

# Human Centric Finance

## Ein bisher fehlendes Frühwarnsystem für Unternehmenskrisen

Dr. Sebastian Bartel\*

Der beschleunigte Wandel in der Marktwelt wird auch zukünftig der Dauerzustand für nahezu alle Unternehmen bleiben, d. h. zunehmende globale disruptive Trends, politische und makroökonomische Turbulenzen konfrontieren die Wirtschaft mit umfassenden, teilweise bislang nicht dagewesenen Herausforderungen und bedrohen bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle oder ganze Branchen. Vor diesem Hintergrund werden viele Unternehmen gezwungen, ihr bisheriges, tragfähiges Geschäftsmodell neu auszurichten oder sogar radikal zu transformieren, um auch zukünftig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Das ist nichts Neues, denn die Wirtschaftsnachrichten zeigen nahezu täglich, dass weitere frühere Marktführer unter Druck geraten und Börsenindizes, in denen kleinere Unternehmen, mit größerer Lokalität der Marktbedienung, vertreten sind, bleiben in der Wertentwicklung seit 2022 deutlich zurück. Überall liest man von Marktvereinigungen, d. h. konkret, dass sich ganze Branchen immer weiter konsolidieren. Die marktstarken Unternehmen versuchen steigende Skalenerträge durch den Zukauf für sie interessanter Sparten von Wettbewerbern oder neue Technologien zu integrieren und gleichsam Positionieren sich die schwächeren Unternehmen in für sie verbliebenen Nischen, d. h. sie retten sich noch etwas hinüber.

### KERNAUSSAGEN

- ▶ Krisenfrüherkennung ist nicht nur eine wichtige gesetzliche Vorgabe, sondern in dynamischen Märkten eine essenzielle, kontinuierliche unternehmerische Aufgabe.
- ▶ Bisherige zahlenbasierte Analysen und Früherkennungstools bleiben retrograd und können zumeist zu spät erstellt werden.
- ▶ Der Mensch wird in dynamischen Märkten erfolgskritisch, weil jede Situation als die Summe der (nicht) getroffenen Entscheidungen beschrieben werden kann und diese für strategische Anpassungen in Marktveränderungen essenziell sind.
- ▶ Die Analyse der Zusammenarbeit in Unternehmen erlaubt eine präventive, vorausblickende Einschätzung, wie gut das Unternehmen für Marktbedrohungen und Risiken vorbereitet ist.
- ▶ Human Centric Finance ist ein ganzheitliches Analyse- und Steuerungsinstrument, mit dem sich Unternehmen verschwendungsfrei, innovativ entwickeln können, um nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

### I. Einleitung

Das aktuelle Phänomen ist kein Neues, ggf. nur in seiner Konzentration und Ausprägung intensiver. Externe Veränderungen und Bedrohungen gab es schon oft und führten bisher

zu strategischen Veränderungen in Unternehmen. Neu ist jedoch, dass Unternehmen in den vergangenen Jahren extrem erfolgreich wurden, weil sie sich effizient, prozessual aufgestellt haben. Die „gut geölte mechanische Maschine“ wurde professionalisiert, aber ein solches System kann nicht auf Veränderungen reagieren, sondern zerbricht daran. Konkret werden Marktveränderungen nicht nur zu spät erkannt, sondern auch die strategische Anpassung dauert viel zu lang, bzw. gelingt in dem völlig verfestigten System gar nicht mehr.

„Wer sich heute nicht selbst transformiert, wird morgen restrukturiert“<sup>1</sup>, sagt Prof. Henning Werner zutreffend. Branchenübergreifend erlebt man, dass der Handlungsdruck mit den eskalierenden Krisenstadien zunimmt und sich gleichzeitig der Lösungsraum immer weiter einengt, weil der finanzielle Handlungsspielraum und das Vertrauen der Beteiligten abnehmen aber der Zeitdruck zunimmt. Unternehmen fragen zumeist zu spät nach externer Hilfe bzw. gehen die Bedrohungen zu spät und oft zu wenig fokussiert an. Doch warum ist das so, und wie sehen geeignete Lösungen aus? Diese Fragen werden in diesem Beitrag so praxisnah wie möglich beantwortet.

Die folgende Abbildung veranschaulicht eindringlich, wie wichtig eine frühe Krisenerkennung insbesondere für das unternehmensinterne Management selbst ist, um die selbstbestimmte Handlungsfähigkeit zu erhalten und möglichst

\* Dr. Sebastian Bartel ist Unternehmens- und Sanierungsberater, Vorsprungatwork.

<sup>1</sup> Vgl. Prof. Henning Werner, IFUS Institut für Unternehmenssanierung an der SRH Hochschule, im Vortrag zur Transformationskonferenz.

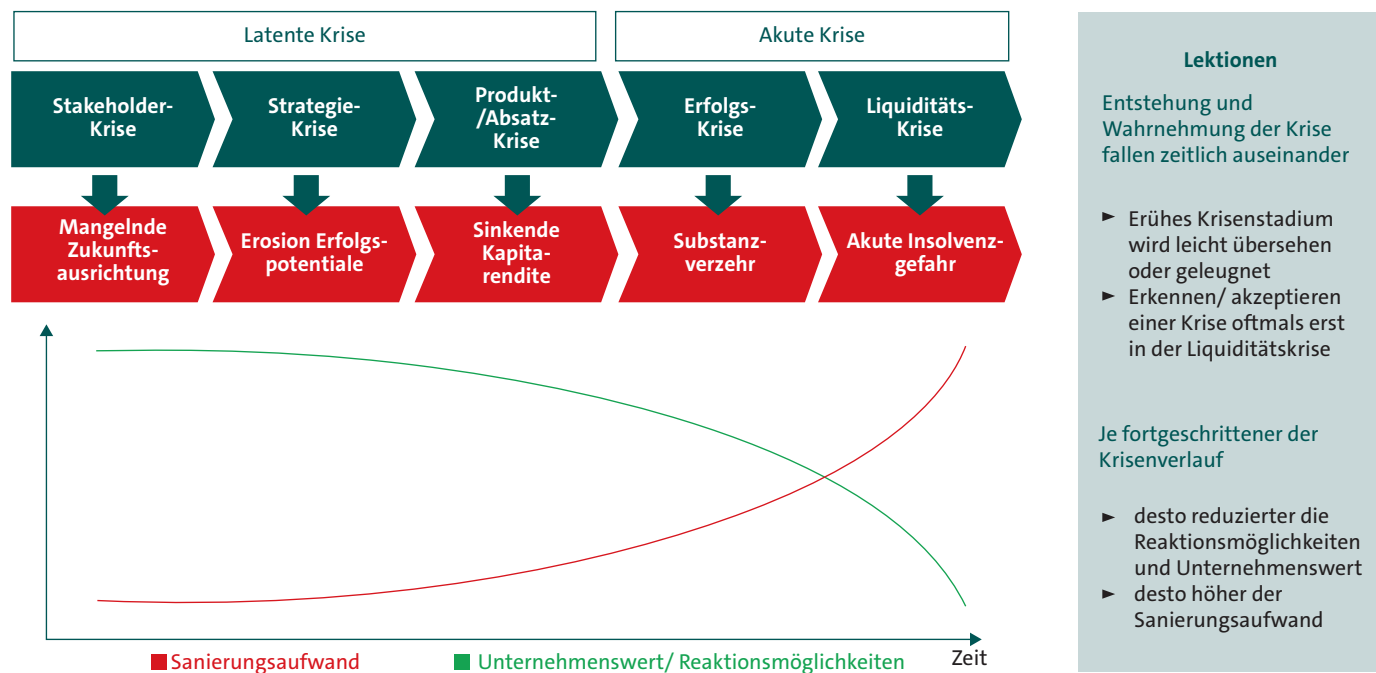


Abb. 1: : Darstellung angepasst an IDWS 6-Anforderungen an ein Sanierungsgutachten<sup>2</sup>

Diagramm zeigt Krisenphasen vom Stakeholder bis zur Liquiditätskrise mit entsprechenden Auswirkungen und abnehmendem Unternehmenswert bei steigendem Sanierungsaufwand.

frühzeitig proaktiv mit Gegenmaßnahmen reagieren zu können. Je später ein Unternehmen auf eine Bedrohung aus dem veränderten Marktumfeld, einer neuen Technologie oder politischen Rahmenbedingungen reagiert, desto teurer und zugleich schwieriger werden die optionalen Mitigationen. Einerseits arbeitet das Unternehmen entlang der unpassenden Strategie weiter, verbraucht noch vorhandene finanzielle Mittel, die später fehlen bzw. schwieriger und teurer wiederbeschafft werden müssen und verliert andererseits Bestandskunden und gleichzeitig Vertrauen zu Mitarbeitern, Finanziers und Gesellschaftern/Geschäftsführung, sodass es immer schwieriger wird, eine Lösung zu erzielen.

Auch der Gesetzgeber hat dieses Thema zum Schutz der Gläubiger erkannt und entsprechende Rahmenbedingungen definiert und festgeschrieben. Mithin ist es für den Geschäftsleiter auch zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen sowie zur Vermeidung von ggf. persönlichen Haftungsrisiken notwendig, eine Krisenprophylaxe zu betreiben und entsprechende Früherkennungssysteme zu implementieren.<sup>3</sup> Bekanntermaßen sind Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder verpflichtet, die gebotene Sorgfalt eines umsichtigen Kaufmanns zu wahren und insbesondere die kontinuierliche Überwachung der finanziellen Situation des Unternehmens zu überwachen. Mit Einführung des StaRUG zum 1.1.2021 sind Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Gesellschaften zusätzlich auch gesetzlich verpflichtet, Krisenfrüherkennungssysteme zu implementieren,<sup>4</sup> um interne und externe Gefährdungspotenziale frühzeitig erkennbar zu machen, sodass die Geschäftsleitung rechtzeitig reagieren kann. Mit demselben Ziel wurde bereits zum 1.5.1998 mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in § 91 Abs. 2 AktG die Verpflichtung des Vorstands eingeführt, ein

Überwachungssystem einzurichten, damit bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden können.

Nicht nur das aktuelle wirtschaftspolitische Umfeld und dynamische Marktentwicklungen zeigen, dass die Analyse von rein vergangenheitsbezogenen Daten nicht ausreicht, um den Anforderungen an ein effizientes Früherkennungssystem tatsächlich gerecht zu werden. Und selbst eine integrierte zukunftsbezogene Finanzplanung, in der die Auswirkungen von Veränderungen monetär bewertet dargestellt werden sollen, lassen einen Gesellschafter oder Geschäftsführer nicht wirklich „ruhig schlafen“, weil die Unsicherheit und Marktdynamik das Haftungsrisiko zu groß werden lassen. Treffen die Annahmen in der integrierten Finanzplanung ein und wie kann man der gewissenhaften Verantwortung als Finanzleiter nachkommen, wenn die Daten und Analysen der Vorjahre nur ganz geringe Anhaltspunkte für die Planung der Zukunft geben? Wie kann man Annahmen verproben, belegen bzw. auf welche gesicherten Grundlagen kann man seine Entscheidungen und Annahmen in der Planung verantworten? In den bestehenden Finanzsystemen gibt es dafür keine Lösung. Das systemische Risiko wird individualisiert. „Wir fahren auf Sicht“ liest man dann in den Berichten bzw. hört man in Interviews zu den Quartalsberichten. Wer im „dichten Nebel“ sein Fahrzeug sicher steuern will, wird keine Bestzeiten erreichen. Wie kann es dann gelingen, ein komplexes Unternehmen einerseits zuverlässig und andererseits gut in dynamischen Situationen zu führen?

<sup>2</sup> Vgl. IDW S6, Anforderungen an ein Sanierungsgutachten, Institut der Wirtschaftsprüfer, 2023.

<sup>3</sup> Vgl. § 43 GmbHG und § 93 AktG.

<sup>4</sup> Vgl. § 1 StaRUG zur Verpflichtung unabhängig von Rechtsform und Größe des Unternehmens.

Im Ergebnis erlebt man nicht selten sogar das Gegenteil, nämlich dass die gesetzlichen Normen Veränderungen und dezentrale Entscheidungsfindung und damit marktnahe Anpassungen verhindern, weil das Unternehmen aus Gründen der Compliance und der Sicherheit extrem hohe Hürden in Form von Dokumentationen und Regelsystemen zur Verhinderung evtl. Fehleinschätzungen überwinden muss und im Ergebnis notwendige Anpassungsrisiken aus Haftungsgründen gar nicht mehr eingeht. In dynamischen Situationen helfen die gesetzlichen Vorgaben also nicht – so zeigt unsere Praxiserfahrung – Krisen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern, sondern verstärkt sie ggf. sogar und erlaubt nur eine formaljuristische Aufarbeitung im Nachgang, wenn es schon zu spät ist.

## II. Was ist denn eigentlich eine Krise und wie erkennt man sie proaktiv?

Das Wort Krise leitet sich aus dem altgriechischen Wort „krisis“, „Entscheidung“ bzw. „entscheidende Wendung“ ab und beschreibt eine schwierige Sachlage oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Situation darstellt. Somit lässt sich die Unternehmenskrise als Zustand beschreiben, in der die Existenz und Lebensfähigkeit des Unternehmens bedroht ist, weil sich das Reinvermögen und/oder die Liquidität so ungünstig entwickeln, dass eine akute Bedrohung für das Unternehmen besteht.<sup>5</sup>

Die Erfahrung und alltägliche Praxis zeigen trotz der seit nunmehr Jahrzehnten bestehenden vorgeschriebenen Früherkennungsmaßnahmen, dass Krisenursachen häufig lange Zeit im Verborgenen liegen und nicht oder nicht rechtzeitig erkannt werden. Ein plötzliches, unabsehbares Auftreten einer Krisensituation ist in der Praxis eher selten anzutreffen, sieht man einmal von externen Schocks, wie z. B. der Covid-19-Pandemie ab. Trotzdem wird zumeist erst dann von einer Unternehmenskrise offen gesprochen, wenn die insolvenzrechtlichen Tatbestandsmerkmale<sup>6</sup> relevant und offensichtlich zu Tage treten.

### 1. Krisenursachen und -symptome

In der Literatur werden Krisenursachen häufig in unternehmensinterne (endogene) und unternehmensexterne (exogene) Faktoren unterteilt und gleichsam zeigt sich, dass diese Beschreibung weder für die Früherkennung noch die Lösung einer kritischen Situation handlungsleitende Entscheidungen für Sanierungsberater oder die unternehmensinterne Geschäftsführung ermöglicht. Denn externe Ereignisse sind aus Sicht des Unternehmens nur Bedrohungen, u. a. die gesamtwirtschaftliche Lage, das Markt- und Wettbewerbsumfeld, regulatorische Änderungen oder Naturkatastrophen und lösen – wie bereits aufgezeigt – einen strategischen Anpassungsdruck für das Unternehmen aus. Reagiert das Management nicht ausreichend bzw. rechtzeitig, führen diese externen Faktoren zu einer Unternehmenskrise. Deshalb ist eine Krise immer als Kombination von externen Bedrohungen und internen Ursachen, letztlich aber als Ergebnis von unzureichend verarbeiteten Informationen und getroffenen und nicht getroffenen Entscheidungen verursacht.

Damit ist auf den Ursprung des Wortstamms „Krisis“ in dem Verständnis „Entscheidung“ zurückzugehen und man gewinnt so eine ganz neue Perspektive zur Analyse und verbesserten Lösung für Unternehmenskrisen. Wie bereits im ersten Beitrag<sup>7</sup> dieser Beitragsreihe formuliert, sind die klassischen betriebswirtschaftlichen Krisenstadien nur Symptome, denen als Ursache, Systeme zugrunde liegen, die keine besseren Entscheidungen und Reaktionen auf Marktveränderungen zugelassen haben.

Berücksichtigt man die zunehmende Dynamik in einer VUCA-Welt, so muss man sich eingestehen, dass keine Geschäftsführung, kein Vorstand und auch nicht mehr die Top-Führungskräfte ausreichend Wissen aus den interpretierten Informationen und der Unmenge an vergangenen Daten generieren können, um ausreichend schnell das Unternehmen steuern zu können. Klassische Organisationen beruhen aber immer noch auf dem Prinzip von „Wissen ist Macht“, sodass Mitarbeiter unten in der Hierarchie Veränderungen an der Kundenschnittstelle nach „oben“ berichten, dort das Wissen zusammengetragen, bewertet und dann zurück zum Mitarbeiter kommuniziert und mitgeteilt wird, wie er auf den veränderten Kundenwunsch reagieren soll.

Das dauert nicht nur sehr lang, sondern führt auch gleichzeitig zu einer Überlastung der Führungskräfte, sodass die Qualität der Entscheidungen sinkt und das Unternehmen in Gefahr gerät, weil es nicht ausreichend schnell und für die Dynamik wirksame Entscheidungen treffen kann. Der Kunde wechselt schneller zum Wettbewerber als intern auf Veränderungen reagiert werden kann. Deshalb sollte man die Managementpraktiken, die Führung und Organisationsstruktur sowie die strategische Ausrichtung fokussieren und analysieren, ob das Unternehmen schnell genug auf neue Technologien bzw. auf ein sich veränderndes Marktumfeld oder Kundenbedürfnisse reagieren kann, um den Entscheidern frühzeitig einen besseren Lösungsraum öffnen zu können. Dabei referenziert die Analyse immer zum Markt- und Produktumfeld des Unternehmens sowie seiner Wertschöpfung, denn es gibt kein „one size fits all“ für alle Unternehmen, Branchen und Märkte. Auch wenn die Dynamik zunimmt, wird es immer Marktsegmente, Branchen bzw. Teilbranchen oder auch Segmente der Wertschöpfung geben, in denen gewonnenes Wissen auch aktuell und in Zukunft Relevanz behält und die bestehenden Prozesse und Verfahren, in denen dieses Wissen gespeichert ist, die effizienteste Lösung für die Kundennachfrage sein wird. Unternehmen gewinnen dann in der disziplinierten Kenntnis Anwendung und Verbesserung dieser Verfahren, die nötigen Ressourcen, um dort, wo Marktveränderungen auftreten, diese zu erkennen und mit neuen Lösungen kooperativ zu lösen.

<sup>5</sup> Vgl. Definition der Krise in Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 7. Aufl. 2024.

<sup>6</sup> Insolvenzgründe gemäß §§ 17 bis 19 InsO (drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung).

<sup>7</sup> Bartel, Der Erfolgsfaktor Mensch in der Unternehmenssanierung, NWB Sanieren 8/2025 S. 245, NWB DAAAJ-97618.

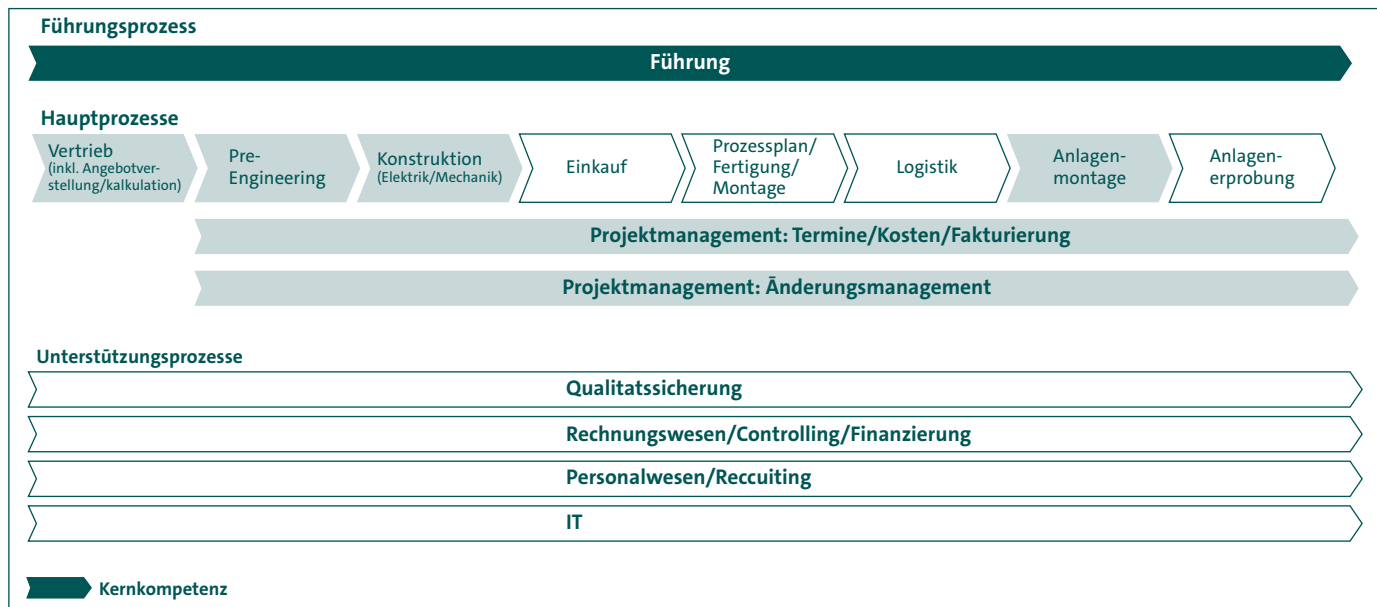


Abb. 2: Prozesslandschaft einer arbeitsteiligen Leistungserstellung

Das Diagramm zeigt die Struktur eines umfassenden Führungsprozesses in Unternehmen. Es verdeutlicht die Verzahnung von Hauptprozessen, Projektmanagement und unterstützenden Funktionen zur effizienten Steuerung komplexer Projekte und Abläufe.

## 2. Krisensymptome und ihre Früherkennung

Zur Überprüfung der für das Krisenunternehmen bestehenden Handlungsalternativen und einzuleitenden Sanierungsmaßnahmen ist es zwingend notwendig, das Krisenstadium zeitnah und sachgerecht zu identifizieren.<sup>8</sup>

Häufig bleiben die ersten Krisenanzeichen jedoch unerkannt, nicht zuletzt auch aufgrund der bestehenden Komplexität, den mannigfaltigen Interpretationen oder dem Zuschreiben externer Faktoren für das Auftreten eines Symptoms. Wesentlich – aber nicht ausreichend – für ein frühzeitiges Erkennen einer Krise ist daher ein gut aufgestelltes Rechnungswesen und Controlling. Allerdings ist die Analyse des Zahlenwerks immer ein Blick in den Rückspiegel und ihre Erstellung, Auswertung sowie Interpretation wird zumeist in der tagtäglichen Unternehmenssteuerung vernachlässigt. Deshalb muss ein verantwortungsvolles Management zusätzlich kontinuierlich nach weiteren möglichen Krisenanzeichen Ausschau halten, um an der direkten Marktschnittstelle, auf der Kunden-, Lieferanten- oder Mitarbeiterseite möglichst frühzeitig relevante Bedrohungen erkennen zu können.

Unmittelbar beim Lesen dieser Zeilen wird deutlich, wie schwierig das in einer konventionellen Unternehmensorganisation umzusetzen ist. Üblicherweise folgt die Aufbauorganisation einer funktionalen Trennung, d. h. der arbeitsteilige Wertschöpfungsprozess ist in eine übergeordnete Führung, in Hauptprozesse (zumeist, Vertrieb, Einkauf, Fertigung/Dienstleistung, Logistik) und Unterstützungsprozesse (Qualitätssicherung, Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen und IT) aufgeteilt und die verschiedenen Kollegen in den verschiedenen Abteilungen kommunizieren nur selten miteinander.

Im üblichen Sprachgebrauch nennt man so eine Aufbauorganisation eine „Silo-Organisation“, weil die Kommunikation nur innerhalb der Funktion und zumeist nur steuernd von „oben“ nach „unten“ durch die Hierarchie stattfindet. Während in stabilen Märkten dies hoch effizient war, wird unmittelbar ersichtlich, dass es in dynamischen Märkten und bei sich abzeichnenden Krisen unglaublich schwierig wird, die verschiedenen Informationen aus Einkauf, Produktion, Vertrieb, HR, IT und Finanzen zu einem Risikobild zusammenzutragen. Immerhin muss sich das Unternehmen eingestehen, dass in jedem Bereich eine Krise verursacht sein kann und nur eine vernetzte Gesamtbetrachtung eine wirksame Früherkennung erlaubt. Genau diese wird aber durch die funktionale Trennung, den „Silos“ nicht ermöglicht, sodass schlussendlich die Risikoerkennung und -mitigation der Finanzabteilung zugeschrieben bleibt und diese Kollegen die Daten erst erfahren, wenn sich die Krise bereits in den „Büchern“ realisiert hat.

Aus der praktischen Erfahrung heraus, kann dieser Aspekt gar nicht überstrapaziert werden, denn die Aussichten zur erfolgreichen Bewältigung einer Krise sind grundsätzlich umso besser, je früher sie erkannt wird und Gegenmaßnahmen ergriffen werden (siehe Abb. 1). Neben dem rechtzeitigen Erkennen ist dabei auch die korrekte Analyse und Zuordnung der Ist-Situation zu einem Krisenstadium zwingende Voraussetzung, um Stadien abhängig der relevanten Wirkungshebel anzuordnen und somit (weitere) Fehlentscheidungen zu vermeiden. Eine eingetretene Krisensituation sollte daher durchaus als Chance verstanden werden, nicht zuletzt, um fehlerhafte Strukturen aufzubrechen und zu verändern.

<sup>8</sup> Vgl. IDW S6, Anforderungen an ein Sanierungsgutachten, Institut der Wirtschaftsprüfer, 2023.

### 3. Methoden der Krisenfrüherkennung

Zur Identifikation potenzieller Risiken für die Unternehmensentwicklung ist eine ganzheitliche Analyse des Unternehmens notwendig, denn wie bereits aufgezeigt, ist eine Krise selten monokausal verursacht. Mit der betriebswirtschaftlichen Perspektive gilt es das eigene Unternehmen, seine Positionierung in der Branche und im Marktumfeld zu betrachten. In der täglichen Routine ist das gar nicht so einfach umzusetzen und im Blick zu behalten, wie es sich theoretisch darstellen und systematisch beschreiben lässt. Denn ist jedem Mitarbeiter wirklich bewusst, welches Kundenproblem er löst, wie es der Wettbewerber ggf. sogar besser löst und ob der Kunde dafür auch mehr bezahlen wird? Welche neuen Technologien das Produkt verändern wird und ob sie sich ggf. wann durchsetzen werden? Welche Veränderungen und welche Trends sich politisch, gesellschaftlich und technologisch wie auf das eigene Produkt, die eigenen Kompetenzen und Marktstärken auswirken werden? Sicherlich und das darf nicht vernachlässigt werden, hilft es, die nachfolgenden Kategorien zu analysieren, Daten zu erheben und daraus Informationen abzuleiten und kontinuierlich an den Veränderungen zu überprüfen, ob sie noch Relevanz für die Zukunft entfalten. Datengestützt zu entscheiden ist immer wirksamer und kann auch im Nachgang besser verantwortet werden, als wenn Entscheidungen aus dem bloßen „Bauchgefühl“ oder eines „das haben wir schon immer so gemacht“ getroffen werden.

Zu den einzelnen Kategorien gibt es eine Menge an bekannter Literatur, Wissen und unterstützende Beratung, sodass man annehmen müsste, dass daran doch kein Unternehmen mehr scheitern dürfte. Wie kann es dann trotzdem sein, dass sich Unternehmen so unterschiedlich entwickeln, manche stark

wachsen, Gewinne erzielen und andere zurückbleiben? Es zeigt sich erneut, dass es für Unternehmen immer wichtiger wird, nicht nur Tools, Werkzeuge und Wissen in ihre Entscheidungen zu integrieren, sondern zu reflektieren, wie sie als Individuen und in Teams in Unternehmen Informationen verarbeiten, zusammen Werkzeuge wertschöpfend nutzen und wie sie welche Entscheidungen treffen.

Neben anderen bekannten Werkzeugen werden hier trotzdem ganz konkret zwei bewährte Instrumente vorgestellt, um die oben aufgeworfenen Fragen einer Analyse zu unterziehen und in der gemeinsamen Anwendung das eigene Unternehmen zu bewerten.

#### a) PEST-Analyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse kann die PEST-Analyse, ein Instrument aus dem strategischen Management, herangezogen werden. Dabei werden die folgenden vier Dimensionen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das eigene Unternehmen analysiert:

- Politische/rechtliche Einflüsse,
- makroökonomische (economic) Einflüsse,
- sozio-kulturelle Einflüsse und
- technologische Einflüsse im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das eigene Unternehmen.

#### b) Porters 5-Forces:

Zur Beurteilung der Attraktivität einer Branche und der in der Branche wirkenden Wettbewerbskräfte kann die Branchenstrukturanalyse von Porter<sup>9</sup> herangezogen werden. Die Analyse dieser Wettbewerbskräfte schafft Klarheit, welcher



Abb. 3: Betriebswirtschaftliche Risikoanalyse des Unternehmens in seiner Umwelt  
Infografik mit drei Analysebereichen: Unternehmensanalyse mit Kernkompetenzen, Branchenanalyse mit Wettbewerbern und Umfeldanalyse mit Megatrends.

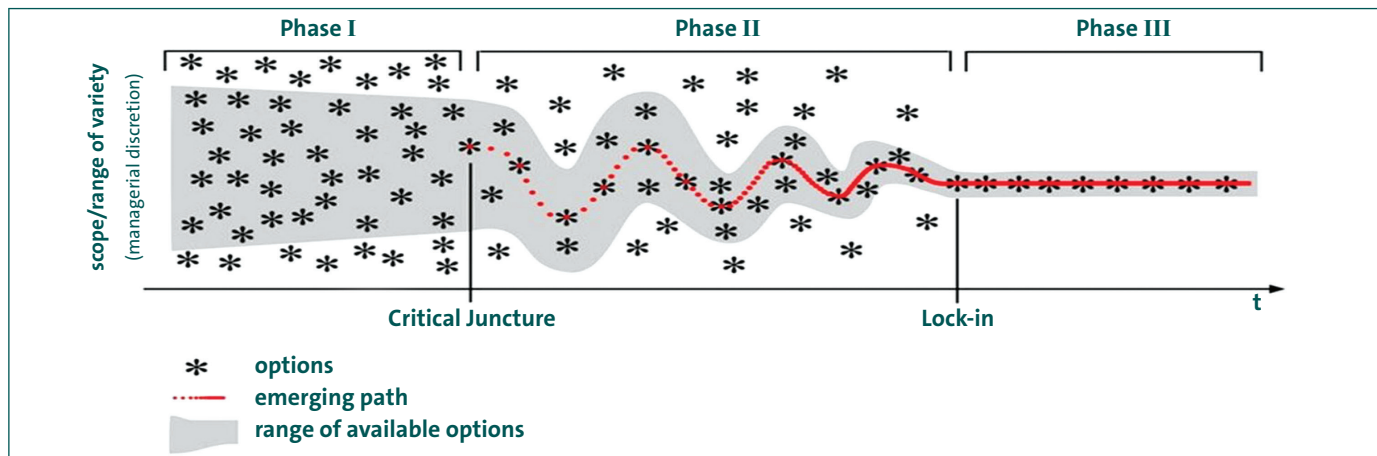


Abb. 4: Verlauf pfadabhängiger Prozesse<sup>12</sup>

Dreiphasiges Diagramm: Entwicklungspfad von breiter Optionsvielfalt über kritischen Punkt bis zum Lock-in, mit emergierendem Pfad und Optionsbereich.

Wettbewerbssituation ein Unternehmen ausgesetzt ist und aus welcher Richtung Gefährdungspotenziale drohen:

- Bestehende Wettbewerber (Wettbewerbsintensität in der Branche),
- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Verhandlungsmacht der Käufer,
- Verhandlungsmacht der Lieferanten und
- Bedrohung durch Ersatzprodukte.

Aus den Erkenntnissen der Umfeld- und Branchenanalyse kann die strategische Positionierung der Produkte abgeleitet werden und an den eigenen im Unternehmen vorhandenen Stärken und Schwächen gespiegelt werden. In diesem Zusammenhang geht es u. a. darum, die im Wettbewerb differenzierenden Kernkompetenzen herauszuarbeiten, die Performance des Produkt- und Dienstleistungsportfolios zu analysieren, den Kundennutzen zu beschreiben und zu analysieren, ob alle zum Leistungserstellungsprozess benötigten Ressourcen vorhanden sind und dauerhaft zur Verfügung stehen.

Unbeantwortet bleibt die eben aufgeworfene Frage, weshalb sich Unternehmen trotz der bekannten etablierten Tools und jahrelanger Expertise in der Ablauf- und Aufbauorganisation so unterschiedlich entwickeln. Ist es Glück oder haben manche einfach die „besseren Mitarbeiter“ gewonnen? Bisher bleibt ein ganz wesentlicher Aspekt im unternehmerischen Alltag unberücksichtigt: Sowohl auf der Kundenseite als auf der Anbieterseite sind es „Menschen“ die entscheiden und menschliche Entscheidungen lassen sich weder auf individueller noch auf organisationaler Ebene verlässlich vorhersagen.<sup>10</sup>

Selbst wenn man alle Daten kennt, lassen sich daraus keine verlässlichen Informationen und Entscheidungen ableiten, die eine wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung garantieren. Das Wissen, die Erfahrungen und die im Unternehmen etablierten Verhaltensmuster bestimmen auch, wie die Individuen und damit ein Unternehmer die Welt sieht, wie Informationen interpretiert und Veränderungen bewertet und damit, ob es gelingt, das Unternehmen an sich teilweise nur ganz langsam abzeichnende und dann sehr schnell etablierte neue Technologien anzupassen.<sup>11</sup>

Lernen selbst kann ein pfadabhängiger Prozess sein. Man liest Bücher, Artikel und Studien zu Themen, die einen interessieren, in denen man bereits Wissen und Können hat und interpretiert Unternehmensdaten aus diesem Wissen und Können heraus. Erst wenn jemand anderes aus einer anderen Abteilung, Branche, aus einem anderen Land und mit einem ganz anderen Erfahrungsschatz auf dieselbe Situation schaut, sie anders interpretiert, wird einem ein blinder Fleck bewusst und im besten Fall lernt man aus einer Diskussion, einem Konflikt etwas Neues. Gerade wenn Unternehmen sehr effizient aufgestellt sind, eine Matrix- oder nach Funktionen aufgeteilte arbeitsteilige Leistungserstellung etabliert haben, bleibt ihnen wenig Zeit und auch keine organisationale Möglichkeit neue bzw. verschiedene Perspektiven einzubinden und dann reproduzieren die besten Analysetools kontinuierlich dieselben Ergebnisse und leiten ein Unternehmen auf eine „schiefe Bahn“, das sich dann wiederum als ein Unternehmen zeigt, dass trotz bester Bemühungen die Krise zu spät erkannt hat. Es braucht Vielfalt und Redundanz in dynamischen Situationen, um Verfestigungen zu verhindern, wirksamere Entscheidungen zu treffen und so auch im Wortsinn Bedrohungen zu erkennen, d. h. Krisen zu verhindern. Die Art und Weise wie Unternehmen Entscheidungen treffen, zusammenarbeiten und Informationen verarbeiten kann einerseits erklären, weshalb sich Unternehmen trotz der für alle verfügbaren Daten und der seit Jahrzehnten bekannten Tools so unterschiedlich entwickeln und andererseits eine wichtige zusätzliche Perspektive zur proaktiven Krisenfrüherkennung sein, die bisher zu wenig Beachtung findet. Human Centric Finance<sup>13</sup>

9 Vgl. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, March 1979, 137–145 und Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, 25–40

10 Vgl. Kahneman/Sibony/Sunstein, Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können, München, 2021.

11 Vgl. Sydow/Schreyögg/Koch, ORGANIZATIONAL PATH DEPENDENCE: OPENING THE BLACK BOX, Academy of Management Review 2009, 34. Jg., Nr. 4, S. 1 bis 000.

12 Vgl. Sydow/Schreyögg/Koch, ORGANIZATIONAL PATH DEPENDENCE: OPENING THE BLACK BOX, Academy of Management Review 2009, 34. Jg., Nr. 4, S. 1 bis 000.

13 Vgl. Eigenentwicklung von Wirsperger/Loroch/Bartel, Vorsprungatwork. Details abrufbar unter <https://go.nwb.de/i69q7>

ist ein selbstentwickeltes Diagnose- und Steuerungsinstrument, das Unternehmen und Beratern hilft, genau diese Analyse und Führungslücke zu schließen, sodass Unternehmen nachhaltig besser mit dynamischen Marktveränderungen umgehen können, ohne an Effizienz zu verlieren.

Dieser Beitrag wird in der kommenden Ausgabe fortgesetzt.

## AUTOR



Dr. Sebastian Bartel  
ist Unternehmens- und Sanierungsberater, Vorsprungatwork.  
Er berät mit langer Erfahrung Unternehmen in den Bereichen  
Transformation und verschwendungsfreier, innovativer  
Entwicklung in kritischen und dynamischen Situationen.