

Wenn der Markt sich schneller verändert als die Organisation.

Ganzheitliche Organisationsentwicklung als Schlüsselfaktor für Relevanz im Mittelstand

Der technische Großhandel, stellvertretend für viele mittelständische Branchen, steht unter massivem Veränderungsdruck. Märkte konsolidieren sich, Wettbewerber professionalisieren ihre Strukturen, digitalisieren und automatisieren Prozesse, während Kunden Verlässlichkeit, Transparenz und Geschwindigkeit erwarten. Gleichzeitig steigen interne Anforderungen an IT, Logistik, Führung und Personal. Zusätzliche Themen wie Künstliche Intelligenz verstärken den Druck.

Viele mittelständische Unternehmen erleben diese Situation nicht als plötzlichen Bruch, sondern als schleichende Überforderung: „Eigentlich läuft es noch, gleichzeitig wird es immer anstrengender.“ Vor diesem Hintergrund stellt sich häufig die Frage, welche strategischen Entscheidungen notwendig sind: weiteres Wachstum, bewusster Rückzug oder Übergabe? Diese Zuspitzung greift jedoch zu kurz. Aus systemischer Perspektive liegt das zentrale Problem weniger im Markt als in der wachsenden Diskrepanz zwischen äußerer Dynamik und innerer Organisationsfähigkeit.

Marktveränderung ist kein neues Phänomen – organisatorische Anpassung scheinbar schon

Konsolidierung, Skaleneffekte und Professionalisierung sind bekannte Muster reifer Märkte. Als neu wahrgenommen scheint jedoch die Geschwindigkeit zu sein, mit der sich diese Entwicklungen heute vollziehen. Ist das jedoch wirklich der Fall?

David J. Teece beschreibt im Strategic Management Journal z.B. das Organisationen nicht anhand ihrer aktuellen Marktposition definiert werden sollten, sondern über ihre Fähigkeit, interne Kompetenzen, Strukturen und Entscheidungslogiken kontinuierlich neu zu konfigurieren. Wettbewerbsfähigkeit entsteht demnach nicht primär durch Größe oder Effizienz, sondern durch organisationale Anpassungsfähigkeit. Durch das Erkennen neuer Chancen und Fähigkeiten, sich organisatorisch wirksam auf sie einzustellen, sind für Wertschöpfung grundlegender als strategisches Taktieren gegenüber Wettbewerbern.¹

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster:

Während Marktveränderungen strategisch adressiert werden, etwa durch Investitionen, Zukäufe oder Digitalisierung, bleibt die Organisation selbst häufig weitgehend unverändert. Strukturen, Entscheidungswege und Rollenbilder sind historisch gewachsen und auf Stabilität ausgelegt, nicht auf permanente Anpassung.

Die Folge: Unternehmen wachsen strategisch, bleiben aber organisational gleich.

Zwei typische Entwicklungspfade – ein gemeinsames Risiko

In der Beratungspraxis im Mittelstand lassen sich vor allem zwei Entwicklungspfade beobachten:

1. Unternehmen, die nicht mitgewachsen sind.

Diese Unternehmen verfügen häufig über stabile Kundenbeziehungen und ein solides operatives Geschäft. Gleichzeitig wurden strukturelle, organisatorische und personelle Entwicklungen über Jahre aufgeschoben, denn der Veränderungsdruck war bei wachsendem Markt nicht gegeben. So sind z.B. Entscheidungen stark an einzelne Personen gebunden, Prozesse unklar und individuell gelebt, Wissen wenig dokumentiert und beispielsweise durch Renteneintritte über die Jahre bereits verloren gegangen.

In einem zunehmend professionalisierten Markt verlieren diese Unternehmen schrittweise an Relevanz, nicht aufgrund mangelnder Qualität, sondern aufgrund begrenzter organisationaler Anschlussfähigkeit.

2. Unternehmen, die gewachsen sind, aber die Arbeit in der Organisation selbst vernachlässigt haben.

Andere Unternehmen sind mit dem Markt gewachsen, haben Firmen integriert oder neue Geschäftsfelder aufgebaut. Häufig geschieht dies additiv: Neue Einheiten werden an bestehende Strukturen „angehängt“, ohne die Organisation insgesamt weiterzuentwickeln.

Der Organisationsforscher Henry Mintzberg beschreibt Organisationen explizit als mehrdimensionale, parallele Prozess- und Kommunikationssysteme. Wachstum erhöht zwangsläufig die Anzahl der Flüsse und damit die Komplexität. Gleichzeitig analysiert Mintzberg Strukturen nicht als neutral, sondern als entscheidungswirksam. Jede Struktur erzeugt bestimmte Koordinations- und Steuerungsprobleme. Aus diesem Grund erzeugen „gewachsene Unternehmen“ neue Reibungen, wenn sie nicht Ihre Aufmerksamkeit auf eine gute Integration legen.ⁱⁱ

Beide Wege führen zu demselben Risiko:

Die Organisation kann die von ihr selbst erzeugte Komplexität nicht mehr verarbeiten.

Organisationen sind keine Maschinen

Aus systemtheoretischer Sicht sind Organisationen keine beliebig skalierbaren Gebilde, sondern soziale Systeme mit eigener Logik. Sie reproduzieren sich nicht durch Menschen, sondern durch Entscheidungen, Kommunikation und Erwartungenⁱⁱⁱ. Wachstum bedeutet daher nicht nur „mehr Umsatz“ oder „mehr Mitarbeitende“, sondern vor allem eine qualitative Zunahme organisationaler Komplexität: mehr Entscheidungen, mehr Abstimmung, mehr Schnittstellen und damit auch mehr potenzielles Konfliktgeschehen. Wenn diese Zunahme nicht bewusst gestaltet wird, reagieren Organisationen mit bekannten Mustern wie Zentralisierung, Informalität, Eskalationen oder Entscheidungsvermeidung. Diese Reaktionen reduzieren Komplexität jedoch nicht, sondern verschieben sie lediglich. Die Leistung von Organisationen besteht deshalb gerade darin, Umwelt- und Entscheidungsvielfalt in bearbeitbare Formen zu überführen. Komplexität kann dabei nicht aufgehoben, sondern nur durch geeignete Strukturen und Entscheidungslogiken organisiert werden.^{iv} Die zentrale Frage lautet deshalb nicht, wie Komplexität reduziert werden kann, sondern wie Organisationen ihre eigene Komplexität verarbeiten und strukturieren können.

Orientierung als Engpass organisationaler Handlungsfähigkeit

An dieser Stelle lohnt ein zusätzlicher Blick auf die Frage, warum Organisationen unter Komplexität und der hohen Veränderungsgeschwindigkeit leiden. Veränderungsdruck wird für Organisationen weniger durch die Menge an Themen problematisch als durch den Verlust tragfähiger Orientierung. Der Organisationsforscher Karl E. Weick zeigt, dass Sensemaking vor allem dann relevant wird, wenn Routinen, gewohnte Deutungen und Entscheidungslogiken nicht mehr tragen. In solchen Situationen steigt der Bedarf an Sinnkonstruktion sprunghaft: Prioritäten konkurrieren, Entscheidungen werden ambivalent, Verantwortung wird diffus. Organisationen scheitern dabei nicht an Komplexität an sich, sondern an der fehlenden Möglichkeit, plausible und anschlussfähige Deutungen herzustellen. Wo diese fehlen, reagieren Organisationen häufig mit Aktionismus, Rückzug oder Entscheidungsvermeidung.

Weick argumentiert explizit, dass im organisationalen Alltag Plausibilität wichtiger ist als Genauigkeit. Menschen müssen verstehen, warum etwas geschieht, was jetzt wichtig ist und woran sie ihr Handeln ausrichten sollen.^v

Gerade in wachsenden oder sich professionalisierenden Organisationen zeigt sich dieses Muster deutlich:

- Es gibt viele Informationen, aber keine gemeinsame Geschichte
- Es gibt viele Projekte, aber keine klare Priorität

- Es gibt formale Prozesse, aber unklare Entscheidungslogiken

Sensemaking wird dann zur Daueraufgabe und damit zur Belastung. Aus systemischer Perspektive wird Organisationsentwicklung damit zur Arbeit an der kollektiven Deutungsfähigkeit. Sie beantwortet nicht nur die Frage „Wie machen wir etwas?“, sondern vor allem:

- Was bedeutet diese Veränderung für uns?
- Was bleibt stabil und was nicht?
- Woran orientieren wir Entscheidungen, wenn Zielkonflikte entstehen?

In Zeiten hohen Veränderungsdrucks entscheidet sich Relevanz daher weniger an der Geschwindigkeit von Projekten, sondern an der Fähigkeit der Organisation, gemeinsame, tragfähige Sinnangebote zu entwickeln. Erst auf dieser Basis können Prozesse, Strukturen und Strategien wirksam greifen.

Warum Prozesse allein nicht ausreichen

Auf diese Herausforderungen wird im technischen Großhandel und generell im Mittelstand häufig mit Prozessoptimierung reagiert. Doch es stellt sich die Frage, ob dies allein eine tragfähige Lösung darstellt. Aus unserer Erfahrung und Expertise sind klare Prozesse zwar eine notwendige Voraussetzung für Effizienz, Skalierung und Digitalisierung, sie entfalten ihre Wirkung jedoch nicht unabhängig vom organisationalen Kontext. Auch die organisationswissenschaftliche Literatur weist darauf hin, dass Prozesse nicht als isoliertes Steuerungsinstrument verstanden werden können, da ein Prozess ohne zumindest minimale strukturelle Rahmensetzung – etwa in Form von Rollen, Entscheidungsrechten und Regeln – nicht denkbar ist.^{vi}

In der systemischen Organisationsauffassung werden Organisationen daher nicht über Einzelinstrumente verstanden, sondern als Zusammenspiel von Rollen, Prozessen, Strukturen, Menschen und Führung. Prozesse sind dabei kein isoliertes Steuerungsinstrument, sondern eingebettet in Führungslogiken, Entscheidungsstrukturen und kulturelle Rahmensetzungen. Eine Betrachtung einzelner Bereiche, etwa ausschließlich der Prozesse, greift daher zu kurz, um den Herausforderungen von steigender Komplexität, hoher Veränderungsgeschwindigkeit und der Notwendigkeit von Sinn- und Orientierungsstiftung gerecht zu werden.^{vii}

Ohne geklärte Rollen, transparente Entscheidungslogiken und eindeutig zugeordnete Verantwortlichkeiten bleiben Prozesse wirkungslos oder werden im Alltag umgangen.

Systemische Organisationsentwicklung setzt daher vor der reinen Prozessarbeit an und klärt:

- wer wofür und worüber entscheidet,
- wie Verantwortung verteilt ist,
- wie Konflikte bearbeitet werden,
- wie Lernen, Anpassung und Weiterentwicklung möglich werden.

Prozesse sind damit das Ergebnis dieser organisationalen Klärung, nicht ihr Ersatz.

Auf den ersten Blick erscheinen Rollen und Entscheidungswege in Unternehmen als selbstverständlich geregelt. Gerade in wachsenden Organisationen oder im Zuge von Unternehmenszukäufen werden bestehende Strukturen jedoch häufig übernommen, ohne die dahinterliegenden Entscheidungslogiken und Verantwortlichkeiten bewusst neu zu klären. Was formal geregelt wirkt, ist im Alltag daher nicht zwingend eindeutig.

Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, genauer hinzusehen:

1. Ist in Ihrem Unternehmen wirklich klar, wer wofür entscheidet oder ist dies lediglich formal festgelegt, während im Alltag andere Logiken wirksam sind?
2. Und werden Rollen und Entscheidungswege bei Wachstum oder Integration aktiv neugestaltet oder stillschweigend vorausgesetzt?

Organisationsentwicklung als Voraussetzung für Übergabe- und Verkaufsfähigkeit

Ein Aspekt, der im Mittelstand zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist die Frage der Übergabe oder des Verkaufs des Unternehmens. Auch hier zeigt sich die zentrale Rolle der Organisation. Studien zur Unternehmensnachfolge im deutschsprachigen Raum besagen, dass der Erfolg von Übergaben oder Verkäufen nur begrenzt von kurzfristigen finanziellen Kennzahlen abhängt, sondern maßgeblich von der organisatorischen Reife des Unternehmens bestimmt wird. So zeigen systemische Analysen von Arist von Schlippe und Tom A. Rüsen, dass Nachfolgeprozesse insbesondere dort scheitern, wo Organisationen stark auf einzelne Personen zugeschnitten sind und Rollen, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten nicht hinreichend von den Inhaberpersonen gelöst wurden.^{viii}

Studien des IfM Bonn zeigen ebenfalls, dass Unternehmen mit hoher personeller Abhängigkeit, etwa durch nicht dokumentiertes Wissen, informelle Entscheidungsstrukturen und stark inhaberzentrierte Führung, deutlich geringere Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe oder externe Nachfolge haben.^{ix} Ergänzend weisen praxisnahe Analysen zur Unternehmensnachfolge darauf hin, dass Unternehmen für Nachfolger oder Käufer vor allem dann attraktiv sind, wenn Entscheidungsprozesse transparent geregelt, Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und Führungs- sowie Steuerungsleistungen unabhängig von der Inhaberpersion reproduzierbar sind. Insbesondere bei externen Nachfolgelösungen oder Unternehmensverkäufen wirken sich beispielsweise personenzentrierte Strukturen oder fehlende Wissensdokumentation wertmindernd aus.^x

In ähnlicher Weise zeigt die strategische Managementforschung, dass Unternehmenswert und strategische Handlungsfähigkeit langfristig nur dort gesichert werden können, wo Entscheidungs- und Steuerungsleistungen in der Organisation verankert, delegierbar und reproduzierbar sind. Wertorientierte Unternehmensführung setzt demnach voraus, dass Organisationen unabhängig von einzelnen Führungspersonen handlungs- und lernfähig bleiben. Andernfalls entstehen strukturelle Risiken, die sich unmittelbar wertmindernd auswirken.^{xi}

Organisationsentwicklung wird vor diesem Hintergrund zu einem zentralen wertrelevanten Faktor, denn sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen über Personen hinweg steuerbar bleiben, reduziert Übergaberisiken und erhöht die Attraktivität für Nachfolger oder Investoren.

Fazit: Relevanz entsteht nicht im Markt, sondern in der Organisation

Der Markt setzt den Rahmen. Doch wie ein Unternehmen darauf reagiert, entscheidet sich in einer Organisation. „Wachse oder weiche“ ist daher keine rein strategische Frage. Es ist eine Frage der organisationalen Klarheit, Entscheidungsfähigkeit und Lernfähigkeit.

Unternehmen, die diese Klarheit schaffen, gewinnen Handlungsspielraum, unabhängig davon, ob sie wachsen, integrieren oder bewusst übergeben.

Oder anders und direkter formuliert: Der Markt verändert sich immer. Entscheidend ist, ob Ihre Organisation anschlussfähig bleibt.

ⁱ David J. Teece / Gary Pisano / Amy Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 7 (1997), S. 509–533, hier S. 510.

ⁱⁱ Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall 1979

ⁱⁱⁱ Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000

^{iv} Simon, F. B. (2011): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

^v Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

^{vi} Georg Schreyögg / Daniel Geiger: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2024

^{vii} Schmid, B. (2021). Systemische Beratung und Supervision im Praxisfeld Organisation. Beispiele, Konzepte und Vorgehensweisen. Praxisband zum isb-Handbuch.

^{viii} von Schlippe, A. & Rüsen, T. (2013): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Vandenhoeck & Ruprecht.

^{ix} Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn): Nachfolge in Familienunternehmen, online unter: <https://www.ifm-bonn.org/themendossiers/nachfolge-in-familienunternehmen>

^x Wegmann, J. & Wieseahn, A. (Hrsg.) (2015): Unternehmensnachfolge – Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, insb. die Beiträge von Lutz, H.: „Nachfolge als betriebswirtschaftliches Problem“, S. 209–218; Brass, T.: „Organisation des Nachfolgeprozesses“, S. 221–229; sowie Wegmann, J.: „Verkauf als Nachfolgestrategie“, S. 89–102

^{xi} Bergmann, R. & Bungert, M. (2022): Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler