



Ausgründung – ein Weg aus der Stagnation

Veröffentlicht am 23. Juli 2021 – Thomas Knauff

Jetzt beschäftige ich mich nun seit vielen Jahren mit Veränderungsprojekten in Unternehmen und kürzlich las ich wieder in einem Buch von der Schwierigkeit in Organisationen, sich von Bestehendem zu lösen und neue Wege zu gehen. Ich fühlte mich von den Gedanken des Autors sehr angesprochen und grübelte über meine eigenen Erfahrungen und Lösungsansätze aus den letzten Jahren nach.

Von der Notwendigkeit der Veränderung

Gefühlt dreht sich die Geschäftswelt immer schneller – der technologische Fortschritt schreitet beflügelt durch Vernetzung und immer größer werdende Rechenleistung von Unterstützungssystemen rasant voran. Im Ergebnis werden Produktlebenszyklen immer kürzer und damit müssen Entwicklungszeiten und Entwicklungskosten sinken. Im Kreislauf mit den eingangs erwähnten technologischen und technischen Fortschritten ist das durchaus machbar, aber diese Spirale scheint sich immer schneller zu drehen. Der Abstand zur Konkurrenz wird beständig kleiner, Know-how zu sichern und für sich zu behalten immer schwieriger. Wir leben in einer Welt und in einer Zeit, in der sich Informationen rasend schnell verbreiten.

Die Ansprüche der Kundschaft steigen – hier greifen die gleichen Prinzipien des technologischen Fortschritts – im B2C-Bereich vielleicht sogar noch stärker als im B2B. In meiner Kindheit war die Produktwelt überschaubar. Man kaufte das, was es in den Läden der Umgebung gab. Die globale Transparenz und Verfügbarkeit von Angeboten (auch größer gedacht bis in den

B2B-Bereich) führt dazu, dass sich Kunden heute nicht mehr mit einer 95%-Lösung zufriedengeben. Irgendwo auf der Welt ist die 100%-Lösung zu finden und die wird gekauft.

Die Erwartungen der Menschheit an Klimaschutz, Arbeitsleben, Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit führen in vielen Branchen und Industriezweigen zu Paradigmenwechseln von denen noch nicht absehbar ist, wie die zukünftige Welt ausschauen wird. Klar ist nur, dass kein Stein auf dem anderen bleiben wird und Adaption und Innovation für viele Unternehmen über das Überleben entscheiden werden.

Unterm Strich weiß heute jeder Manager in kleinen wie großen Unternehmen, dass Agilität und Anpassungsvermögen gleichermaßen wie Innovationskraft überlebenswichtig sind und nicht wenige drängen auf und fordern eine Startup-Mentalität von ihren Mitarbeitenden – oftmals mit mäßigem Erfolg, denn eine Unternehmenskultur lässt sich nur schwer erzwingen.

Von der Schwierigkeit der Veränderung

Dass der **Mensch** Veränderung gerne als Bedrohung ansieht und sich dagegen sträubt, ist hinlänglich beschrieben und bedarf in einem Profi-Netzwerk wie LinkedIn keiner besonderen Beleuchtung. Als erfahrener Berater weiß ich, welche Methoden ich hier aus meiner Trickkiste ziehen muss. Alle Beteiligten und Betroffenen im Veränderungsprozess mitzunehmen bleibt mit die wichtigste und die spannendste Aufgabe.

Interessanter und unternehmerisch substanzieller sind hingegen Fragestellungen zu den Auswirkungen der (notwendigen) Veränderungen auf die Organisation. Auch wenn schon vor fast 100 Jahren beschrieben, sind die Aussagen des Ökonomen Joseph **Schumpeter** und dessen Bedeutung heute gültiger denn je, wenn auch vermeintlich nicht genug beachtet. Schumpeter beschrieb die **zerstörerische Wirkung von Veränderung** (bzw. Innovation), denn alles Neue macht zwangsläufig etwas Altes kaputt.

Der Autor des zu Anfang erwähnten Buches postuliert, dass die **Unternehmensgröße** entscheidenden Einfluss auf die Veränderungsfähigkeit der

Organisation hat. Je größer das Unternehmen, desto schwieriger Veränderungen bzw. desto träger die Organisation. Viele würden dies aus dem persönlichen Erfahrungsschatz vermutlich bejahen und es lässt sich auch recht einfach erklären, denn es liegt an der Abhängigkeit von Prozessen. Während kleine Unternehmen sich zunächst auf das Produkt (im weiten Sinne auch Dienstleistungen etc.) konzentrieren, führt Skalierung in großen Unternehmen zu Standardisierung und Harmonisierung. Prozesse lösen sich von Individuen, der einzelne soll und muss austauschbar sein, Standards sollen gleichbleibende Produktattribute sicherstellen. Diese Strukturen begründen die Trägheit gegenüber Veränderungsströmungen großer Organisationen.

Wie also mit den Zielkonflikten umgehen? Wie frei machen von starren Korsetts aus Prozessen und etablierten Strukturen?

Das Dilemma auf den Punkt gebracht

Ich fasse das Dilemma zusammen:

- Die Notwendigkeit zu Veränderung ist hinlänglich bekannt und akzeptiert.
- Weite Teile der Organisation werden sich aus menschlichen und nachvollziehbaren Gründen gegen Veränderungen sperren oder sie zumindest nicht fördern – ein Standard-Phänomen, mit dem wir umzugehen wissen.
- Veränderung bedeutet trotz aller Notwendigkeit, dass das Bestehende in Frage gestellt oder sogar geschädigt wird. Wie schütze und erhalte ich als Unternehmen das, was heute Ertrag bringt und die Existenz sichert und führe gleichzeitig notwendige Änderungen ein?



Schauen wir uns exemplarisch die Automobilindustrie an, die am Anfang der disruptiven Technologiewende vom Verbrennungs- zum Elektromotor steht. Der aktuelle Markt, die heutigen Produktlinien, das operative Geschäft des Hier und Jetzt muss ökonomisch aufrechterhalten werden. Gleichzeitig müssen Produktionsstätten transformiert und fachliches Know-how

Ausgründung – ein Weg aus der Stagnation

aufgebaut werden. Früher oder später wird dies mit einschneidenden personellen Umbrüchen einhergehen. Gleiches gilt für alle Bereiche der Zulieferung und des Product Support (von der Autowerkstatt bis zur Tankstelle).

Fazit – die Quadratur des Kreises

Anders als für zuvor beschriebene Teilaspekte gibt es für das aufgezeigte Dilemma keine Universallösung. Und auch die Lehrbücher halten sich hier bedeckt und wiegen nur verschiedene Ansätze ab. Es handelt sich um einen klassischen Zielkonflikt, der einer individuellen Beachtung und Analyse bedarf. Und dann muss man sich für einen der möglichen Wege entscheiden und es wird niemals die perfekte Lösung sein.

Aus meiner Beobachtung und Erfahrung ist in bestimmten Situationen eine Ausgründung bzw. ein Spin-Off ein vernünftiger Weg. Je größer das Unternehmen, desto eher bietet sich das an, denn desto mehr unternehmerische Kraft hat man, um dies umzusetzen.

Aber insbesondere auch dann, wenn die Schere des Zielkonflikts sehr weit auseinanderklafft, bietet sich dieser Weg an. Wenn also der sich abzeichnende neue Weg erhebliche Veränderungen für das Unternehmen nach sich zieht (technologisch, personell, operativ) oder aber das Neue im Sinne Schumpeters sehr zerstörerisch für das Bestehende sein wird, sollte man eine Ausgründung in Betracht ziehen. Damit lässt sich das bestehende Geschäft bestmöglich bewahren und schützen und gleichzeitig die notwendige Veränderung und Innovation zielgerichtet aufbauen und umsetzen.

