

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 2

# 14

## Auf Leben und Tod

Die Biografie der Organisation gestalten



### Ewiger Kreislauf

Die Lebenswege von Unternehmen verstehen

### Forever young?

Klaus Doppler zur Begleitung von Startups

### An der Schwelle

Wann wird eine Organisation richtig erwachsen?

### Organversagen

Warum Unternehmen untergehen

### Wenn Giganten stolpern

Die wundersamen Wandlungen der Daimler AG

### Das verborgene Mandat

Zum Umgang mit Machtfragen beim Beratungsauftrag

# Organversagen

## Warum Organisationen untergehen

Eckard Minx und Heiko Roehl

*«Die Schlüssel fürs Paradies sind nicht zu finden; doch können die Barrieren, die das rasche Abgleiten in die Hölle verhindern, verstärkt werden.»*

Herman Glaser in Anlehnung an André Glucksmann

*Am Ende wissen es alle immer besser: Es war eben kein Überleben möglich unter diesen Marktbedingungen. Oder auch: Klar, dass das Unternehmen keine Zukunft hatte, bei dieser Führungsmannschaft. Viel schwieriger ist es, den Blick bereits dann für diejenigen kritischen Bedingungen zu öffnen, die über das langfristige Überleben des Unternehmens entscheiden, wenn das Unternehmen noch leidlich erfolgreich wirtschaftet. Die Autoren argumentieren, dass es dabei darauf ankommt, die richtigen Fragen zu stellen. Und dass es vor allem die inneren Bedingungen der Organisationen sind, die den Unterschied machen.*

### Geschichten des Scheiterns

Seit Menschen wirtschaften stellen sie sich die Frage, was eine Unternehmung langfristig überleben lässt – oder was die Bedingungen sind, unter denen sie vom Markt verschwindet. Je nach dem Kontext des Fragenden fallen die Antworten unterschiedlich aus: Ein Volkswirtschaftler würde wohl den marktlichen Rahmen in den in den Vordergrund stellen, ein Betriebswirt Profitabilitätsthemen und ein Organisationspsychologe wahrscheinlich eher organisationskulturelle und führungsbezogene Faktoren. Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit dieser Frage und haben festgestellt, dass die Antwort nicht ganz so einfach ist.

Natürlich geht die Suche nach diesen Faktoren immer auch mit dem Versuch einher, diejenigen wirklich essentiellen Funktionen im Unternehmen zu identifizieren, die langfristiges Überleben begründen und sichern. Setzen wir die Gestaltbarkeit dieser Faktoren voraus, geht es also auch um die Suche nach den essenziellen Ansatzpunkten für organisationale Veränderungen. Diese Ansatzpunkte sind übrigens nicht zeitkonstant. Im Gegenteil: «Erfolgsfaktoren» sind ebenso im Wandel wie die Unternehmenswelt. Gefährlich wird es immer dann, wenn sie für ewig gültige Wahrheiten gehalten werden, wie das prominent am Beispiel Peters & Waterman der Fall war: Zwar hatten Peters & Waterman in ihrem Bestseller «In Search of Excellence» keinen erklärenden Theorieansatz konzipiert, eher ein

Managementtool, aber die Rezeption ihrer Studie folgte dem Muster, daraus ein allgemein gültiges Erfolgsrezept abzuleiten.

Hermut Kormann (2008) hat im Zusammenhang mit mittelständischen Unternehmen schon vor geraumer Zeit auf dieses Missverständnis hingewiesen: «Während man nicht eindeutig sagen kann, was zu Erfolg führt, kann aber mit hoher Präzision gesagt werden, was zum Misserfolg führen muss [ ]. Die Entwicklung von Regeln, wie schwere Fehler zu vermeiden sind, ist von größter Bedeutung. Denn: Das Vermeiden von existenziellen Fehlern kann nicht in der Praxis durch Trial und Error geübt werden. Der erste existenzielle Fehler beendet die Versuchsreihe auf Dauer.» Und er fährt fort: «Es müssen also auch die Geschichten des Scheiterns ausgegraben werden, von denen ansonsten kein Überlebender mehr erzählt: Nicht um Risikoscheu und Ängstlichkeit zu erzeugen. Wohl aber, um dem mutigen Helden die notwendige Furcht vor dem Unbeherrschbaren zu vermitteln.»

### Fatale Muster

Viele Firmen sterben nicht einfach. Sie werden aufgekauft, in größere Zusammenschlüsse gebracht oder neu aufgestellt. Im organisationalen Feld bedeutet Untergang damit nicht gleich, auf ewig zu verschwinden. Gleichwohl verlieren die Unternehmen damit meist ihre Eigenständigkeit.

Es lohnt sich, die Frage des Untergangs unter der Perspektive eines «Blicks zurück nach vorn» anzugehen (Judt). So stellen Probst und Raisch etwa bei der Analyse von über 100 Krisenfällen fest, dass ernsthafte Probleme häufig nicht erst am Ende des natürlichen Lebenszyklus auftauchen, sondern vielmehr bereits in der Blüte des Lebens. Und sie fragen: Wieso geraten gerade Unternehmen, die jahrelang zu den Erfolgreichsten und Angesehensten zählten, so häufig in Schwierigkeiten? Die Autoren weisen nach, was wir schon lange ahnen: So unterschiedlich die einzelnen Fälle sind, es gibt eine einheitliche Logik des Niedergangs. Der Absturz war in allen Fällen hausgemacht und alles andere als unvermeidbar.

Es lassen sich eine Vielzahl von Mustern des Scheiterns konturieren. Exemplarisch erklären beispielsweise Probst und Raisch die untersuchten Untergänge mit Hinweis auf (a) die Ermüdung/Burn-out der Organisation (ca. 70 Prozent der Fälle) und (b) dem Syndrom des vorschnellen Alterns (ca. 30 Prozent der Fälle). Demzufolge ermüden und brennen Unternehmen aus, wenn sie ...

- sich auf einem überzogenen Wachstumspfad befinden,
- unkontrolliertem Wandel unterliegen bzw. dadurch zu schnell wachsende Komplexität aufbauen,
- autokratische Herrschaftsstrukturen aufweisen oder
- eine überzogene Erfolgskultur verbunden mit geringer Loyalität der Mitarbeiter haben.

Am Syndrom des vorschnellen Alterns leiden Unternehmen, die ...

- sich zu zögerlich grundlegendem Wandel zuwenden und die zu lange in den «Fotoalben der Vergangenheit blättern»,
- schwaches Führungspersonal haben und eine
- mangelnde Erfolgskultur verbunden mit einer auf Bequemlichkeit und Loyalität zielenden Vertrauenskultur.

Fasst man beide Gründe zusammen, dann ergibt sich ein Muster: Das Management ignoriert wichtige Veränderungssignale oder es deutet sie falsch – nämlich nach den Annahmen, die in der Vergangenheit Erfolg garantierten. Das gilt gleichermaßen für die Geschichten von IBM, Nokia und Kodak wie für viele andere Unternehmen. Ermüdung und vorschnelles Altern sind zwei Seiten der gleichen Medaille.

Dagegen scheinen gesundes, moderates Wachstum und eine starke Unternehmensführung verbunden mit einer Kultur der Offenheit für Veränderung und Neues die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns deutlich zu reduzieren. Es geht also um eine Balance zwischen nachhaltigem Wachstum, Anpassung ohne Zerstörung, (nicht-autokratische) Macht und einer Kultur, die Neues im Sinne von «Pfadklugheit» (Sloterdijk) möglich macht.

Damit bestätigen sich viele Faktoren, die in der Tradition der Kognitionspsychologie stehen. Mit Autoren wie Dörner, Gardener, Kahneman und neuerlich Roth und anderen wissen

wir, dass unser Denken anfällig ist für systematische Fehler. Erfolg korrumpiert das Denken in Alternativen, defensives Denken und Glaubensbekenntnisse verstellen den Blick auf das, was dem Unternehmen wirklich helfen würde. Gary Hamel merkt hierzu an, dass Erfolg Entscheidungen über Richtlinien zementiert, die bereits vor Jahren oder Jahrzehnten getroffen wurden. So werden aus strategischen Entscheidungen Glaubensbekenntnisse.

Dass dies tatsächlich ein Schlüssel zum Verständnis des Niedergangs ist, zeigt Arie de Geus in seinen Arbeiten: Seine zentrale These ist, dass Unternehmen bzw. Manager blind sind für die wirklich wichtigen (und eben auch manchmal gefährlichen) Veränderungen in- und außerhalb des Unternehmens. De Geus argumentiert, dass wir uns alle gerne täuschen lassen: von langlebigen Erfolg, der trügerischen Metapher von den vermeintlichen Naturgesetzen der Unternehmensführung und der Illusion, über die einzig wahren Erklärungen zu verfügen.

### Effiziente Systemignoranz

Es wäre allerdings verfehlt, den Eindruck entstehen zu lassen, dass es sich bei der Frage nach den Gründen des Untergangs nur um eine Frage der Menschen handelt, deren Verhalten hier zur Diskussion steht. Im Gegenteil: Erst die Verschränkung von Mensch und Organisation macht aus den verfehlten Beobachtungen der Personen (insbesondere derer, die über Gedeih und Verderb des Unternehmens mitentscheiden) erst wirklich fatale Muster. In Aufbau- und Ablauforganisation hat sich Vergangenheit kristallisiert.

Was, warum, wie und wann getan wird, ist zu einem guten Teil durch die formalen und informellen Spielregeln des Unternehmens bestimmt, die sich über die Personen hinaus etabliert haben. Organisation ist insofern immer geronnenes Gestern.

So haben erfolgreiche Unternehmen die Tendenz, ihre Konzentration auf die Verbesserung des Bestehenden zu fokussieren. Jahrzehntelange Bemühungen im Stil von Kaizen münden in ultraeffizienten und hoch optimierten Unternehmenssystemen. Vermögenswerte, Fähigkeiten und Prozesse werden immer stärker spezialisiert und Veränderungen finden in immer kleineren Schritten statt. Das ist gut für die Effizienz, aber schlecht für die grundsätzliche Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, weil die Komponenten des optimierten Unternehmenssystems derart eng ineinandergreifen, dass praktisch jede Art von Veränderung bedrohlich und störend wirkt (vgl. Hamel 2012).

### Zeichen deuten

Es sind also sowohl organisationale als auch personelle Faktoren, die den Weg in den Abgrund bahnen und die eng ineinander greifen müssen, damit sowohl das System Organisation als auch die beteiligten Menschen das Unweigerliche übersehen: Die Zeichen, die – wären sie zur rechten Zeit gedeutet worden – den Untergang verhindert hätten. Wer die Zeichen der Zeit

(und das sind diejenigen, die wir heute verstehen müssen) nicht rechtzeitig zu deuten vermag, der steht schneller als jemals zuvor vor dem Aus.

In der unternehmerischen Praxis existieren solche Organe kollektiven Interpretierens der Unternehmensumfelder seit vielen Jahrzehnten unter Stichworten wie Zukunftsanalytik, Frühwarnsystem oder auch strategische Vorausschau. Gute Zukunfts- und Umfeldanalytik folgt nicht den immer wieder vermeintlichen Trends (die dann in der Rückschau eben doch keine sind), sondern erkennt die Komplexität der Entwicklungen an. Es gelingt ihr, «Zufälle in Strukturgewinn umzuwandeln», also mit Themen und Fragestellungen experimentell umzugehen. Hierbei wird nicht Zukunft im Sinne von «alles Möglichen» verstanden, sondern als Spezielles, das man selbst gestaltet. Zukunft kann durch Experimente im Unternehmen immer wieder neu erfunden werden.

Die dabei gewonnenen Informationen sind der Humus für bessere Experimente oder eben der Verzicht auf bestimmte Varianten der Experimente. Es kommt darauf an, den Sinn für das Simultane zu schulen, Imaginationen zu schaffen und damit eine wirklich funktionierende Zukunftsorientierung in Organisationen zu entwickeln. Birger Priddat (2011) hat das wunderbar formuliert. Es geht eben darum «... wenn in Zukunft etwas passiert, was man nicht erwartet hat, dennoch handeln zu können, und zwar so, als ob man es schon eigentlich immer erwartet hat.»



### Prof. Dr. Eckard Minx

Gründer und Partner von Engelke, Minx & Partner – DIE DENKBANK –

**Kontakt:**  
minx@die-denkbank.de



### Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der Zeitschrift Organisations-Entwicklung, Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br.

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de

## Literatur

- **De Geus, A. (2011).** The living company: Growth, learning and longevity in business, Nicholas Brealey Publishing.
- **Alkerhof, G.A & Shiller, R.J. (2009).** Animal Spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert. Campus.
- **Brückner, M. & Przyklenk, A. (2013).** Lost Brands – vom Aufstieg und Niedergang starker Marken: Warum «too big to fail» nicht einmal für Traditionsmarken gilt, Springer Gabler.
- **Hamel, G. (2012).** Worauf es jetzt ankommt! Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation. Wiley-VCH Verlag.
- **Finkelstein, S. (2003).** Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes, Portfolio.
- **Greiner, L. E. (1972).** Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review (50), July/August, S. 37–46. Reprint: (1997) Family Business Review (10), S. 397–409.
- **Judd, T. (2013).** Nachdenken über das 20. Jahrhundert. Wiss. Buchgesellschaft.
- **Kormann, H. (2008).** Gibt es so etwas wie typisch mittelständische Strategie? Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Heft 1, Stuttgart.
- **Miller, D. (1992).** The icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall, Harper Collins.
- **Penrose, E. (1995).** The theory of the growth of the firm, Oxford University Press.
- **Phillips, T. (2011).** Fit to bust: How great companies fail, Kogan Page Ltd.
- **Priddat, B. (2011).** Wozu Wirtschaft? Zukunftsfähigkeit. In: Revue für postheroisches Management, Heft 9, Berlin 2011, S. 138–139.
- **Probst, G.B. & Raisch, S. (2004).** Die Logik des Niedergangs, Harvard Business Manager, März, S. 37–45.
- **Rosenzweig, P. (2009).** The halo effect ... and the eight other business delusions that deceive managers. Free Press.
- **Sloterdijk, P. (2013).** Im Glückskreis mit Matthäus. Rede zum Wirtschaftsbuchpreis 2013. In: Handelsblatt, Nr. 196 vom 11.10.2013, S. 50.
- **Sull, D. (2003).** Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them, Harvard Business School Press.