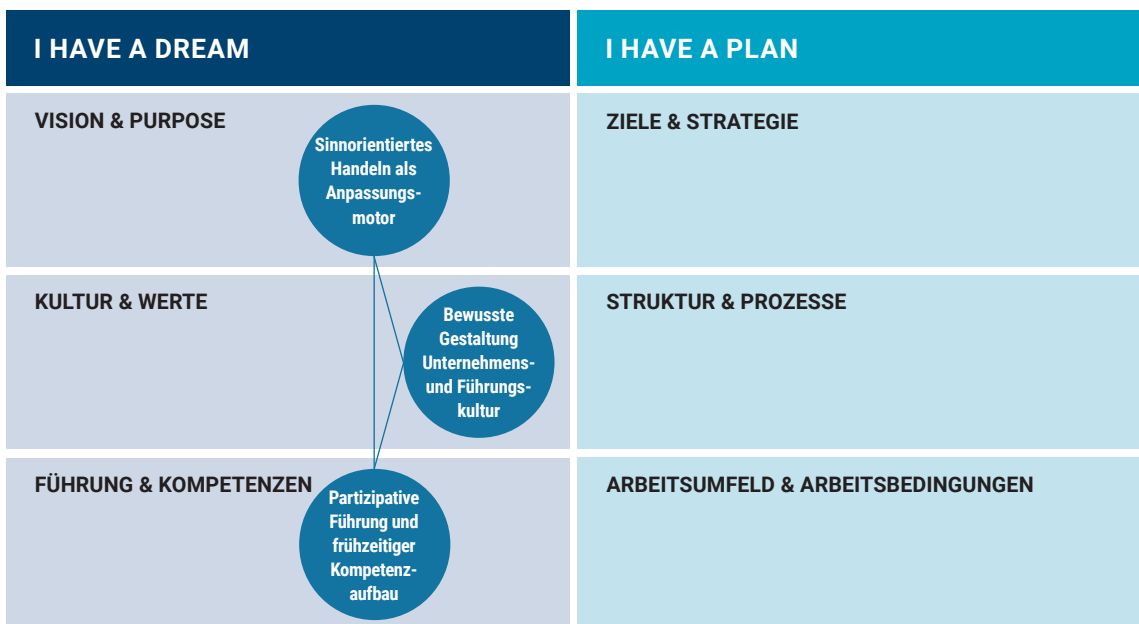


Abbildung 4: Der sinnorientierte Kulturgestalter

Um dieses Ziel zu erreichen, legte ein interviewter Unternehmer einen sehr starken Fokus auf die interne Weiterentwicklung und den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter, um die Nachbesetzung von vakanten Stellen „aus den eigenen Reihen“ zu sichern. Somit steigen im Idealfall Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jungen Jahren in das Unternehmen ein und werden ihren Stärken und Kompetenzen entsprechend gefördert bzw. befördert. Bemerkenswert ist hierbei, dass die jungen Kolleginnen und Kollegen meist schon früh „ins kalte Wasser geworfen“ werden – auch auf die Gefahr hin, dass Fehler passieren. Hierdurch konnten ca. 80 bis 90 Prozent der Führungspositionen durch eigene Mitarbeiter besetzt werden. Das senkt nicht nur die Rekrutierungs- und Einarbeitungszeiten für neu hinzugekommene Manager. Dieser langfristige Aufbau von Führungskräften wirkt sich auch positiv stabilisierend auf die Unternehmens- und Führungskultur aus, da „Fremdmanager“ die gezielt gestaltete Kultur erst „erlernen“ müssen.

Gleichzeitig wird die Kultur in diesen Unternehmen als „selbstkritisch“ beschrieben, um Produkte und Abläufe in einem ständigen Lernprozess immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern. Dabei wird versucht, eine Fehlerkultur zu etablieren, die mutiges Handeln fördert. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als Teil des Entwicklungsprozesses gesehen. Interne Mentoren- und Führungskräfteprogramme helfen bei der Entwicklung der jungen Talente. Die Mentoren stehen dabei mit Rat zur Seite, wenn es schwierige Entscheidungen zu treffen gibt. So berichtete ein Unternehmer, dass er mit seinen Kollegen und Mitarbeitern ganz offen über eigene Fehler spricht und sich nicht als Experte für alle Bereiche im Unternehmen sieht. Vielmehr hat er das große Ganze im Blick und weiß kluge Menschen um sich herum zu versammeln. Dabei versucht er Dinge immer wieder zu hinterfragen und spornt dazu an, dass auch die Mitarbeiter kritisch sein eigenes Agieren und ihr eigenes Handeln beleuchten. Diese Kultur führt in der Folge dazu, dass sich die Mitarbeiter in Wachstumsphasen einbringen, Verantwortung übernehmen und dabei wertschätzend miteinander umgehen.

Aber auch in Krisenzeiten sorgt solch eine Kultur für einen Spirit, der das gesamte Team enger zusammenschließen lässt, in dem jede und jeder Verant-

wortung übernimmt und sogar die sprichwörtliche „Extrameile“ geht. Somit können Anpassungsmomente, die vielleicht nicht vorhersehbar sind, wesentlich besser gemeistert werden.

Ein Unternehmer, dessen Geschäftsmodell durch die Covid-19-Pandemie massiv in den Grundfesten erschüttert worden war, berichtete in diesem Zusammenhang, wie eine große Zahl seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Krise Ideen für alternative Geschäftsmodelle entwickelte. Diese hatten zwar nur wenig Bezug zum bisherigen Kerngeschäft, nutzten aber die Kompetenzen des Unternehmens, um diese Phase zu überstehen. Die Mitarbeiter erhielten vom Unternehmen auch kleine Budgets zugewiesen, um diese Modelle zu testen und somit greifbare Optionen zu erzeugen. Solch eine Kultur entstand aber nicht erst in der Krise, sondern war das *Ergebnis* eines jahrzehntelangen Kulturgestaltungsprozesses, der Kreativität und Zusammenarbeit förderte.

b. Sinnorientiertes Handeln als Anpassungsmotor

Zusätzlich zu der Etablierung der beschriebenen Kultur zeichneten sich diese Unternehmen durch ein unternehmerisches Handeln aus, das stark von der Sinnhaftigkeit geprägt wird. Getragen von einer inspirierenden, zukunftsorientierten Vision, wird bei diesem Prototyp die Sinnhaftigkeit der Unternehmung und damit des täglichen Handelns besonders deutlich und wirkt bis in die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation hinein. Dabei sind *Vision* und *Mission* das angestrebte Endziel und der *Purpose* ist die treibende, anspornende Kraft für die tägliche Arbeit und den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

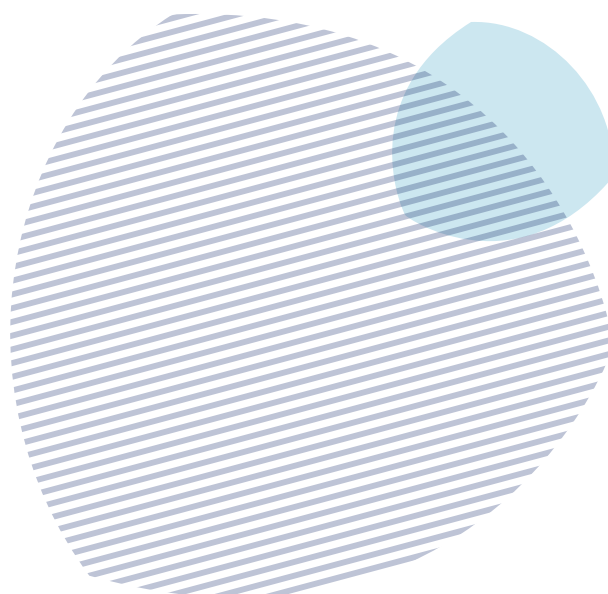
Von einer „purpose-driven“ Organisation kann gesprochen werden, wenn sie es geschafft hat, eine sinnstiftende Idee von der Daseinsberechtigung des Unternehmens zu entwickeln, die für die Beschäftigten handlungsleitend ist. Die Sinnstiftung resultiert dabei oftmals aus der grundlegenden Bedeutung der Aktivitäten des Unternehmens, die sich beispielsweise um Ernährung, Gesundheit, Energie oder die Sicherung der Zukunftsaussichten für künftige Generationen drehen.

So zeigt sich bei diesem Prototyp, wie sinnorientiertes Handeln auf die Anpassungsfähigkeit von Organisationen wirken kann. Zum einen äußert sich das insbesondere in den Phasen, in denen die Organisation besonders tatkräftige Mitarbeiter benötigt – also in Krisenzeiten. Empfinden die Mitarbeiter auch in diesen Zeiten ihr Handeln als sinnvoll und erkennen sie einen Beitrag zum „großen Ganzen“ (auch über die Unternehmensgrenzen hinweg), so hat dies positive Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Vereinfacht gesagt könnte man davon sprechen, dass sich die Beschäftigten auch in schwierigen Zeiten für das Unternehmen einsetzen, weil sie einen Sinn darin sehen. Zum anderen führt das Wissen, mit der Unternehmung und dem eigenen Handeln etwas

Sinnvolles beizutragen, zu einer besonderen Verantwortungskultur (Entrepreneurship) sowie potenzieller Innovationsfreude. Die Mitarbeiter versuchen durch proaktives Handeln, das Einbringen von Ideen sowie durch die Übernahme von Verantwortung dem als sinnhaft empfundenen Zukunftsbild ein Stück näher zu kommen und einen signifikanten Beitrag zu leisten.

So wird eine Organisation, die es geschafft hat, einen echten, sinnvollen Beitrag für Markt und Gesellschaft zu generieren, zu einem Ort, an dem sich Menschen in guten und in schlechten Zeiten einbringen und somit anpassungsfähiger agieren können. Auch hierzu lassen sich Leitfragen formulieren.

1. Wie gestalten wir eine wertschätzende Kultur, in der die Mitarbeiter *gerne* die Extrameile gehen?
2. Wie agieren die Führungspersonen, um Vorbild für mutiges Handeln und Verantwortungsübernahme zu sein? Wie gestalten wir die Rahmenbedingungen, um solch ein Verhalten zu etablieren?
3. Wie hoch ist bei uns der Prozentsatz für die interne Nachbesetzung von Führungspositionen?
4. Haben wir eine als sinnstiftend empfundene Vision mit den Mitarbeitern entwickelt?
5. Was tun wir dafür, dass jeder Mitarbeiter sein Handeln als sinnvoll erlebt und sich als Inhaber einer wertvollen Rolle empfindet?



3.3 | DER VISIONÄRE „DRUMHERUMBAUER“

Der visionäre „Drumherumbauer“ steht für ein besonderes Modell von Unternehmen, die – ganz im Widerspruch zum Kernthema dieses Praxisleitfadens – auf den ersten Blick gerade *nicht* besonders anpassungsfähig erscheinen. Konkret haben wir diesem Typus solche Unternehmen zugeordnet, deren Inhaber/innen bzw. Senior Management zwar einer sehr zukunftsorientierten Vision folgen, die jedoch wissen, dass sich das tradierte Kerngeschäft nicht wirklich auf diese Vision hin anpassen wird. Stattdessen werden neue Geschäftsmodelle durch Investitionen in Start-ups oder durch M&A-Prozesse um das Kernunternehmen „herumbgebaut“, um auf diese Weise die Keimzellen für die Geschäftsaktivitäten der Zukunft zu schaffen. Folgende drei Dimensionen stehen bei diesem Prototyp im Vordergrund:

- eine Vision, die gravierende Marktumbrüche antizipiert,
- eine ambidextriefähige Führung und
- Strukturen, die Zugang zu neuen Geschäftsfeldern und hinreichende Freiräume bieten.

a. Eine Vision, die gravierende Marktumbrüche antizipiert

Die Ausgangsbedingung für diesen Typus einer anpassungsfähigen Organisation ist eine unternehmerische Vision, die sehr gravierende Marktumbrüche antizipiert. Dabei betonen wir die „gravierenden Marktumbrüche“ sehr bewusst. Zwar liegt es sicher in der Natur vieler unternehmerischer Visionen, dass sie eine Zukunft beschreiben, die man aus heutiger Sicht gravierend verändert nennen kann. Entscheidend ist hierbei allerdings, dass diese Marktumbrüche – wenn man sie zu Ende denkt – das Potenzial haben, das bisherige Geschäftsmodell und die bisherige Funktionsweise der Organisation *grundlegend* in Frage zu stellen.

Stellt ein Unternehmen beispielsweise klassische Türschlösser her und nutzt es dafür seine hohe Metallverarbeitungskompetenz, so haben biometriebasierte digitale Sicherheitslösungen durchaus das Potenzial, Anforderungen zu stellen, die mit den bisherigen Kompetenzen der Mitarbeiter (Feinmechanik, Metallverarbeitung) nicht mehr viel zu tun haben. Banken, die ihre Daseinsberechtigung aus der Beratungsleistung und Vor-Ort-Präsenz mit einem großen Filialnetz ableiten, sehen sich mit

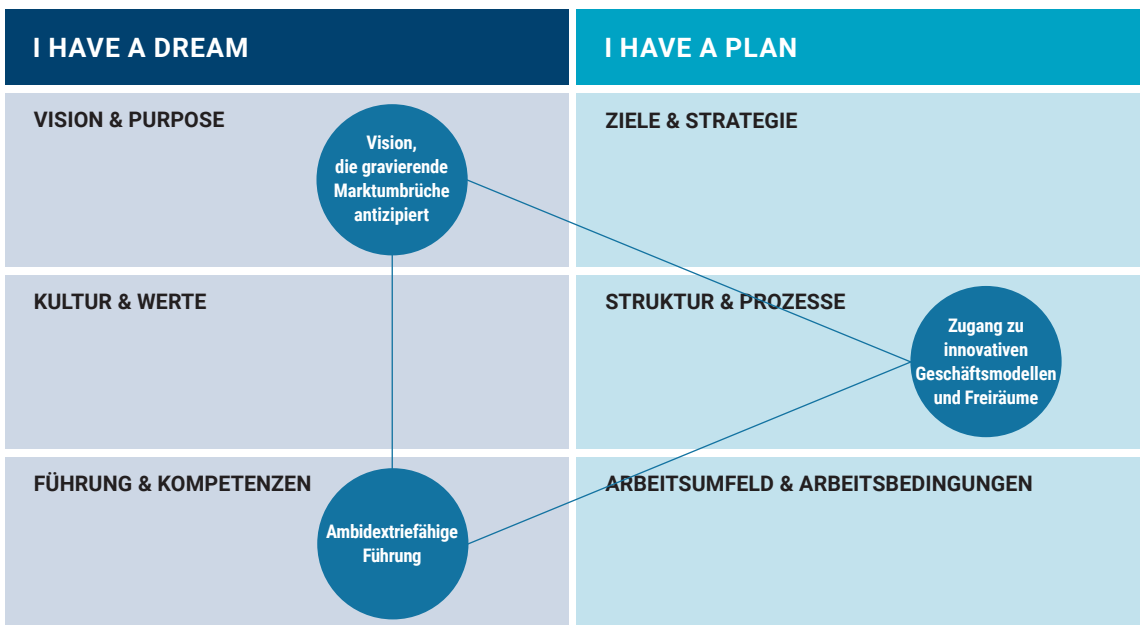


Abbildung 5: Der visionäre „Drumherumbauer“

einer Vielzahl von Direktbanken und digitalen Fintech-Lösungen konfrontiert. Ein Unternehmen, das heute Braunkohle abbaut und verstromt, weiß, dass es in wenigen Jahren auf völlig andere Weise Umsatz generieren muss. Die Fleischindustrie sieht am Horizont eine Zukunft, in der Fleisch im Labor gezüchtet wird, ... und dies sind nur einige Beispiele.

Was diese Beispiele aufzeigen, sind Veränderungen, die zu *völlig anderen* Wertschöpfungsketten und Abläufen in der Organisation führen. Manchen Unternehmen gelingt dies – je nach Vorlaufzeit – mit schrittweisen oder radikalen Veränderungen. In einigen Organisationen kann man jedoch, strenggenommen, nicht mehr von einer *Transformation* in dem Sinne sprechen, dass der bisherige Organisationskern verändert wird. Viel eher kommt es in solch einem Fall dazu, dass die bisherige Organisation perspektivisch „stirbt“ und etwas Neues außerhalb ihrer entsteht. Vielleicht trägt das Neue sogar noch den Namen der bisherigen Organisation, aber im Kern ist es etwas anderes.

Dieser Zustand muss natürlich nicht von jetzt auf gleich entstehen. Viele Unternehmen, die in solch einer Situation sind, fahren auch über einen langen Zeitraum zweigleisig. Sie wissen, dass sich die Kernorganisation nicht verändern lässt. In einem Interview, das wir geführt haben, war der Grund beispielsweise eine tradierte, extrem veränderungsaverse Kultur sowie Mitbestimmungsgremien, die jede noch so marginale Veränderung mit extrem hoher Energie unterminiert haben. Das bisherige Geschäftsmodell wird in der hergebrachten Form weiterbetrieben und vielleicht sogar graduell weiterentwickelt, solange es die Marktbedingungen hergeben. Nicht vergessen werden darf dabei, dass es oft auch der tradierte Kern ist, der die Cashflows generiert, aus denen das Neue entsteht.

Entsteht also das Neue *innerhalb* oder *außerhalb* der bisherigen Kernorganisation? Dies ist die erste, sehr grundlegende unternehmerische Entscheidung.

b. Ambidexriefähige Führung

Ist diese Entscheidung getroffen, setzt dieses Vorgehen voraus, dass die Führung des Unternehmens zu diesem zweigleisigen Vorgehen in der Lage ist. In diesem Kontext spricht man auch von der Fähigkeit zur Ambidextrie, was bedeutet, dass das Management in der Lage ist, eine Balance zwischen der *Ausschöpfung* des bestehenden Kerngeschäfts (Exploitation) und der *Erschließung* neuer Geschäftsfelder (Exploration) zu ermöglichen.⁷ Die Herausforderung hierbei besteht darin, Rahmenbedingungen für völlig unterschiedliche Organisationsgefüge zu gestalten, die auch unterschiedliche Anforderungen an die Führung stellen. Während Exploitation eher auf Effizienz und eher inkrementelle Innovation im Sinne von Optimierung abzielt, erfordert Exploration die Fähigkeit zur Kreativität und radikalen Innovation.

Die Fähigkeit zur Ambidextrie muss nicht in allen einzelnen Organisationseinheiten vorliegen. Je nach den Anforderungen der jeweiligen Einheit ist ein entsprechend klarer Führungsstil erforderlich, der auf Exploitation *oder* Exploration abzielt. Geht es aber darum, die Gesamtstrategie der Unternehmensgruppe zu managen, wird die Fähigkeit zur Ambidextrie erfolgsentscheidend.

Ob diese Fähigkeit vorliegt, ist sicherlich eine der Schlüsselfragen, die eine gesamtverantwortliche Führung für sich beantworten muss, bevor sie ein solches Modell verfolgt. Schließlich wurde die Führungsmannschaft, die von einer innovativen Zukunft träumt, häufig über Jahrzehnte anders sozialisiert, nämlich im Hinblick auf Effizienz und Performance und nicht auf Kreativität und radikale Innovation. Wird diese Frage leichtfertig übergangen, so besteht das Risiko, dass die zarten Start-up-Pflänzchen oder auch kleine Schwestergesellschaften, die im Rahmen von M&A-Prozessen akquiriert wurden, von der größeren Einheit buchstäblich erdrückt werden.

⁷ Vgl. Tushman (2020) und Tushman & O'Reilly (1996).

c. Zugang zu innovativen Geschäftsmodellen und Freiräume

Der letztgenannte Aspekt zeigt auch direkt eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg dieses Modells auf: struktureller Freiraum, den die Organisationen benötigen, die eher im Explorationsmodus sind. Die umgangssprachliche Bezeichnung „visionärer Drumherumbauer“, die wir für diesen Prototyp gewählt haben, bringt eben gerade zum Ausdruck, dass die innovativen Organisationseinheiten nicht, oder zumindest nicht zu früh, in die Kernorganisation integriert werden. In einem der Interviews sprach der Unternehmer in diesem Zusammenhang explizit von einer „Chinese Wall“, die er ganz bewusst zwischen der Kernorganisation und den Innovationsfeldern eingezogen habe, um diese vor potenziell dysfunktionalen Reflexen der Kernorganisation zu schützen. Dieser Erkenntnis folgen ja auch aus den gleichen Gründen große „Corporates“, die das „Heranzüchten“ innovativer Geschäftsfelder häufig über Inkubatoren bewerkstelligen.

Vor dem Schützen der neuen Geschäftsfelder steht allerdings erst einmal der Zugang zu Start-ups

bzw. die Identifizierung von interessanten M&A-Zielen. Um dies zu erreichen, ist Verständnis des relevanten Ökosystems und die gezielte Vernetzung zu Innovationsquellen unabdingbar. Da der Markt für die Beteiligung von tradierten Unternehmen an Start-ups durchaus zu einer eigenen, sehr wettbewerbsintensiven Industrie geworden ist, ist der Aufbau eines relevanten Netzwerks eine Aktivität, die volle Aufmerksamkeit und Engagement erfordert. Investitionsbereitschaft und Geld alleine führen nicht zum Ziel. Das aktive Sich-Einbringen bei relevanten Events und Vernetzungsplattformen, die Gründung von Stiftungen, die Innovationsfelder unterstützen, oder die Nähe zum universitären Umfeld sind nur einige Beispiele für Ausgangspunkte, um die Nähe zu innovativen Geschäftsfeldern sicherzustellen.

Sicherlich werden diese kurzen Abschnitte der Komplexität dieser Ambidextrie-Problematik nicht ganz gerecht. Aber vergleichbar mit den anderen Prototypen sollen hier Kernfragen aufgezeigt werden, um grundsätzliche Handlungsorientierung für die Praxis zu geben. Fassen wir diese in Form von Leitfragen zusammen, so lauten diese aus unserer Sicht wie folgt:

1. Wie lautet unsere unternehmerische Vision, die die gravierenden Marktveränderungen antizipiert?

2. Sind wir als Kernorganisation in der Lage, uns im Hinblick auf diese Vision zu verändern?

3. Haben wir einen Zugang in das relevante Ökosystem? Wenn nein, wie können wir uns Zugang verschaffen?

4. Sind wir in der Lage, differenziert – im Sinne von Ambidextrie – zu führen? Wenn nein, was können wir tun, um diese Kompetenzen aufzubauen?

5. Wie gestalten wir die Strukturen, in denen sich die innovativen Geschäftsfelder entfalten können?

3.4 | DER VERNETZTE INNOVATOR

Zum Abschluss wollen wir den Prototyp des „vernetzten Innovators“ betrachten. Dieser steht für Unternehmen, denen das Streben nach technischer und/oder Geschäftsmodellinnovation tief in die Unternehmens-DNA einprogrammiert ist.

Bezogen auf das Rahmenmodell stehen dabei diese drei Dimensionen im Zentrum:

- ein auf technischer Innovation und Exzellenz basierendes Geschäftsmodell
- die systematische strukturelle externe Vernetzung zu Innovationsimpulsgebern und Kooperationspartnern sowie
- exzellente kompetente und innovationsfreudige Mitarbeiter.

a. Innovationsorientiertes Geschäftsmodell

Alle Unternehmen, die wir in diesem Zusammenhang untersucht haben, tragen die Innovation im Herzen ihres Geschäftsmodells. Es handelt sich dabei überwiegend um technisch orientierte Unternehmen, die ohne kontinuierliche Innovation ihres Angebots ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren wür-

den, weil gerade dies ein wesentlicher Teil des Leistungsversprechens ist, das sie am Markt abgeben.

Die Innovationsnotwendigkeit bezieht sich dabei einerseits auf das *Produktangebot* der Unternehmen und reflektiert die sich verändernden Ansprüche des Marktes und der Kunden, aber auch neue Chancen, die sich durch technische Weiterentwicklungen im Bereich Digitalisierung, Werkstoffe o. Ä. ergeben. Die Veränderungen dieser Umfeldbedingungen muss der traditionelle Hersteller von Schaltsystemen für den Hausbau, der heutzutage in einer digitalen Smart-Home-Umgebung bestehen muss, genauso umsetzen wie das aus einer vor 100 Jahren gegründeten Gießerei hervorgegangene Unternehmen, das heute u. a. Aluminiumlegierungen für den 3D-Druck herstellt.

Neben der Produktinnovation steht teilweise aber auch die *Geschäftsmodellinnovation* bei einigen dieser Unternehmen im Zentrum. Zwei Beispiele: Ein Unternehmen hat sich zunächst als klassischer Lieferant eines Vorprodukts für die Herstellung von Verpackungen positioniert. Allerdings bietet das physische Produkt selbst nur wenige Möglichkeiten für eine Differenzierung. Das Unternehmen hat deshalb weitere Geschäftsmodelle entwickelt, die so weit reichen, dass die Anlagen für die Herstellung des Vorprodukts auf dem Gelände des Kunden

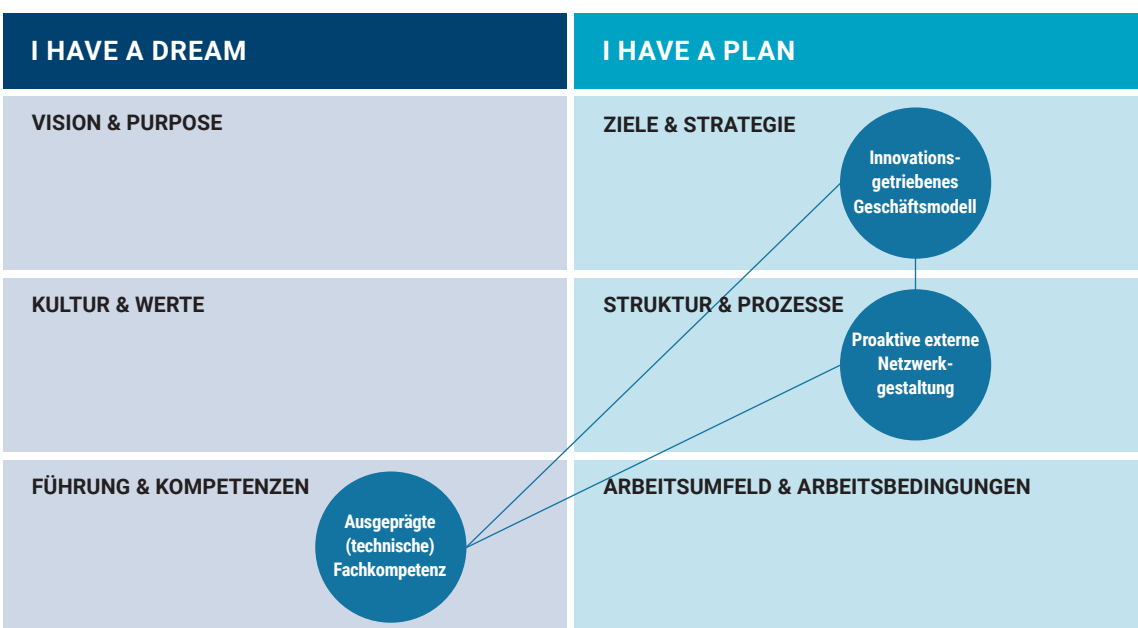


Abbildung 6: Der vernetzte Innovator

gemeinschaftlich betrieben und organisch in die Wertschöpfungskette des Kunden integriert werden. Auf diese Weise entstehen engste Kundenbeziehungen, die die Partner über Jahrzehnte aneinanderbinden und nach kontinuierlicher Prozessinnovation streben lassen. Dies führt zu anderen Innovationsanreizen als die klassische Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Bei einem anderen Unternehmen, das investitionsintensive Spezialmaschinen herstellt, ergab sich die Notwendigkeit zur Geschäftsmodellinnovation aus einer gravierenden Marktveränderung. In diesem Fall war aufgrund des Strukturwandels im deutschen Bergbau die zentrale Kundengruppe weggebrochen. Das Unternehmen expandierte ins Ausland, hatte dort jedoch noch keinen stabilen Marktzugang zu einer spezifischen Kundengruppe und startete daher ein Vermietungsmodell. Durch diese Veränderung – vom Verkauf zur Vermietung – stand nun das Angebot einer breiteren Zielgruppe offen. Und wiederum durch diese Geschäftsmodellinnovation entdeckte das Unternehmen, welche anderen Zielgruppen diese Maschinen grundsätzlich (auch) nutzen würden. Zusätzlich lernte es dabei auch die besonderen technischen Anforderungen dieser neuen Zielgruppen kennen.

Um diese zu bedienen, waren jedoch radikale Prozessinnovationen im Sinne eines Lean-Management-Systems erforderlich, um die notwendige Flexibilität in der Produktion zu haben und auch neue innovative Technologien zu entwickeln. Aus der *Geschäftsmodellinnovation* wurde eine *Prozessinnovation*, die wiederum *Produktinnovationen* hervorrief. Ohne diese Innovationskette wäre der Fortbestand dieses über 200-jährigen Unternehmens heute möglicherweise in Frage gestellt. Die permanente inkrementelle Innovation ist heute bei diesem Unternehmen tief in allen Teilbereichen des Unternehmens verankert.

b. Systematische externe Vernetzung zu Innovationspartnern

Aber auch wenn die Innovation für diese Art von Unternehmen eine besondere Notwendigkeit ist, ist damit nicht die Frage geklärt, wie es diesen Unternehmen gelingt, überhaupt die notwendige Innovationskraft zu erzeugen. Ein zentraler Faktor dabei ist die *Vernetzung* mit externen Innovationsimpulsgebern und Kooperationspartnern. Dies ermöglicht

den Zugang zu neuestem Wissen, liefert aber auch Inspiration für neue Produktideen. Zwei Beispiele, die wir aus den Interviews mitgenommen haben, sollen das illustrieren.

Ein Unternehmen, das sich auf Speziallegierungen und Werkstoffe fokussiert, kooperiert mit vier namhaften Forschungsinstituten, um stets im kontinuierlichen Austausch zu neuesten Forschungsergebnissen zu sein. Auch ein systematischer Zugang in die Start-up-Szene, wie ihn sich ein Maschinenbauunternehmen über den Neffen des CEO erarbeitet hat, kann eine wichtige Quelle für technologische Innovationen sein. Zusätzlich entsteht hierdurch möglicherweise noch ein Zugang zu innovativen Mitarbeitern, die sich sonst vielleicht für das eher traditionelle Familienunternehmen nicht interessiert hätten.

Beispiele für unterschiedliche Spielarten von Vernetzung gibt es viele. Und sicherlich variieren diese auch in Abhängigkeit von den spezifischen Anforderungen des Geschäftsmodells. Aber ob nun Zugang zu Forschungseinrichtungen, in die Start-up-Szene oder der systematische Austausch in einem erweiterten Ökosystem – die Fähigkeit, ein solches Netzwerk aufzubauen und aktiv zu nutzen, ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren dieser Unternehmen.

c. Exzellente kompetente und innovationsfreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Diese externen Innovationsimpulse können jedoch nur dann ihre Kraft entfalten, wenn sie auf fruchtbaren Boden fallen. Anders formuliert: Die ganze externe Innovationspower hilft nichts, wenn die eigenen Mitarbeiter diese nicht in exzellente Lösungen übersetzen können. Aus diesem Grund kommt der sehr hohen Fachkompetenz und Expertise der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ganz besondere Bedeutung zu.

Dies klingt vielleicht zunächst nach einer Binsenweisheit: „Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital.“ In einer Welt, in der Fachkräfte gerade im Technologiebereich extrem stark umworben sind, ist dieser Satz allerdings alles andere als eine Banalität und auch kein Zufall. Vielmehr ist das Kompetenzniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das *Ergebnis* erfolgreicher Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozesse, die die Stärken der Familienunternehmen nutzen.

Als wir Unternehmerinnen und Unternehmer, die wir diesem Prototyp zuordneten, fragten, was ihr Unternehmen denn grundsätzlich attraktiv mache, wurde zunächst ein Kriterium erwähnt, das unabhängig von dem konkreten Unternehmen bestand. Unsere Interviewpartner bekamen immer wieder gespiegelt, dass Familienunternehmen im Kontrast zu Großkonzernen für viele Mitarbeiter nicht zuletzt aufgrund einer anderen Art der Unternehmensführung grundsätzlich attraktiv erscheinen. Dieser Aspekt wird noch verstärkt, wenn ein ehrlicher und authentischer Purpose vermittelt werden kann. Vor allem für Millennials und die Generation Z ist „Sinnhaftigkeit“ ein zentrales Entscheidungskriterium für einen Arbeitgeber.

„Die Qualität der Personalentscheidungen ist der entscheidende Erfolgsfaktor, wenn die Unternehmerfamilie unternehmerische Aufgaben in die Organisation delegiert.“
Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Entscheidend bei diesem Prototyp war aber auch, dass dem Personalthema von allen Unternehmern, mit denen wir sprachen, ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt wurde. Dies zeigte sich u. a. daran, dass die Rekrutierung von Schlüsselpositionen oft zur Chef(innen)sache erklärt wurde. Des Weiteren zeigte sich die Bedeutung des Themas Personal auch an der Intensität der Personalentwicklung. Die Unternehmen achteten sehr systematisch auf die Diversität der Teams, um eine Perspektivenvielfalt sicherzustellen. Insbesondere der Mix aus erfahrenen und jüngeren Beschäftigten spielte dabei eine große Rolle. Auch die frühzeitige Übertragung von Verantwortung an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war ein bewusster Entschluss, um deren Entwicklung zu fördern.

Und nicht zuletzt – und hier schließt sich der Kreis – war die im vorherigen Abschnitt beschriebene Vernetzung zwischen eigenen Mitarbeitern und externen Innovationsimpulsgebern ein ganz zentrales Element, um das Wissen im Unternehmen „frisch“ zu halten. Letztlich trug diese Vernetzung auch zu einer großen Offenheit gegenüber neuen Impulsen bei und war daher auch eine tragende Säule zur Schaffung einer Innovationskultur.

Was den Prototyp „vernetzter Innovator“ im Ergebnis besonders auszeichnet, ist die sehr

feingliedrige Verankerung der Innovationskraft durch viele Einzelmaßnahmen. In Ergänzung zu den oben beschriebenen Parametern fielen in den Interviews oft auch viele Kleinigkeiten auf, die alle auf die Stärkung des „Innovationsmuskels“ einzahlten. Hierzu gehörten beispielsweise die Schaffung von ansprechenden Innovationsräumen, aber auch spezielle Meetings zum Innovationsaustausch. Auch kommunikative Interventionen gehören zu diesem facettenreichen Repertoire. So produzierte der vorhin erwähnte Schalterhersteller Poster mit der provokanten Frage: „Braucht die Welt morgen noch Lichtschalter?“ und hängte diese bei Messen, aber auch in den Räumlichkeiten des Unternehmens auf. All dies sind kleine Puzzleteile, die zur Stärkung der Innovationskraft beitragen sollen.

Aber so vielgestaltig die Quellen von Innovation sind, im Kern standen die hier beschriebenen Themenschwerpunkte im Vordergrund, die in diese Leitfragen münden.

1. Kennen wir die Innovationsanforderungen unserer Kunden?
2. Haben wir einen Überblick über (technologische) Neuerungen in unserem Ökosystem und erkennen wir die sich daraus ergebenden Chancen?
3. Haben wir eine strukturelle (externe) Vernetzung mit diesem Ökosystem, die uns mit Innovationsimpulsen, aber auch mit hoher Fachexpertise versorgt?
4. Haben wir am Arbeitsmarkt den Zugang zu den besten Leuten und tun wir im Bereich Personalentwicklung genug, um deren Potenzial zu entfalten?

4 | MENTALE MODELLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Nach dem Überblick über die identifizierten Prototypen soll in diesem Kapitel nun ein Aspekt beleuchtet werden, der besondere Relevanz für Familienunternehmen hat. Es geht um den Zusammenhang zwischen dem Mentalen Modell des Familienunternehmens und dessen Auswirkung auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

Mit dem Mentalen Modell der Unternehmerfamilie ist letztlich die Governance-Struktur der Unternehmerfamilie selbst gemeint. Der Begriff skizziert also die Art und Weise, wie die innerfamiliären Organisations- und Entscheidungsprinzipien definiert sind.⁸ Hierbei geht es allerdings nicht primär um die formal juristisch definierten Rollen der Familienmitglieder oder etwaiger Gremien. Vielmehr unterstreicht der Begriff „Mentale Modelle“, dass diese Governance-Struktur Ausdruck „... eines Systems von Überzeugungen ist, wie die Welt beschaffen ist und welchen Platz die Person selbst darin hat“.⁹

Im WIFU-Praxisleitfaden zu ebendiesem Thema¹⁰ werden vier Mentale Modelle unterschieden:

- Die patriarchale Logik, derzufolge eine Person an der Spitze von Unternehmen und Familie zu stehen hat,
- die Logik der operativ tätigen Familie, derzufolge das Unternehmen als Familienunternehmen nur von Familienmitgliedern geführt werden kann,
- die Logik der aktiven Eigentümerfamilie, derzufolge eine Familie sich auf die Eigentümerfunktion zu fokussieren hat, und
- die Logik der Investorenfamilie, derzufolge es hauptsächlich um das professionelle Management des gemeinsamen Vermögens als Familiengemeinschaft geht.¹¹

Für die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hat das jeweilige Mentale Modell signifikante Auswirkungen, resultiert doch aus jedem Mentalen Modell zwangsläufig eine signifikant andere Rolle, die der Unternehmer oder die Unternehmerin respektive die Unternehmerfamilie in Hinblick auf die Steuerung des Unternehmens einnimmt. Um diesen Zusammenhang zwischen Anpassungsfähigkeit und Mentalem Modell beispielhaft zu verdeutlichen, kontrastieren wir zwei Modelle, die wir für Illustrationszwecke idealisiert darstellen wollen: das patriarchale Modell und die Investorenfamilie.

tioniszwecke idealisiert darstellen wollen: das patriarchale Modell und die Investorenfamilie.

Im *patriarchalen Modell* ist es in der Regel der Unternehmer selbst, dessen unternehmerisches Gespür für Marktanforderungen, gekoppelt mit einem visionären Geist und Innovationskraft, die inhaltliche Weiterentwicklung der Organisation antreibt. Da bei diesem Modell die strukturell finale Entscheidungsbefugnis bei einer einzelnen Person liegt, sind schnelle Entscheidungen leichter herbeizuführen – wenn der Unternehmer entscheidungsfreudig ist. Verfügt dieser über eine große Nähe zu den Mitarbeitern und über eine ausgeprägte Kenntnis der Stärken und Schwächen der Organisation, sind die Voraussetzungen gut, dass die Mobilisierung der Beschäftigten bei Produktinnovationen oder Strukturanpassungen gelingt. In Krisenzeiten ist es eventuell das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer, Banken und Mitbestimmungsgremien, das auch in harten Zeiten das Überleben und die Neuausrichtung der Organisation sichern kann. Fallen all diese Faktoren in idealer Weise zusammen, so ergibt sich zwangsläufig eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation. Hat der Unternehmer in einem Teilbereich dieser Aufgaben hingegen eine Schwäche, so kann sich dies negativ auf die Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation auswirken.

Betrachtet man im Unterschied dazu nun das *Modell der Investorenfamilie*, so werden diese zentralen unternehmerischen Aufgaben, die sich unmittelbar auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation auswirken, nicht mehr vom Unternehmer oder der Unternehmerin an der Spitze wahrgenommen, da sich die Unternehmerfamilie – qua definitionem – auf die Investorenrolle fokussiert. Das Unternehmen muss also die Durchführung der Aufgaben, die der Unternehmer im patriarchalen Modell selbst wahrgenommen hat, in anderer Form gewährleisten. Der zwangsläufige Ausgangspunkt, um die Rolle der Unternehmerfamilie in der Organisation zu verankern, ist die Rekrutierung und Etablierung eines unternehmerisch handelnden Managements. Dies ist ein wesentlicher und alles andere als trivialer erster Schritt.

Um die Mobilisierungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen, muss dieses Management das Ver-

⁸ Vgl. Rüsen, von Schlippe & Groth (2019).

⁹ Ebd. S. 5.

¹⁰ Rüsen, von Schlippe & Groth (2019).

¹¹ Ebd.

trauen von Mitarbeitern gewinnen. Hierzu muss das externe Management u. a. deutlich machen, dass es sich stark mit dem Unternehmen und dem verfolgten Weg identifiziert, transparente und nachvollziehbare Entscheidungen trifft und verbindlich zu seinen Aussagen steht. Andere Aspekte von Anpassungsfähigkeit, wie bspw. die Innovationskraft, können möglicherweise strukturell gestärkt werden: durch Investitionen in innovative Start-ups, durch die Kooperation mit Forschungseinrichtungen oder durch eine besonders enge Einbindung von Kunden im Produktentwicklungsprozess. Anpassungsfähigkeit in Krisenzeiten, die im patriarchalen Modell möglicherweise eng mit dem Vertrauensverhältnis zwischen Eigner und den wesentlichen Stakeholdern verbunden war, muss nun durch ein entsprechendes belastbares Vertrauen in das ganze Management, valide Business-Pläne und andere Sicherheiten ersetzt werden.

Diese Gegenüberstellung des patriarchalen Modells mit dem Investorenmodell stellt natürlich nur ein illustratives, aber kein abschließendes Beispiel dar. Durch diese Gegenüberstellung soll auch nicht der romantische Trugschluss erzeugt werden, dass beispielsweise die patriarchale Logik zwangsläufig zur höchsten Anpassungsfähigkeit führt, die dann schrittweise auf den nächsten Stufen bis zur Investorenfamilie kontinuierlich abnimmt. Ganz im Gegenteil. Auch ein Patriarch hat kein Monopol auf innovative Ideen und er kann unter Umständen auch nicht als Einzelperson jedem relevanten Markttrend nachspüren. Dies kann einer Organisation, die nicht ganz so stark auf eine Person zugespitzt funktioniert, gegebenenfalls deutlich besser gelingen. In einem anderen Fall könnte die familiäre Entscheidung, sich aus dem operativen Geschäft komplett herauszuziehen und sich auf eine Investorenrolle zu konzentrieren, ebenfalls die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen: beispielsweise dann, wenn zuvor innerfamiliärer Streit Entscheidungen erschwert hat. Dann atmet die Organisation vielleicht sogar spürbar auf.

Was die hier durchgeführte Gegenüberstellung verdeutlichen soll, ist der Gedanke, dass für die Stärke der Anpassungsfähigkeit der Organisation *nicht* das Mentale Modell *per se* entscheidend ist.

Vielmehr steht für die Anpassungsfähigkeit der Organisation im Vordergrund, wie gut die Übernahme dieser oben beispielhaft genannten unternehmerischen Aufgaben, die sich auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation auswirken, durch andere Personen respektive Strukturen sichergestellt werden kann. Diese Überlegung wird vor allem dann relevant, wenn sich das Mentale Modell des Familienunternehmens ändert, nachdem die Unternehmerpersönlichkeit oder die Unternehmerfamilie selbst zuvor der wichtigste Garant für die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens war.

Aber was bedeutet dies alles nun in der Praxis?

Wechselt ein Unternehmer oder eine Unternehmerfamilie das Mentale Modell, so muss er/sie sich der eigenen Rolle erst einmal bewusst werden.

Erst wenn Klarheit darüber herrscht, welche Aufgaben eng mit einer oder mehreren Personen aus dem Familienkreis verbunden sind, kann gezielt gestaltet werden. Im nächsten Schritt steht dann die Frage an, wie diese Aufgaben in anderer Form in der Organisation verankert werden können, wenn diese nach einem Wechsel zu einem anderen Mentalen Modell nicht mehr von der Familie übernommen werden.

Diese Frage sollte in der Praxis unbedingt strukturiert und systematisch bearbeitet werden. Anderenfalls besteht das Risiko, bei einem Wechsel eines Mentalen Modells Aufgaben zu übersehen, die der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie in vielen Jahren ganz selbstverständlich, aber vielleicht nicht so sichtbar wahrgenommen hat. Wie groß die Bedeutung dieser Aufgabe war, sieht man im schlechtesten Fall sonst erst dann, wenn sie nicht mehr erfüllt wird.

Um diese Diskussion zu führen, hilft es, sich die mit Anpassungsfähigkeit verbundenen unternehmerischen Aufgaben vor Augen zu führen. Zu diesem Zweck haben wir auf dem in Kapitel 2 eingeführten Rahmenmodell aufbauend die acht Kerndimensionen organisatorischer Anpassungsfähigkeit in beispielhafte unternehmerische Aufgaben übersetzt (Abb. 7).

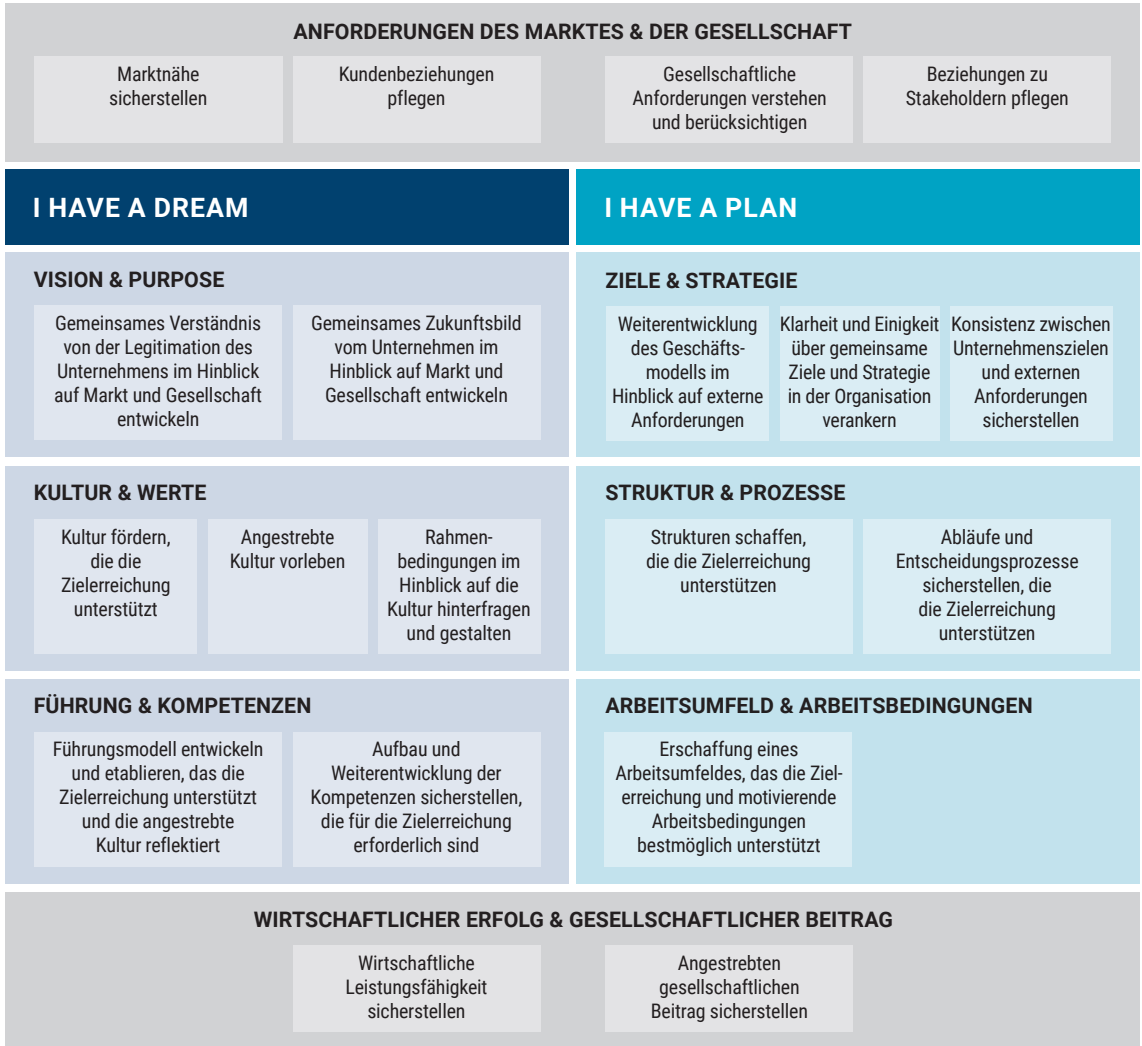


Abbildung 7: Unternehmerische Aufgaben zur Sicherstellung von Anpassungsfähigkeit

Anhand dieses „Aufgabeninventars“ kann dann in der Praxis die Frage gestellt werden, welche Aufgaben entweder weiter durch den Unternehmer/die Unternehmerin/die Unternehmerfamilie übernommen werden oder aber, in welcher Form deren Erfüllung sichergestellt wird, damit die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens weiter gewährleistet ist. Die Durchführung einer solchen Diskussion ist an sich keine „rocket science“. Allerdings wird bei der Diskussion oftmals schnell deutlich, wie feingliedrig und vernetzt das unternehmerische Aufgabenpaket ist und wie häufig es doch mit einer oder mehreren Einzelpersonen verknüpft ist. Die Ableitung von geeigneten Alternativen ist daher regelmäßig alles andere als trivial. Aber auch wenn

es in einzelnen Bereichen schwerfallen mag – für die Klarheit der Aufgabenübernahme und die Rollendefinition der handelnden Akteure ist diese Diskussion absolut entscheidend und trägt signifikant dazu bei, die Anpassungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen.

Mit diesem Kapitel haben wir nun den Fokus auf den Zusammenhang von familiärer Governance-Struktur und Anpassungsfähigkeit der Organisation verdeutlicht und aufgezeigt, wie dieser Aspekt in der Praxis bearbeitet werden kann. Das 5. Kapitel gibt nun nochmals einen abschließenden Überblick über die Erkenntnisse aus diesem Praxisleitfaden. Sozusagen „in a nutshell ...“

5 | AUSKLANG: IN A NUTSHELL

„Anpassungsfähigkeit ist das Ergebnis eines unternehmerischen Schöpfungs- und Gestaltungsprozesses.“

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Einatmen ... und ausatmen, einatmen ... und ausatmen ...“, so begann dieser Praxisleitfaden, um ein Bild für einen der wesentlichen strategischen Wettbewerbsfaktoren anzubieten, der Unternehmen in einer sehr volatilen Umwelt bestehen lässt: Anpassungsfähigkeit.

Wie dieser Praxisleitfaden aufgezeigt hat, ist Anpassungsfähigkeit kein Zufall und auch keine rein reaktive Fähigkeit einer Organisation, sondern das *Ergebnis* einer aktiven unternehmerischen Gestaltungsleistung der Kerndimensionen einer jeden Organisation, insbesondere Vision und Purpose, Ziele und Strategie, Strukturen und Prozesse, Kultur und Werte, Führung und Kompetenzen sowie des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen.

Allerdings sind es nie die einzelnen Faktoren, die letztlich über die Anpassungsfähigkeit der Organisation entscheiden, sondern die *Konfiguration* derselben. Und wie wir in Kapitel 3 gesehen haben, gibt es sehr unterschiedliche Prototypen von Unternehmen, deren Anpassungsfähigkeit unterschiedlichen Mustern folgt. Im Rahmen dieses Praxisleitfadens haben wir vier Prototypen identifiziert: das unternehmerische Multitalent, den sinnorientierten Kulturgestalter, den visionären „Drumherumbauer“ und den vernetzten Innovator. Wir sind uns dabei allerdings sicher, dass wir bei einer noch größeren Anzahl von Gesprächspartnerinnen und Gesprächs-

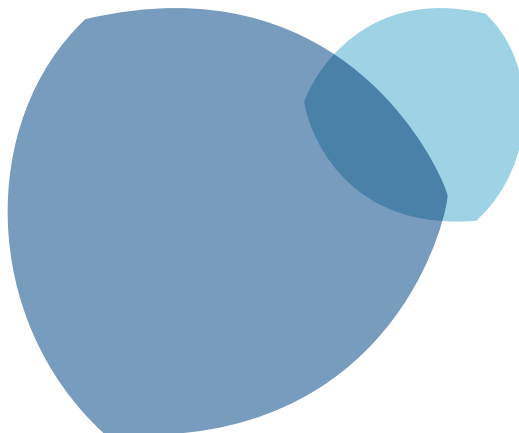
partnern weitere Strategien für Anpassungsfähigkeit identifiziert hätten.

Das Ziel dieses Praxisleitfadens ist jedoch nicht die empirische Vollständigkeit, sondern vielmehr wollen wir anhand konkreter Beispiele aufzeigen, wie das Zusammenspiel und die Gestaltung konkreter Stellhebel im Unternehmen dazu führen, dass Anpassungsfähigkeit entsteht.

Was sich dabei auch zeigt, ist, dass die Rolle des Familienunternehmers oder der Unternehmerfamilie einen entscheidenden Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation hat. Wie in Kapitel 4 dargestellt wurde, übernimmt der Unternehmer/die Unternehmerin – je nach Mentalem Modell – mehr oder weniger ausgeprägt ganz konkrete Aufgaben, die für die Anpassungsfähigkeit der Organisation entscheidend sind. Ist der Grad des Sich-Einbringens in das operative Geschäft durch den Unternehmer indirekter (z. B. als Investor/in), so ist die Frage zu klären, wie die Organisation diese unternehmerische Gestaltungskraft in anderer Form substituieren kann: durch geeignete Personalauswahl, durch die Gestaltung von Strukturen etc. Auch dies ist wiederum eine eigenständige Gestaltungsaufgabe.

Wir hoffen mit diesem Praxisleitfaden unserem Anspruch gerecht geworden zu sein, Anregungen für Gestaltungsoptionen gegeben zu haben; Gestaltungsoptionen, die dazu führen, dass Organisationen auch bei gravierenden Veränderungen die Fähigkeit haben ...

... *einzuatmen ... und auszuatmen.*



6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- ➔ Bretschneider, U., Heider, A. K., Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992): Model of Organizational Performance. A Causal Model of Organizational Performance and Change. In: Journal of Management, 18. Jg., Nr. 3, S. 523-54.
 - ➔ Clauß, T. & Scheffler, M. A. (2021): Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Galbraith, J. R. (2002): Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure and process. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass.
 - ➔ Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H. & O'Neal, D. E., ed. (1998): Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons.
 - ➔ Peters, T. J. & Waterman, R. H. (2004): In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Collins Business Essentials.
 - ➔ Reeves, M. & Deimler, M. (2011): Adaptability the new competitive advantage. Harvard Business Review. hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage
 - ➔ Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer modernen Managementlehre der HSG-Ansatz. 2. Aufl. Bern [u. a.]: Paul Haupt.
 - ➔ Rüsen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Senge, P. M. (1990): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.
 - ➔ Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: California Management Review. 38. Jg., Nr. 4, S. 8-30.
 - ➔ Tushman, M. (2020): Ambidextrie gestern und heute – Ein Interview mit Michael Tushman. Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 4, S. 4-9.
 - ➔ Von Schlenk-Barnstorf, L. & Hülsbeck, M. (2021): Familienunternehmen in der digitalen Transformation. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Wimmer, R. (2021): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN



Thorsten Voigt



Gregor Nimz

Dr. Thorsten Voigt

Dr. Gregor Nimz

BridgeBrain GmbH

Mörfelder Landstraße 109 | 60598 Frankfurt am Main

E-Mail: thorsten.voigt@bridge-brain.com

gregor.nimz@bridge-brain.com

Telefon: + 49 69 60 666 054

BRIDGEBRAIN

Die Fähigkeit zur proaktiven Anpassung der Organisation an veränderte Rahmenbedingungen wird in einem von Volatilität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichneten Marktumfeld zu einem eigenständigen Wettbewerbsvorteil. Veränderung von Unternehmen gelingt aber nur dann, wenn die Unternehmensziele und die organisatorischen Rahmenbedingungen mit den Bedürfnissen und Wertvorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang gebracht und diese für Veränderung begeistert werden. Dieser ganzheitliche Ansatz spiegelt sich in den interdisziplinären Kompetenzen des BridgeBrain-Teams wider, das aus Ökonomen, Psychologen und Kommunikationsexperten mit operativem Managementhintergrund besteht.

Das Unternehmen wurde 2016 vom Wittener Alumnus und Ökonom Dr. Thorsten Voigt gegründet, der es heute gemeinsam mit dem Wirtschaftspsychologen Dr. Gregor Nimz führt. Sie arbeiten schwerpunktmäßig mit Unternehmern und Führungsteams von mittelständischen und Familienunternehmen daran, Organisationen zu mobilisieren.



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung