

Management & Leadership

Stoi

2026

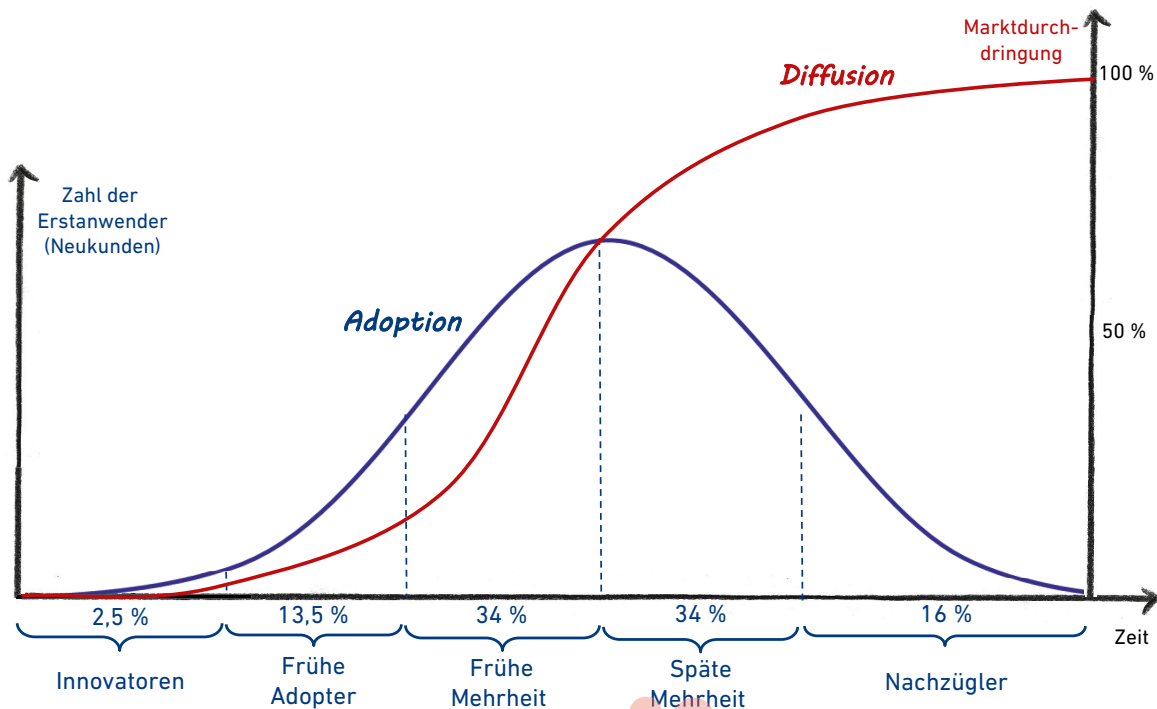
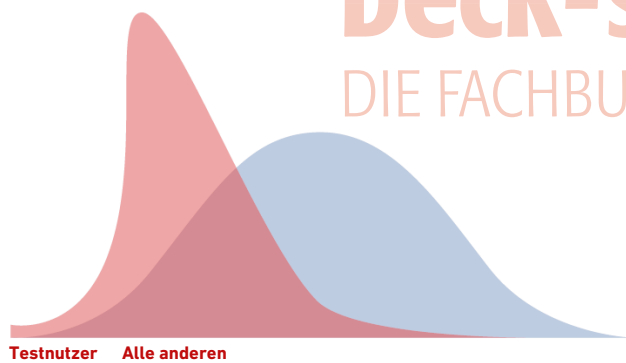
ISBN 978-3-8006-7742-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Abb. 1.4.15: Adoptionsgruppen und Diffusionskurve⁹⁹Abb. 1.4.16: Von der Glockenkurve zur Haifischflosse¹⁰⁰

Innovationsstrategien

Der Zeitpunkt des Markteintritts ist eine zentrale Frage der Innovationsstrategie. Pioniere streben nach **Innovationsführerschaft**, um die Umsätze mit Innovatoren und frühen Adoptern abzuschöpfen und sich als Marktführer zu etablieren. Solche First Mover profitieren von temporären Wettbewerbs- oder Monopolvorteilen, die Preisaufschläge, starkes Umsatzwachstum und einen längeren Abschöpfungszeitraum ermöglichen.¹⁰¹ Im Idealfall gelingt es ihnen, Produktstandards zu setzen und sich langfristig

eine vorteilhafte Marktposition zu sichern – wie etwa *Apple* bei Smartphones oder *Dyson* bei beutellosen Staubsaugern. Allerdings scheitern viele Pioniere, denn die mangelnde Kundenerfahrung führt zu einem hohen Marktrisiko, und die Neuartigkeit des Produkts birgt technische Risiken. Eine Pionierstrategie erfordert zudem hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie eine kostenintensive Markterschließung.

Schnelle **Innovationsfolger** mit breitem Marktzugang und starker finanzieller Ausstattung können das Risiko der Markteinführung deutlich verringern und das wirtschaftliche Potenzial einer Innovation erfolgreich ausschöpfen. Dank geringerer Entwicklungs- und Markterschließungskosten können sie Eintrittsbarrieren durch Niedrigpreisangebote überwinden. So brachte zwar *Apple* 2007 das erste Smartphone auf den Markt, doch *Samsung* nutzte seine technologischen Kernkompetenzen in der Halbleiter- und Displayfertigung sowie seine starke internationale Präsenz, um ab 2009 als schneller Innovationsfolger mit der *Galaxy*-Reihe in den Markt einzutreten. Im zweiten Quartal 2025 lag *Samsung* mit einem weltweiten Absatzanteil von rund 20 % vor *Apple*, das mit 16 % den zweiten Platz belegte.¹⁰²

Innovationen werden heute nicht mehr ausschließlich vom Unternehmen selbst entwickelt. Durch **Open Innovation**

(offene Innovation) können externe Kooperationspartner wie Kunden, Zulieferer oder Forschungseinrichtungen aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden werden.¹⁰³ Dies bietet zahlreiche Vorteile, wie etwa die Verkürzung der Entwicklungszeiten, die Aufteilung der Innovationskosten und -risiken auf mehrere Partner, den Ausgleich fehlender Kompetenzen sowie einen höheren Innovationsgrad. Allerdings besteht bei zu großer Offenheit die Gefahr, dass wertvolles Know-how verloren geht und die Innovationskompetenz des Unternehmens geschwächt wird.¹⁰⁴ Open Innovation wird in Kapitel 5.2.2 ausführlich erläutert.

1.4.7 Die digitale Transformation des Unternehmens

Die Digitalisierung beeinflusst sämtliche Ebenen, Funktionen und Perspektiven der Unternehmensführung. Sie wirkt sich auf Produkte und Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Geschäftsmodelle und die Unternehmenskultur aus. Diese digitale Transformation wird geprägt von der weltweiten Vernetzung von Menschen, Unternehmen und Dingen, einem exponentiell wachsenden Datenvolumen, disruptiven Informationstechnologien, digitalen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, dem Wandel der Arbeitswelt, agilen Organisationsformen und mobiler Kommunikation.¹⁰⁵

Aus Sicht der Unternehmensführung beeinflusst die Digitalisierung insbesondere die Kommunikation, das Kundenverhalten und den Wettbewerb. Dies erfordert eine stärkere Vernetzung, höhere Agilität und zunehmende Innovationsgeschwindigkeit.¹⁰⁶ Da die Digitalisierung alle Führungsfunktionen betrifft, werden ihre Auswirkungen in den betreffenden Kapiteln näher erläutert.

Digitale Technologien

Folgende Informationstechnologien gelten als zentrale Treiber der digitalen Transformation:

- **Big Data** bezeichnet die echtzeitbasierte Analyse großer Mengen überwiegend unstrukturierter digitaler Daten aus verschiedenen Quellen, um daraus verlässliche Erkenntnisse für betriebliche Aufgaben und Entscheidungen zu gewinnen.
- **Business Analytics (BA)** umfasst die datengestützte Analyse, Prognose und Optimierung erfolgsrelevanter Unternehmensgrößen, um künftige Entwicklungen vorherzusagen und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

Die digitale Transformation der Musikindustrie

Durch die **CD** erlebte die Musikindustrie in den 1990er-Jahren einen regelrechten Boom. Der Erlösanteil der großen Musiklabel *Universal*, *Warner*, *EMI* und *Sony* lag bei rund 26 %, während sich die Musiker mit nur 10 % zufriedengeben mussten.¹⁰⁷ Ab Mitte der 1990er-Jahre ließen sich Musikdateien mithilfe der **MP3-Technologie** ohne hörbaren Qualitätsverlust stark komprimieren.¹⁰⁸ Der digitale Download passte jedoch nicht zum damaligen Geschäftsmodell der Musikindustrie, denn die Erlösanteile waren geringer, und die Kunden mussten keine kompletten Alben mehr kaufen. In der Folge entstanden illegale Tauschbörsen, die zu gravierenden Umsatzeinbußen führten. Als Reaktion begann die Musikindustrie Anfang der 2000er-Jahre damit, einzelne Musikstücke online als MP3-Dateien zu verkaufen („Download-to-Own“). *Apple* sorgte 2001 mit dem Siegeszug des *iPods* sowie 2003 mit dem Multimedia-Verwaltungsprogramm *iTunes* und der Verkaufsplattform *iTunes Music Store* für die erste Disruption der Branche.



Ab Mitte der 2010er-Jahre wurde dieses Geschäftsmodell von **Streaming-Diensten** wie *Spotify* abgelöst. Musikdateien werden dabei nicht mehr lokal auf dem Endgerät gespeichert, sondern nur noch online angehört. Diese zweite Disruption der Branche machte Musik zu einem jederzeit und überall verfügbaren Produkt. Die Kunden können auf eine nahezu unbegrenzte Auswahl aus Millionen von Titeln zugreifen, wofür sie eine zeitliche Nutzungsgebühr zahlen.¹⁰⁹ Streaming macht heute weltweit rund 70 % des Umsatzes der Musikbranche aus.¹¹⁰ Für die nächste Disruption könnte die **Blockchain** sorgen (vgl. Kap. 7.3.6). Sie ermöglicht Künstlern einen direkten Zugang zu den Hörern und damit attraktivere Vermarktungschancen. Ein Beispiel ist der Blockchain-Streaming-Dienst *OPUS*.



- Das **Internet der Dinge** (Internet of Things, kurz: **IoT**) bezeichnet die Vernetzung physischer Gegenstände, die mithilfe eingebetteter Systeme fortlaufend nutzungs- und umgebungsbezogene Daten erfassen und diese als intelligente Objekte drahtlos und eigenständig untereinander austauschen.
- **Cloud Computing** ermöglicht den bedarfsgerechten Zugriff auf IT-Ressourcen, der in der Regel über das Internet erfolgt.
- **Künstliche Intelligenz (KI)** erledigt Aufgaben, die kognitive Fähigkeiten erfordern und bislang dem Menschen vorbehalten waren. Durch maschinelles Lernen kann

sie ihre Fertigkeiten kontinuierlich verbessern und erweitern.

- **Robotergetstützte Prozessautomatisierung** (Robotic Process Automation) bezeichnet die automatisierte Ausführung wiederkehrender Benutzeraktivitäten in digitalen Informationssystemen durch Softwareroboter (Bots).
- Eine **Blockchain** (Blockkette) ist ein fälschungssicheres, dezentrales Register, in dem Transaktionen dauerhaft gespeichert werden und dessen Einträge weder gelöscht noch verändert werden können.

Neben den internen Unternehmensdaten etwa aus dem ERP-System sorgt die zunehmende Vernetzung von Unternehmen, Menschen und intelligenten Objekten für eine rasant wachsende Flut digitaler Daten. Ein wesentlicher Treiber von Big Data ist dabei das Internet der Dinge (IoT). Für die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten ist ein professionelles Datenmanagement erforderlich, das eine hohe Datenqualität sicherstellen soll. Dazu werden die Daten etwa in einem Data Warehouse zentral zusammengeführt und aufbereitet, um eine einheitliche Entscheidungsbasis zu schaffen – die sogenannte *Single Source of Truth*.

Diese digitalen Werkzeuge werden ausführlich in Kapitel 7.3 erläutert. Ihren Zusammenhang veranschaulicht Abb. 1.4.17. Die Speicherung und Nutzung großer Daten-

mengen erfolgt heute in der Regel über Cloud Computing. Unternehmenseigene Transaktionen lassen sich zudem mit Blockchain-Technologie fälschungssicher in einer dezentralen Datenbank dokumentieren. Da viele Aufgaben im Datenmanagement zeitaufwendig und weitgehend repetitiv sind, kommt zunehmend robotergetstützte Prozessautomatisierung (RPA) zum Einsatz. Auf Basis der bereitgestellten Daten lassen sich mithilfe von Business Analytics erfolgsrelevante Kennzahlen analysieren, prognostizieren und optimieren. Selbstlernende Algorithmen mit künstlicher Intelligenz (KI) ermöglichen es, die zugrunde liegenden Datenmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.¹¹¹

E-Business

E-Business bezeichnet allgemein die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch digitale Informationssysteme. Besondere Bedeutung kommt dabei dem **E-Commerce** als elektronischer Abwicklung von Markttransaktionen beim Kauf oder Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen zu. Aus Kundensicht führt die Digitalisierung zu einer Veränderung der Art und Weise, wie Produkte und Dienstleistungen beschafft und konsumiert werden.¹¹² Die hohe Transparenz von Angeboten und Preisen im Internet erhöht den Wettbewerbsdruck und führt zu einem Machtzuwachs des Kunden. Dies wird auch als Phänomen des reversen Marktes bezeichnet. Gleichzeitig bietet das Internet auch kleinen Unternehmen und Einzelpersonen die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit zu vermarkten.

E-Business beschreibt die digitale Durchführung von Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern – von der Anbahnung über die Abwicklung bis hin zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung.¹¹³

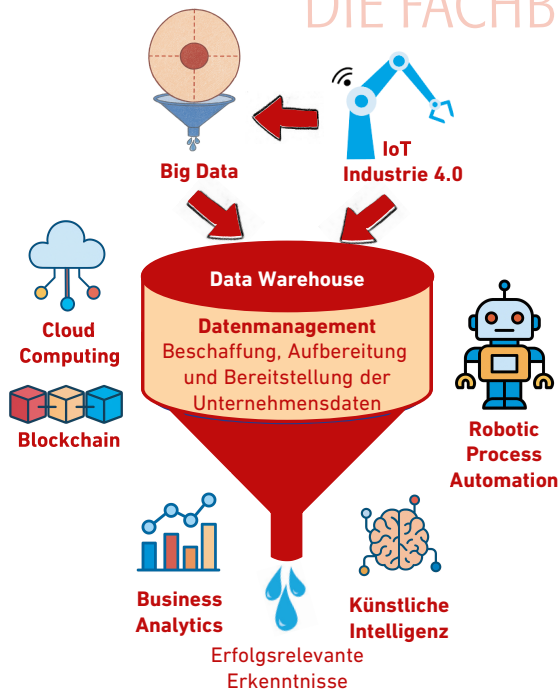


Abb. 1.4.17: Zusammenhang digitaler Informationstechnologien

Die Abwicklung und Integration von Geschäftsprozessen kann innerhalb des Unternehmens, zwischen verschiedenen Unternehmen (Business-to-Business: B2B) oder zwischen Unternehmen und Endkunden (Business-to-Consumer: B2C) erfolgen. E-Business eröffnet neue Vertriebswege und führt zu grundlegenden Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette.

Digitale Formen der Zusammenarbeit

Digitale Informationssysteme ermöglichen und fördern die kooperative Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken. **Virtuelle Organisationen** sind temporäre Kooperationen unabhängiger Unternehmen oder autonom handelnder

Unternehmensteile, die ihre Geschäftsprozesse mithilfe digitaler Informationstechnologie organisieren und optimieren. Sie verfügen weder über ein zentrales Entscheidungsorgan noch über eine feste Organisationsstruktur, wirken nach außen jedoch wie ein einheitliches Unternehmen.

Unternehmensnetzwerke erbringen für den Kunden eine kooperative Wertschöpfung. Da hierzu die gebündelten Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen des gesamten Netzwerks erforderlich sind, kann sie von keinem der beteiligten Unternehmen allein erzeugt werden. Die Partner bilden ein **wirtschaftliches Ökosystem** (Business Ecosystem), in dem die gemeinsame Wertschaffung im Vordergrund steht und traditionelle Unternehmensgrenzen verschwimmen.¹¹⁴

Viele wirtschaftliche Ökosysteme basieren auf einer Plattform als digitaler Infrastruktur, welche die Interaktionen

und Transaktionen der beteiligten Unternehmen und Personen ermöglicht. Sie vermittelt zwischen Anbietern und Nachfragern, um möglichst starke Netzwerkeffekte zu erzeugen. Durch die Plattformbetreiber wird eine Vielzahl von Unternehmen eingebunden, welche auf der Plattform ihre Dienstleistungen oder Waren einstellen. Davon profitieren die Nachfrager durch ein breiteres Angebot und die Anbieter durch den Zugang zu einer größeren Zahl potenzieller Kunden. Mit dem Wachstum der Kundenzahl steigt die Attraktivität der Plattform für weitere Anbieter – was wiederum die Plattform für die Nachfrager noch interessanter macht. Dieser sich selbst verstärkende Kreislauf führt dazu, dass die Betreiber **plattformbasierter Ökosysteme** häufig eine Monopolstellung erreichen.¹¹⁵ Virtuelle Organisationen, wirtschaftliche Ökosysteme und digitale Plattformen werden in Kapitel 5.2.2 behandelt.

1.5 Management & Leadership am Führungskontext ausrichten

Die heutigen Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt werden häufig mit dem Akronym **VUKA** (engl. VUCA) beschrieben. Es steht für folgende Merkmale:¹¹⁶

- **Volatilität** (Volatility): Die Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen nehmen zu, wodurch die Entwicklung der Unternehmensumwelt starken Schwankungen unterliegt.
- **Unsicherheit** (Uncertainty): Die Vorhersagbarkeit der Umwelt sinkt, weshalb vergangene Erfahrungen für die Prognose der Zukunft an Bedeutung verlieren.
- **Komplexität** (Complexity): Die Vielzahl miteinander verknüpfter Einflussfaktoren (Kompliziertheit) sowie deren ständige Veränderung (Dynamik) erschweren die Entscheidungsfindung.
- **Ambiguität** (Ambiguity): Die Umweltfaktoren sind oft mehrdeutig, widersprüchlich und schwer zu verstehen.

In einer VUKA-Welt muss die Unternehmensführung anders handeln als unter stabilen Umweltbedingungen. Sie sollte zunächst die Merkmale ihrer spezifischen Unternehmensumwelt verstehen und ihr Führungsverhalten daran ausrichten. Da jedes Unternehmen dabei vor individuellen Herausforderungen steht, kann es kein einheitliches, universell geeignetes Führungssystem nach dem Prinzip „One Size fits all“ geben. Stattdessen muss je nach Führungskon-

text bestimmt werden, welches System sich zur Steuerung des Unternehmens am besten eignet.

1.5.1 Welche Führungskontexte gibt es?

Zur Bestimmung des Führungskontexts wird beurteilt, inwieweit sowohl die Ziele und Anforderungen der Unternehmensumwelt als auch die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen bekannt sind. Daraus ergeben sich die in Abb. 1.5.1 dargestellten vier möglichen **Führungskontexte**:¹¹⁷

- Im **einfachen Führungskontext** besteht ein eindeutiger und offensichtlicher Zusammenhang von Ursache und Wirkung. Für die auftretenden strukturierten Probleme lassen sich optimale Lösungen finden („Best Practice“). Die Umwelтанforderungen sind ausreichend bekannt und gut planbar.

Ein typisches Beispiel ist ein Malerbetrieb, der den Auftrag erhält, ein Haus zu streichen. Sind die Auftragsmerkmale wie Fläche, Untergrund oder Farbe bekannt, liegt die Durchführung auf der Hand. Die Umsetzung erfolgt mit bewährten Verfahren und kann im Vorfeld anhand wesentlicher Parameter wie An- und Abfahrtszeiten, Materialbedarf und Arbeitszeit genau geplant werden. Ein anderes Beispiel ist die Behandlung eines grippalen Infekts durch einen Hausarzt.



- Im **komplizierten Führungskontext** erfordert das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen die Expertise von Fachkräften wie Referenten, Beratern oder Wissenschaftlern. Für ein Problem existieren mehrere Lösungsansätze, sodass nach einer zweckmäßigen Lösung gesucht wird („Good Practice“). Die möglichen Ausprägungen der Umwelt lassen sich zwar beschreiben, jedoch nicht eindeutig vorhersagen. In der Regel lassen sich zumindest Wahrscheinlichkeiten für verschiedene Szenarien schätzen.

Beim Bau eines Hauses sind beispielsweise eine Vielzahl an Gewerken beteiligt, welche durch den Bauherrn sachlich und zeitlich koordiniert werden müssen. Die Anforderungen sind nicht vollständig vorab festgelegt, da etwa der Baufortschritt oder die Qualität einzelner Arbeiten nicht exakt planbar sind. Architekten, Sachverständige oder ein Bauträger können als Experten hinzugezogen werden. Ein weiteres Beispiel ist die jährliche Entwicklung eines Grippeimpfstoffs, der an die zirkulierenden Virusstämme angepasst wird – obwohl im Vorfeld unklar ist, welche Varianten tatsächlich die nächste Grippe-welle dominieren werden.

- Im **komplexen Führungskontext** lassen sich keine klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen. Zusammenhänge und geeignete Lösungen werden häufig erst im Nachhinein sichtbar („Next Practice“). Die sich stetig wandelnden Rahmenbedingungen erfordern ein schrittweises, experimentelles Vorgehen. Potenzielle Umweltentwicklungen können zwar identifiziert werden, jedoch nur innerhalb gewisser Bandbreiten.

Ein Beispiel sind große öffentliche Bauprojekte wie der Berliner Flughafen oder Stuttgart 21, deren Komplexität häufig zu hohen Budgetüberschreitungen und langen Terminverzögerungen führt. Auch zu Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 war unklar, wie die Erkrankung COVID-19 erfolgreich behandelt werden kann. Deshalb wurden bestehende Therapien und Medikamente erprobt, um ihre Wirksamkeit zu bewerten. Dabei arbeiteten Forscher weltweit interdisziplinär zusammen.

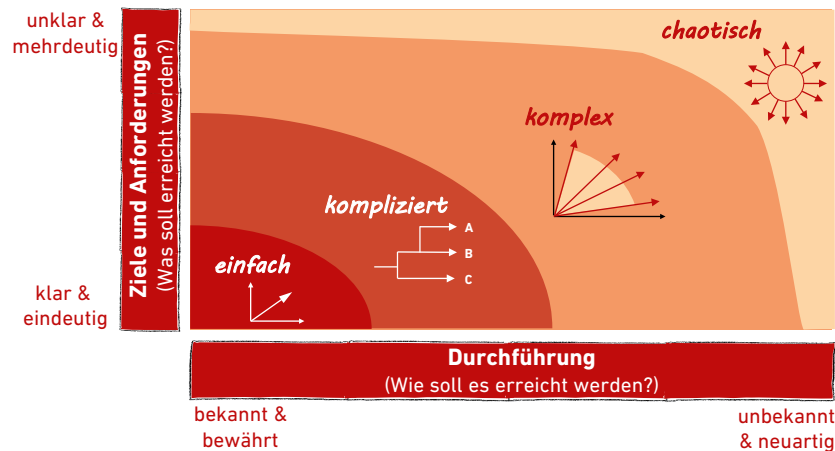
- Im **chaotischen Führungskontext** sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht mehr nachvollziehbar, da sie sich laufend verändern und keine Muster erkennbar sind. In solchen Krisensituationen ist es sinnlos, nach richtigen Antworten zu suchen. Aufgrund der bestehenden Unkenntnis können keine belastbaren Vorhersagen über die Entwicklung der Umwelt getroffen werden. Solche Situationen sind glücklicherweise selten und meist von kurzer Dauer. Die Unternehmensführung

sollte versuchen, die Organisation durch die consequente Einleitung wirksamer Gegenmaßnahmen wieder in einen stabileren Führungskontext zu bringen.

Ein Beispiel ist der Wiederaufbau eines Hauses nach einer Naturkatastrophe wie einem Erdbeben. In einer solchen Notlage sind viele Rahmenbedingungen unklar oder instabil, wie etwa die Verfügbarkeit von Baumaschinen und Materialien, die Gefahr von Nachbeben oder die Versorgung mit Trinkwasser. Entscheidungen wie die Bergung von Verschütteten oder die Sicherung einsturzgefährdeter Gebäude müssen unter Zeitdruck und hoher Unsicherheit getroffen werden, bevor sich nach und nach wieder ein planbarer Zustand herstellen lässt. Zu Beginn der Corona-Krise im Frühjahr 2020 waren ebenfalls keine verlässlichen Prognosen möglich. Welche Auswirkungen die ergriffenen Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung hatten, konnte erst im Nachhinein beurteilt werden. Zahlreiche Einflussfaktoren auf die Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus waren unklar und widersprüchlich. Diese Beispiele zeigen, wie schwierig es ist, Entscheidungen in einer völlig ungewissen Umwelt zu treffen. Sie machen aber auch deutlich, dass derartige Situationen meist nur vorübergehend sind. So zielten alle Maßnahmen in der Corona-Krise darauf ab, wieder mehr Stabilität herzustellen und Unsicherheiten zu verringern.

Je nachdem, inwieweit die Ziele und Anforderungen (Was?) sowie die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen (Wie?) bekannt sind, lassen sich einfache, komplizierte, komplexe und chaotische **Führungskontexte** unterscheiden.

Einfache und komplizierte Führungskontexte gelten als *geordnet*, sodass die auftretenden Probleme analysiert und systematisch gelöst werden können. Komplexe und chaotische Kontexte hingegen sind *ungeordnet*: Die Probleme sind schwer durchschaubar und erfordern kontinuierliche Interventionen. Die Übergänge zwischen den Führungskontexten sind fließend und nicht eindeutig abgrenzbar. Zudem kann sich der Führungskontext eines Unternehmens dynamisch verändern. Insbesondere chaotische Situationen treten oft plötzlich und unerwartet auf.¹¹⁸

Abb. 1.5.1: Die vier verschiedenen Führungskontexte¹¹⁹

Führungskontexte bei TUI

Der Touristikkonzern **TUI** wurde in der Corona-Krise mit Beginn des ersten deutschen Shutdowns am 23. März 2020 unversehens aus einem komplizierten in einen chaotischen Führungskontext geschleudert. *Friedrich Joussen*, damaliger Vorstandsvorsitzender der TUI AG, schilderte die dramatische Situation: „Der Shutdown war wie eine Vollbremsung auf der Autobahn. Damit ging der Umsatz der TUI praktisch über Nacht auf Null. Wir hatten von heute auf morgen drei Krisen gleichzeitig zu bewältigen: Erstens ging es darum, unsere rund 200.000 Urlauber und 2.000 Mitarbeiter ... zurückzuholen, die von dem Shutdown überrascht worden waren ... Zweitens mussten wir den laufenden Betrieb anhalten und so schnell wie möglich unsere Ausgaben reduzieren ... [und] Anzahlungen für abgesagte Reisen zurückzahlen. Drittens war es überlebensnotwendig, dass wir umgehend bei der Bundesregierung die Überbrückungskredite beantragt haben.“¹²⁰ All diese Maßnahmen dienten dazu, die Existenz des Unternehmens zu sichern und TUI aus dem chaotischen Führungskontext herauszuführen. Der Vorstand hatte dabei keinen Einfluss auf den Verlauf der Pandemie, sondern konnte den Konzern lediglich auf Sicht steuern.



1.5.2 Ein geeignetes Führungssystem auswählen

Eine wirksame Unternehmensführung erfordert das Erkennen des jeweiligen Führungskontexts und ein situatives, daran angepasstes Führungshandeln. Diese kontextbedingte Führung wird ausführlich in Kapitel 6.3.1 erläutert. Das zugrunde liegende Führungssystem sollte hingegen nicht ständig verändert werden, sondern über einen gewissen Zeitraum stabil bleiben, um unter den Mitarbeitern nicht für Unruhe oder Verwirrung zu sorgen. Die situative Ausgestaltung des Führungssystems sollte sich daher am dominierenden Kontext orientieren, in dem sich das Unternehmen überwiegend befindet. Eine Ausnahme bildet die krisenorientierte Unternehmensführung, die nur in akuten Notlagen zur Anwendung kommt und das bestehende Führungssystem zeitweise überlagert. Strukturell tiefgreifende Veränderungen des dominierenden Kontexts sollten Anlass für eine organisatorische Neuausrichtung sein.¹²¹

Ein solcher **situativer Ansatz der Organisationstheorie** (Contingency Approach) berücksichtigt bei der Gestaltung der Organisation sowohl interne als auch externe Einflussgrößen. Ziel ist es, die Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Situation, der Organisationsstruktur, dem Verhalten der Stakeholder und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg aufzuzeigen.¹²² Pragmatisch betrachtet geht es um konkrete Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Organisation, um den sich verändernden situativen Anforderungen gerecht zu werden. Da auf ein Unternehmen stets eine Vielzahl von Einflussgrößen einwirkt, sollten hierfür multivariate Modelle zum Einsatz kommen.¹²³

Folglich sind bei der Bestimmung des Führungskontexts mehrere Situationsvariablen zu berücksichtigen, deren Einfluss unterschiedlich stark ausfallen kann. Dabei kann auf bewährte Verfahren der strategischen Analyse zurückgegriffen werden, die in Kapitel 3.2 dargestellt sind. Für den praktischen Einsatz bieten sich Scoring-Modelle an, in denen relevante Einflussfaktoren wie Marktdynamik, technologische Entwicklungen oder Wettbewerbsintensität mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen. Berücksichtigt werden dabei auch die Bekanntheit, Erkennbarkeit und Prognostizierbarkeit des erforderlichen Wissens. Die sich daraus ergebenden Ausprägungen des Wissens werden in Kapitel 7.1.1 erklärt.

Nach der Bestimmung des vorherrschenden Führungskontexts stellt sich die Frage nach der passenden Ausgestaltung des Führungssystems. Nach **Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät** sollte die Komplexität eines Führungssystems mindestens der Komplexität des jeweiligen Kontexts entsprechen.¹²⁴ Andernfalls ist die Unternehmensführung überfordert und kann das Überleben des Unternehmens nicht dauerhaft sicherstellen. Umgekehrt ist eine auf unsichere Führungskontexte ausgerichtete Unternehmensführung zwar ebenfalls in der Lage, weniger komplexe Situationen zu bewältigen – in solchen Fällen sind die eingesetzten Führungssysteme jedoch überdimensioniert und dadurch ineffizient. Dies zeigt sich beispielsweise in zeitaufwendigen Abstimmungsprozessen bei einfachen Problemstellungen, bei denen „das Rad immer wieder neu erfunden wird“.

Die daraus folgenden **Ausprägungen** kontextbezogener Unternehmensführung im **Stuttgarter Führungsmodell (SFM)** veranschaulicht Abb. 1.5.2:

- **Managementorientierte Unternehmensführung** eignet sich für einfache, relativ gut beherrschbare Kontexte. Die bekannten Anforderungen sollen durch die Planung, Steuerung und Kontrolle der ausführenden Tätigkeiten erfüllt werden. Dies geschieht insbesondere mithilfe der Budgetierung (vgl. Kap. 4.3). Charakteristisch sind hierarchisches Denken und Top-down-Vorgaben, um möglichst effiziente Prozesse und eine hohe Rentabilität sicherzustellen. Das Management ist in erster Linie für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen sowie die Lösung auftretender Probleme zuständig, während der Aspekt des Leaderships in den Hintergrund tritt. Führungsaufgaben nach Ebenen und Funktionen konzentrieren sich häufig auf wenige Personen, was insbesondere auf familiengeführte Unternehmen zutrifft. So wurde die Entwicklung der *Adolf Würth GmbH & Co. KG* von einer kleinen Schraubengroßhandlung zum Weltmarktführer für Befestigungsmaterial über 70 Jahre lang maßgeblich von *Reinhold Würth* geprägt. Geeignet ist eine managementorientierte Unternehmensführung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen in stabilen Branchen, wie etwa Handwerksbetriebe, Gaststätten oder regionale Dienstleister wie Supermärkte, Kfz-Werkstätten oder Rechtsanwaltskanzleien.
- **Integrierte Unternehmensführung** ist in komplizierten Kontexten empfehlenswert. Mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens stößt die managementorientierte Unternehmensführung wegen ihrer Machtkonzentration an ihre Grenzen. Deshalb wird die Führungsverantwortung auf mehrere Personen aufgeteilt und funktionale Strukturen mit klar verteilten Kompetenzen und Zuständigkeiten eingeführt. Unternehmensführung in solchen Kontexten erfordert Expertenwissen und analytisches Handeln. Die Führungsaufgaben werden auf mehreren hierarchischen Ebenen wahrgenommen, wobei sämtliche Führungsfunktionen und -ebenen aufeinander abgestimmt und integriert werden müssen. Gleichzeitig spielt auch das Leadership eine wichtige Rolle: Die Mitarbeiter sollen für die Vision begeistert und auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet werden. Integrierte Unternehmensführung ist weit verbreitet und typisch für viele industrielle Großunternehmen, wie etwa *Mercedes*, *Bosch* oder *Siemens*.
- **Agile Unternehmensführung** soll für die notwendige Anpassungsfähigkeit sorgen, um ein Unternehmen in komplexen Führungskontexten erfolgreich steuern zu können (vgl. Kap. 5.1.2). Das experimentelle Ausprobieren verschiedener Lösungswege ist die Antwort auf die begrenzte Beherrschbarkeit komplexer Situationen. Die durch selbstorganisierte Teams erzeugte interne Komplexität trägt dazu bei, die externe Komplexität des unternehmerischen Umfelds hinreichend zu bewältigen. Die Teams können sich innerhalb eines festgelegten Gestaltungsrahmens flexibel an strukturelle Veränderungen anpassen. Eine beidhändige Führung (vgl. Kap. 6.2.2) soll einen sinnvollen Mittelweg zwischen perfekter Ordnung und völliger Unordnung sowie zwischen Flexibilität und Stabilität finden. Agile Unternehmensführung fördert einen Prozess gelenkter Selbstorganisation, um flexibel und initiativ handeln zu können. Leadership soll dem Unternehmen eine gemeinsame Richtung geben und Sinn stiften, etwa durch einen klar formulierten Purpose und eine herausfordernde Vision. Komplexe Führungskontexte finden sich vor allem in dynamischen

Branchen, wie etwa in plattformbasierten Ökosystemen (vgl. Kap. 5.2.1). Beispiele sind *Spotify* oder *T-Systems*.

- **Krisenorientierte Unternehmensführung** ist in chaotischen Kontexten erforderlich. Eine Krise ist eine problematische, oft plötzlich auftretende Notlage und stellt in der Regel einen seltenen Ausnahmefall dar. Sie kann selbstverschuldet (endogen) entstehen, etwa durch technische Probleme oder betriebliche Fehlentscheidungen. Sie kann aber auch fremdverschuldet (exogen) sein, etwa infolge eines konjunkturellen Abschwungs, politischer Umbrüche oder globaler Ereignisse wie Pandemien, Kriege und Naturkatastrophen. Die Steuerung in einer Krise erfolgt auf Sicht: Entscheidungen werden kurzfristig und auf Basis der aktuell verfügbaren Informationen getroffen. Die krisenorientierte Unternehmensführung verfolgt das Ziel, zunächst im „Feuerwehrmodus“ die

Handlungsfähigkeit wiederherzustellen und das Überleben des Unternehmens zu sichern. Alle eingeleiteten Maßnahmen zielen darauf ab, das Unternehmen in einen beherrschbaren Kontext zurückzuführen. So war die Corona-Krise für Unternehmen aus der Touristik, Gastronomie oder Luftfahrt existenzbedrohlich.

Nach dem **Stuttgarter Führungsmodell (SFM)** soll das Führungssystem den Anforderungen des jeweiligen Führungskontexts entsprechen:

- Managementorientierte Unternehmensführung im einfachen Kontext,
- Integrierte Unternehmensführung im komplizierten Kontext,
- Agile Unternehmensführung im komplexen Kontext,
- Krisenorientierte Unternehmensführung im chaotischen Kontext.

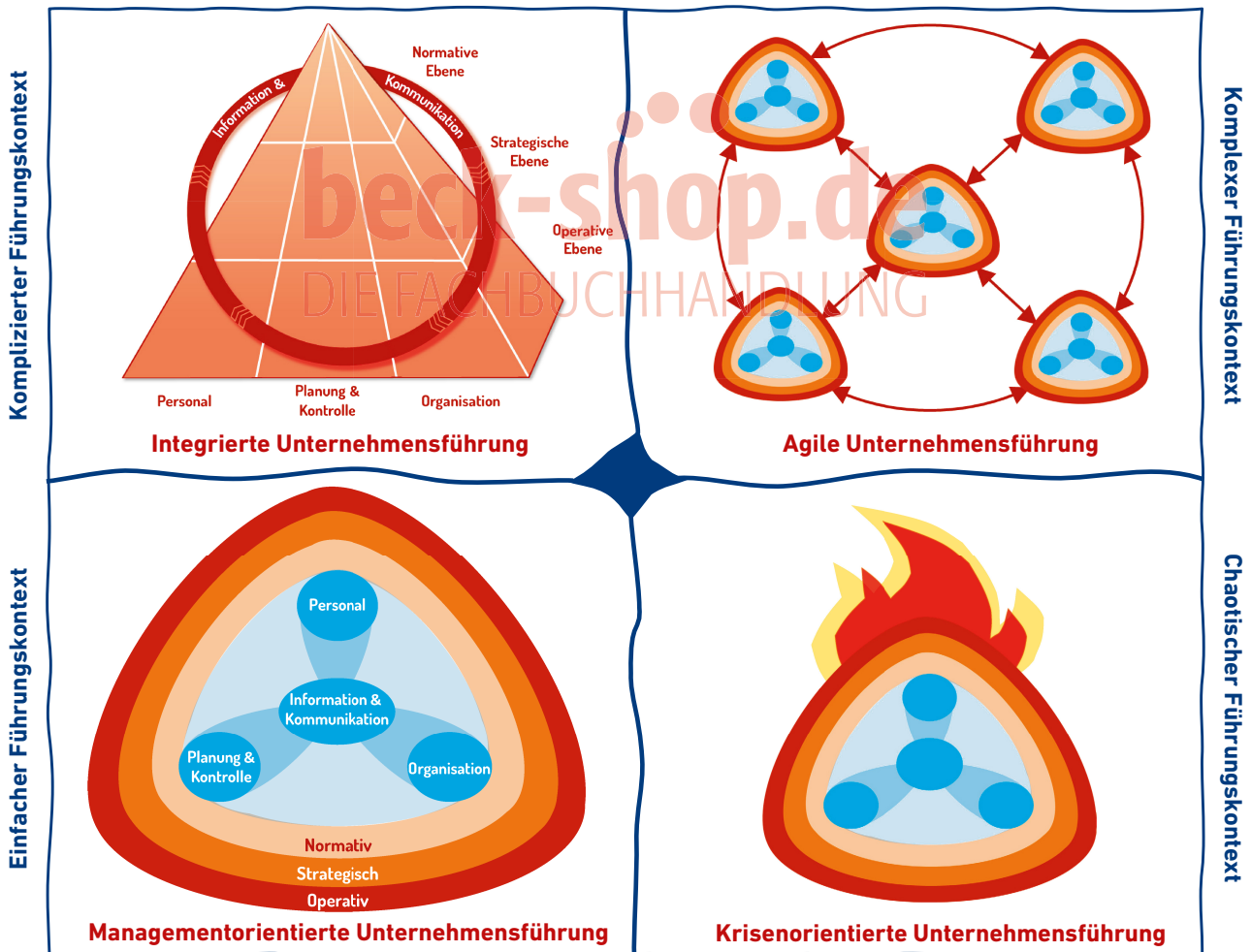


Abb. 1.5.2: Das Stuttgarter Führungsmodell als System kontextorientierter Unternehmensführung¹²⁵