I.M.U.
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

Das I.M.U. ist ein Institut der Hans-Böckler-Stiftung

Wissen kompakt

UNTERNEHMENSSTRATEGIEN IN DER KRISE

Dr. Sebastian Campagna, Prof. Dr. Marc Eulerich

März 2023

Nicht erst seit den Auswirkungen von COVID19 und dem Krieg in der Ukraine sehen sich Unternehmen immer wieder verschiedenen Krisensituationen ausgesetzt. Dieses Modul soll dabei helfen, insbesondere strategische Fragen in Krisensituationen zu verstehen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

MITBESTIMMUNGS-PORTAL

Inhalt

1 Unternehmen in Krisensituationen 3

2 Ursachen für Unternehmenskrisen 3

3 Typische Krisenverläufe 5

4 Maßnahmen in und aus der Krise 7

5 Unternehmensstrategische Implikationen 7

6 Strategische Maßnahmen 8

6.1 Die unternehmensexterne Analyse 10

6.2 Die unternehmensinterne Analyse 12

7 Fazit 13

8 Weiterführende Informationen 14

Über die Autoren 15

1 Unternehmen in Krisensituationen

In den letzten Jahren haben Ereignisse wie die Coronapandemie und der Krieg in Europa dazu geführt, dass an wirtschaftliche Normalität kaum zu denken ist: Lieferkettenprobleme, Energiekrise, geopolitisches Säbelrasseln, Inflation. Diese Geschehnisse haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die nationale, internationale und globale Geschäftstätigkeit. Zahlreiche Unternehmen befinden sich daher in einem Krisenmodus, an „business as usual“ ist oftmals kaum zu denken. Wir müssen vielmehr von einer länger andauernden Krise ausgehen oder gar von einem Jahrzehnt sprechen, in dem wir lernen müssen, mit Krisensituationen zu leben und umzugehen. Für Unternehmen bedeutet dies, umfassende operative und strategische Maßnahmen durchzuführen, um das Unternehmen sicher durch Krisensituationen zu bewegen.

In diesem „Wissen kompakt“-Modul wollen wir uns mit den wesentlichen strategischen Fragen in Krisensituationen auseinandersetzen. Wir möchten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in den Aufsichtsräten Anhaltspunkte und Orientierung zu unternehmensstrategischen Fragen in turbulenten Zeiten geben.

2 Ursachen für Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen sind vielfältig. Auslöser können einerseits unternehmensexterne Gegebenheiten sein. Beispiele hierfür sind:

- Wirtschaftliche Konjunkturkrisen und Rezessionen
- politische Konflikte und Kriege
- Branchenkrisen
- oder – wie wir in der jüngsten Vergangenheit haben lernen müssen – durch eine Pandemie.

Andererseits können Unternehmenskrisen auch von unternehmensinternen – also „hausgemachten“ – Problemen ausgelöst werden. Beispiele hierfür sind:

- Falsche Strategieentscheidungen
- Falsche Investitionsentscheidungen
- Mangelnde Liquidität
- Verspätete bzw. nicht konsequente Reaktion auf unternehmensinterne Probleme
- Zu hohe Abhängigkeit von Wertschöpfungsketten durch Lieferanten
- Konflikte im Management

– Unzureichendes Controlling

– Schwache Wettbewerbsposition

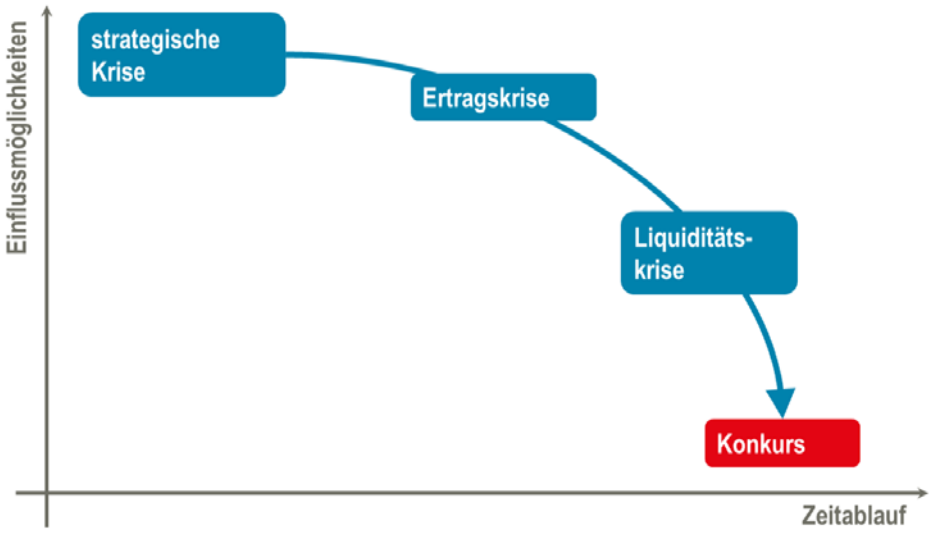
– Mangelnde Kompetenz des Managements

– Konflikte zwischen den Gesellschaftern und Investoren

Für Unternehmen sind Krisensituationen besondere Herausforderungen, da sie oftmals zu Ertragsproblemen und schlimmstenfalls zu Liquiditätsproblemen und in den Konkurs führen können.

Für gewöhnlich durchlaufen Unternehmen in Krisensituationen folgende Krisenstadien:

Konsequenzen bei falschen unternehmensstrategischen Entscheidungen im Zeitverlauf



Quelle: Campagna 2020, S. 26

Hans Böckler Stiftung

Die Abbildung illustriert beispielhaft, wie Krisen für gewöhnlich verlaufen. Hierbei werden vier verschiedene Stadien unterschieden:

1. Eine strategische Entscheidung kann im Zeitverlauf zu einer strategischen Krise führen, weil sie sich im Nachhinein als falsch erwiesen hat oder weil sie zu einem bestimmten Zeitpunkt unter den gegebenen Rahmenbedingungen und Ressourcen zwar adäquat war, sie jedoch nicht an veränderte wirtschaftliche oder unternehmensinterne Rahmenbedingungen angepasst wurde.

2. Diese strategische Krise kann, wenn man nicht gegensteuert, im weiteren Zeitverlauf zu einer Ertrags- bzw. Rentabilitätskrise führen: Die hergestellten Produkte und Dienstleistungen finden kaum Absatz bzw. bleiben hinter den Erwartungen zurück. Der geringere Umsatz (und damit auch Gewinn) führt mittelfristig dazu, dass Unternehmen nicht genügend finanzielle Mittel erwirtschaften können, um ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

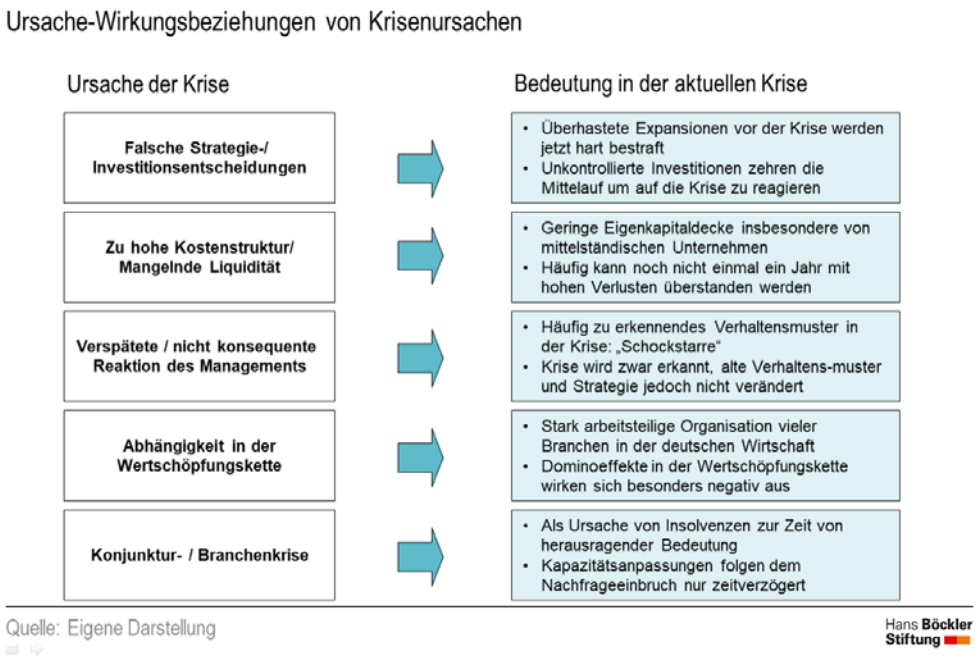
3. Ist dies der Fall, führt dieser Umstand zu einer Liquiditätskrise und der drohenden Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens oder Konzerns.

In einer solchen Situation sind die Handlungsspielräume inzwischen stark eingeschränkt, beispielsweise weil der Finanzierungsspielraum nicht mehr gegeben ist, um wirtschaftliche Maßnahmen einzuleiten, die dann aus der wirtschaftlichen Schieflage verhelfen.

4. Sollte das Unternehmen aus dieser Krisensituation nicht mehr herauskommen, führt dies zur Insolvenz bzw. zum Konkurs.

Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, sich frühzeitig mit strategischen Themen im Aufsichtsrat zu beschäftigen. Denn in diesem Stadium kann bei Problemen noch frühzeitig gegengesteuert werden und die Handlungsmöglichkeiten sind nicht so begrenzt, wie bei Eintritt einer Liquiditätskrise.

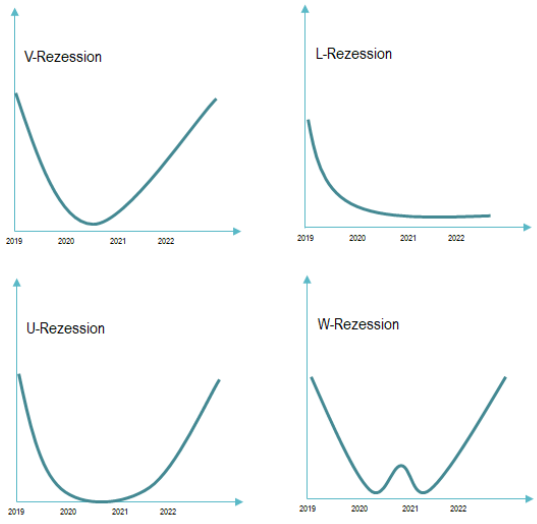
Die nachfolgende Abbildung zeigt skizzenhaft noch einmal die Verbindung von Ursachen (links) und Effekten (rechts) im Unternehmen.



3 Typische Krisenverläufe

Grundsätzlich können Krisenverläufe vier Muster annehmen, wie die folgende Abbildung zeigt:

Typische Muster von Krisenverläufen



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

Die verschiedenen Verläufe unterscheiden sich jeweils durch die Dauer des Abschwungs und den Zeitraum bis zur Wiederherstellung der Ausgangssituation. Während also ein V-Verlauf einen relativ kurzen Tiefpunkt hat und schnell wieder eine Normalsituation hergestellt werden kann, ist besonders der L-Verlauf für viele Unternehmen eine sehr große Herausforderung (vgl. Sachverständigenrat der Bundesregierung 2020). Doch auch U-Verläufe oder W-Verläufe sind denkbar, bei denen eine mittelfristige Erholung (U-Verlauf) möglich ist oder ggf. nach einer kurzfristigen Erholung dann eine langfristige Krise eintritt (W-Verlauf).

Die Corona-Krise beispielsweise war als ein „externer Schock“ zu verstehen. Sie war also zunächst keine Krisensituation aufgrund von Fehlentwicklungen innerhalb der Unternehmen. Sie wirkte sich deshalb auch auf viele wirtschaftlich gesunde Unternehmen aus, weil deren Wertschöpfungsketten und die Nachfrage auf den Zielmärkten stark in Mitleidenschaft gezogen wurden. Sie traf zudem Branchen und Unternehmen besonders hart, die sich vor der Corona-Krise bereits im strukturellen Wandel befunden hatten. Ebenso brachte diese Krise bestehende wirtschaftliche, aber auch strategische Schwächen von Unternehmen ans Tageslicht. So beschleunigte die Kombination aus unternehmensinternen Problemen und Corona-Pandemie die Krisensituation in vielen Unternehmen.

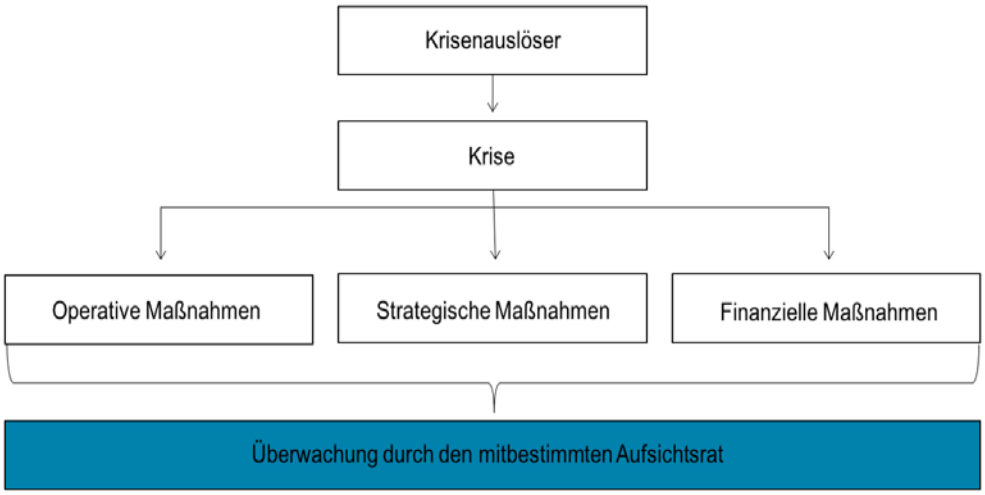
Häufig treten mehrere Ursachen gleichzeitig auf und verstärken so die Dynamik einer Krise. Deshalb ist es ratsam, dass die Unternehmen die verschiedenen Dimensionen analysieren, bewerten und Maßnahmen einleiten, die Schlimmeres verhindern sollen. Dies ist eine originäre Aufgabe des Managements. Der Aufsichtsrat sollte in diesem Zusammenhang den Vorstand intensiv beraten.

4 Maßnahmen in und aus der Krise

Befindet sich ein Unternehmen erst einmal in einer Krisensituation, so müssen Unternehmensführung und (mitbestimmter) Aufsichtsrat schnell und durchsetzungsstark dieser Situation begegnen.

Grundsätzlich lassen sich hier operative, strategische und finanzielle Maßnahmen zur Bewältigung der Krise wählen. Die folgende Abbildung stellt vereinfacht diesen Zusammenhang dar.

Klassifikation von Maßnahmen in Krisensituation



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

In diesem „Wissen kompakt"-Modul setzen wir uns explizit mit den strategischen Maßnahmen auseinander. Die operativen Maßnahmen richten sich sehr stark nach den unternehmensspezifischen Gegebenheiten und sind daher nur bedingt verallgemeinerbar.

5 Unternehmensstrategische Implikationen

Strategische Ziele und Maßnahmen werden in der Regel für einen längeren Zeitraum (z.B. drei bis sieben Jahre) geplant. Oftmals zwingen Krisensituationen wie die gegenwärtige jedoch zu einem schnellen Handeln. Wichtig ist dann, die Situation aus strategischer Perspektive zu analysieren: Gegebenenfalls reichen einige punktuelle strategische Anpassungen aus. Oftmals ist jedoch nur eine strategische Neuausrichtung die einzige Chance, aus der Krise zu gelangen.

Für den Aufsichtsrat ergeben sich hieraus folgende Aufgaben: Er sollte die strategischen Ziele mit dem Vorstand intensiv beraten und die strategischen Maßnahmen diskutieren. Kernfragen in diesem Kontext sind:

– Was kann das Unternehmen aus strategischer Perspektive kurzfristig in der Krise tun?

– Muss das Unternehmen die strategische Vorgehensweise mittel- bis langfristig anpassen, weil die bisherige Unternehmensstrategie unter den nun gegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr adäquat ist oder an Grenzen stößt?

– Muss das Unternehmen die strategische Vorgehensweise mittel- bis langfristig anpassen, weil die Krise Schwächen im eigenen Unternehmen aufgedeckt hat?

Vor diesem Hintergrund ist es unbedingt geboten, die unternehmensstrategischen Implikationen und die potenziellen Effekte der Krisensituation als kontinuierlichen Prozess zu betrachten und diesen Themen in den Aufsichtsratssitzungen genügend Zeit und die erforderliche Aufmerksamkeit zu widmen. Es reicht nicht aus, sich in der Krise nur – überspitzt formuliert – auf Liquiditätsfragen etc. zu beschränken. Eine Analyse der Unternehmensstrategie ist von hoher Bedeutung: Sie kann für die Mitbestimmung relevante Handlungsgebiete identifizieren und aufzeigen, wie Unternehmen durch ein zielführendes strategisches Krisenmanagement ihren Weg aus der Krise finden.

6 Strategische Maßnahmen

In einer wirtschaftlichen Krisensituation steht die Unternehmensstrategie auf dem Prüfstand. Es geht hierbei um unterschiedliche Fragen, auf die Antworten gefunden werden müssen:

– Wie haben sich die unternehmensexternen Rahmenbedingungen in der Krise verändert und wie wirken sie sich auf das Unternehmen und seine Unternehmensstrategie aus?

– Ist die aus Vorkrisenzeiten existierende Unternehmensstrategie grundsätzlich noch die Richtige? Sind Modifikationen erforderlich?

– Müssen im Unternehmen die Ressourcen und die Wertschöpfungsprozesse angepasst werden?

– Wo liegen unsere Stärken, die in der Krisensituation nützlich sein könnten?

– Werden bereits unternehmensexterne Berater im Unternehmen eingesetzt, die helfen sollen, in der Krisensituation das Management zu unterstützen?

– Bei Konzernunternehmen: Werden in der Konzernmutter strategische Entscheidungen modifiziert? Wie wirken sich diese Anpassungen auf „unser“ Unternehmen aus?

Sicherlich kann diese Liste noch beliebig erweitert werden, beispielsweise je nach unternehmensinterner Situation und Branchenzugehörigkeit.

Unabhängig davon, muss sich in erster Linie das Management gemeinsam mit dem Aufsichtsrat diesen Fragestellungen widmen. Dafür existieren Prozesse und Instrumente, die im strategischen Management Anwendung fin-

den, auch um in der Krisensituation strukturiert und nicht überhastet zu handeln (vgl. Campagna 2020; Müller 2017; Welge et al. 2017).

Um sich mit den strategischen Fragen auseinanderzusetzen, hilft das folgende Schaubild.

Der Prozess des strategischen Managements

Quelle: Campagna 2020, S. 7

Hans Böckler Stiftung

Dieses Schaubild illustriert den Prozess in der Strategieentwicklung und bietet Orientierung, um adäquate Fragen im Aufsichtsrat zu stellen. Die Kernelemente eines Strategieprozesses sind:

– Definition der strategischen Unternehmensziele (Ziele),
– Analyse der Unternehmensumwelt und der Wettbewerber (Umweltanalyse),
– unternehmensinterne Analyse eigener Potenziale als Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit (Unternehmensanalyse),
– Strategieformulierung (Strategie) sowie
– Strategieumsetzung und -kontrolle (Überwachung).

In einer Krisensituation sollte vom Management zunächst analysiert werden, inwiefern die aktuellen strategischen Ziele überhaupt (zumindest kurzfristig) noch realistisch sind und sich diesbezüglich mit dem Aufsichtsrat beraten. Dieser Prozess dient dazu, Entscheidungen zu treffen, inwiefern strategische Ziele und die hieraus abgeleiteten Maßnahmen anzupassen sind.

Dies ist die Phase, in der gegebenenfalls eine neue Unternehmensstrategie definiert wird. Ob es sich hierbei dann um eine endgültige mittel- bis langfristige strategische Vorgehensweise handelt oder lediglich einen „Krisenmodus“ kann allerdings erst entschieden werden, wenn absehbar ist, ob die Krise bewältigt ist.

Die Entscheidung nach der adäquaten Unternehmensstrategie in der Krise kann jedoch nur im Kontext weiterer strategische Analysen getroffen werden: zu diesen Analyseschritten gehören Analysen hinsichtlich des Unternehmensumfelds (Chancen und Risiken), der eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Erst, wenn der gesamte Kontext analysiert wird, erst dann wird sich eine angepasste oder gar eine ganz „neue“ Unternehmensstrategie herauskristallisieren, mit der das Unternehmen die wirtschaftliche Zukunft erfolgreich gestalten will. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, mit unterschiedlichen wirtschaftlichen Szenarien zu arbeiten. Diese Szenarien helfen, sich die wirtschaftlichen Alternativen in der Zukunft vor Augen zu führen. Das Management arbeitet hier oftmals mit Worst/Best Case-Szenarien.

Hat sich das Management nun mit dem Aufsichtsrat beraten und sich für einen spezifischen strategischen Weg aus der Krise geeinigt, so obliegt im weiteren Verlauf dem Aufsichtsrat die Überwachungsfunktion hinsichtlich der Strategieumsetzung. Diese Funktion des Aufsichtsrats in Bezug auf strategische Fragestellungen ist von zentraler Bedeutung. Schließlich hängt – salopp gesagt – der wirtschaftliche Erfolg von Morgen von den heutigen strategischen Entscheidungen und der stringenten Umsetzung ab – auch in Krisenzeiten.

Mit Blick auf Krisensituationen sind strategische Analysen von wesentlicher Bedeutung. Dies ist grundsätzlich Aufgabe des Managements. Jedoch hat der Aufsichtsrat in Krisenzeiten besonders darauf hinzuwirken, dass solche Analysen sorgfältig durchgeführt werden und im Aufsichtsrat beraten werden.

Mit anderen Worten: Das Unternehmen muss sein gegenwärtiges Wettbewerbsumfeld anschauen, um die nötigen Maßnahmen einzuleiten und gleichzeitig die eigene Position bewerten. Auch die globalen Trends und die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Branche, die Wettbewerber und das eigene Unternehmen müssen detailliert betrachtet werden. Dem Grundkonzept der SWOT-Analyse folgend, werden hierzu Chancen (O=Opportunities) und Risiken (T=Threats) auf der Umweltseite betrachtet. Auf der Unternehmensseite werden die Stärken (S=Strengths) und Schwächen (W=Weaknesses) analysiert (vgl. Welge et al. 2017).

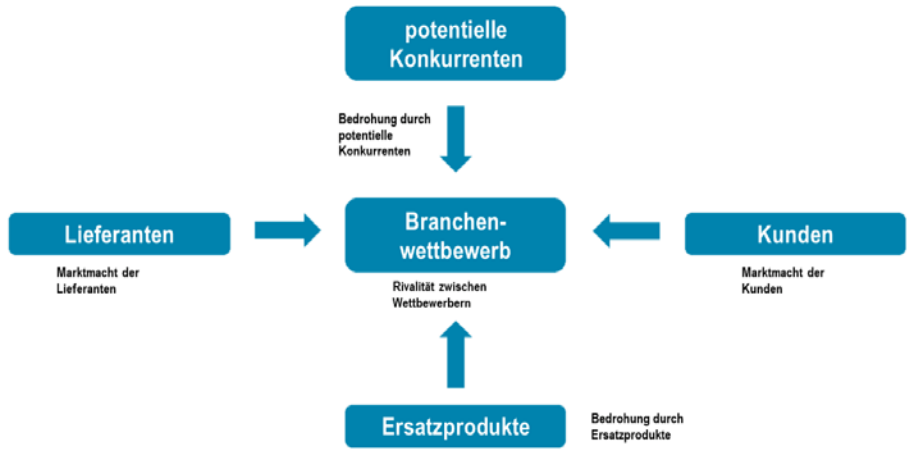
Es bietet sich an, die bestehenden Dokumente und Ergebnisse der letztmaligen Strategieentwicklung (also der vor Kriseneintritt gültigen Strategie), detailliert durchzugehen und alle Bereiche, die durch die Krise direkt beeinflusst sind oder werden können, erneut zu analysieren und zu bewerten. Hierdurch können ggf. neue Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen identifiziert bzw. bestehende verstärkt oder abgeschwächt werden.

6.1 Die unternehmensexterne Analyse

Grundsätzlich unterscheidet man bei der unternehmensexternen Analyse zwei Ebenen (vgl. Campagna 2020): Das Makro-Umfeld und das unmittelbare Wettbewerbsumfeld. Schauen wir auf das Wettbewerbsumwelt, so

existieren fünf Faktoren, die im Rahmen von strategischen Fragestellungen einer Analyse unterzogen werden (siehe folgende Abbildung). Man kann in diesem Zusammenhang auch von einem Radar sprechen, um das Wettbewerbsumfeld fortwährend „auf dem Schirm“ zu behalten, um mögliche Veränderungen strategisch zu thematisieren.

Die Einflussfaktoren des Wettbewerbs innerhalb einer Branche



Quelle: Eigene Darstellung nach Porter 2008: S. 36

Hans Böckler Stiftung

Die jüngsten Krisen beispielsweise haben gezeigt, dass für die wirtschaftlichen Aktivitäten zwei dieser Faktoren ein großes Risiko darstellen: Lieferanten- und Kundenbeziehungen. Zum einen sind die oftmals globalisierten Wertschöpfungsketten in Mitleidenschaft gezogen worden, da Lieferanten teilweise ihre Produktion einstellen mussten und zum anderen ist die Nachfrage nach vielen Produkten und Dienstleistungen erheblich zurückgegangen, da durch die politischen Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie das öffentliche Leben nahezu zum Erliegen gekommen sind. Daher ist es für Aufsichtsräte ratsam, sich mit diesen beiden Themen ausführlich mit dem Management zu beraten.

Fragen zum Thema Lieferanten und Wertschöpfungsketten:

- Existieren bzw. drohen mögliche Unterbrechungen der Lieferkette im Unternehmen?
- Wie ist der Geschäftszustand der wichtigsten Lieferanten und deren Fähigkeit, weiterhin zu liefern?
- Existieren Alternativen für die wichtigsten Lieferanten?
- Existiert ein Notfallplan, um Störungen in der Lieferkette zu beheben?
- Wie gestaltet sich das Liefermodell des Unternehmens (z.B. mögliche Umstellung von Vor-Ort-Lieferungen auf ferngesteuerte / mobile Lieferoptionen)?
- Wurden die vertraglichen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Änderung von Liefermodellen berücksichtigt?
- Wurden die geänderten Arbeitsweisen mit den Kunden besprochen?

- Wurden die Auswirkungen der neuen Arbeitsweisen auf die Einnahmen und Kosten bewertet?

Fragen zum Thema Nachfrage bzw. Kundenbeziehungen:

- Welche Zielmärkte für unsere Produkte und Dienstleistungen sind am meisten von der Krise betroffen?
- Wie können wir Kunden im Kontext der Krise unterstützen? Können z.B. für wichtige Kunden Notfallpläne entwickelt werden?
- Wurde mit den wichtigsten Kunden über die potenziellen Risiken und Auswirkungen auf das eigene Geschäft gesprochen?
- Stehen Kundenbeziehungsmanager regelmäßig mit den Kunden in Kontakt, um sich über deren Reaktionen auf dem Laufenden zu halten und Unterstützung anzubieten?
- Existieren Pläne, wie die rückgängigen Umsätze kompensiert werden können? (z.B. alternative Produkte und Dienstleistungen)
- Ist es wirtschaftlich möglich, die Preisstrategie im Lichte der aktuellen Krise neu zu überdenken?
- Existieren alternative kommerzielle Geschäftsmodelle?

6.2 Die unternehmensinterne Analyse

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und damit die Basis seines wirtschaftlichen Erfolgs hängen maßgeblich von seinen spezifischen Potenzialen und „Kernkompetenzen“ ab.

Diese Kernkompetenzen bündeln die Fähigkeiten, auf unternehmensspezifische Art und Weise Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, die sich von anderen Unternehmen unterscheiden. Dabei kann eine Kernkompetenz beispielsweise im Bereich der unternehmensspezifischen Produktionsweise, der Technologienutzung oder der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen verankert sein. Zweifelsohne sind die Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten eine wichtige Quelle solcher Kernkompetenzen.

Unternehmen müssen in Krisenzeiten besonders darauf achten, dass sie ihre Substanz nicht verlieren. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird allzu oft primär „an der Kostenschraube gedreht“. Einsparungen sind an der Tagesordnung und ein „Lieblingsrezept“ des Managements und der externen Berater, um durch Krisen zu navigieren. Schon in der Wirtschafts- und Finanzkrise um das Jahr 2009 hat sich jedoch besonders bewährt, die Substanz der Unternehmen zu erhalten, in dem über Kurzarbeit und Gestaltung von Arbeitszeitkonten, die Beschäftigten weitgehend ihren Job behalten konnten. Diese Maßnahmen haben geholfen, nach der Krise wieder wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Politik hatte auch in der Corona-Krise entsprechende Maßnahmen ergriffen, so dass Unternehmen sie nutzen konnten (vgl. Sick/Sekanina 2020).

Ein weiterer Aspekt mit strategischer Relevanz ist die Gefahr, dass Wertschöpfungsketten auseinanderbrechen. Nicht nur die Lieferanten können dafür verantwortlich sein, sondern auch die unternehmenseigenen Wertschöpfungsprozesse, die über viele Standorte und oftmals international verteilt sind. In der gegenwärtigen Krise muss daher geklärt werden, inwiefern die Wertschöpfungsprozesse im eigenen Unternehmen alternativ strukturiert und gestaltet werden können, um die eigene Produktion aufrechterhalten zu können.

Weiterhin ist zu hinterfragen, inwiefern geplante M&A-Deals, die bereits seit längerer Zeit eingefädelt wurden, auch in der jetzigen wirtschaftlichen Situation weiter vorangetrieben werden sollten. Mehrere Faktoren sprechen dafür solche Deals grundsätzlich zu hinterfragen:

M&A-Deals sind grundsätzlich teuer und belasten die Liquidität des Unternehmens: Eine Liquidität, die unter Umständen im Unternehmen aktuell anderweitig besser eingesetzt werden könnte.

Darüber hinaus stellt sich auch die strategische Frage, inwiefern diese Deals dazu beitragen, die anvisierte (modifizierte) Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen. Oftmals werden mit M&A-Deals unternehmensinterne Schwächen oder fehlende Ressourcen kompensiert, in dem man sie sich von außen einkauft. Wenn jedoch in der Krise die geplante Unternehmensstrategie obsolet ist, dann bräuchte man auch die entsprechenden M&A-Aktivitäten nicht mehr.

Zusätzliche Fragen zum Thema "Stärken und Schwächen“:

- Können wir aktuell (aber auch nach der Krise) unsere Kernkompetenzen weiterhin erbringen?
- Schaffen unsere Kernkompetenzen nach der Krise voraussichtlich den gleichen Mehrwert für unsere Kunden?
- Welche (neuen) Stärken und Schwächen ergeben sich für das Unternehmen durch die Corona-Krise?
- Was können wir mit Blick auf unsere Widerstandsfähigkeit lernen?
- Welche Bereiche erfordern einen weiteren Auf- und Ausbau der Aktivitäten?
- Wie haben sich unsere Stärken und Schwächen im Vergleich zu unseren Wettbewerbern verändert?

7 Fazit

Unternehmen standen bereits vor Ausbruch der jüngsten Krisen vor großen unternehmensstrategischen Herausforderungen. Es ging um nicht weniger als das Überdenken der eigenen Geschäftsmodelle in einem sich zunehmend transformierenden gesellschaftlichen Umfeld mit den großen strategischen Herausforderungen Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel!

Es ist noch nicht absehbar, inwiefern diese Krisenereignisse tatsächlich die erforderliche Transformation der Wirtschaft beschleunigt oder ob der gegenwärtige Krisenmodus, in dem sich viele Unternehmen befinden, ledig-

lich dazu dient, wirtschaftlich durchzuhalten, um nach der Krise, wieder in den Modus „business as usual so lange wie irgend möglich“ zurückkehren.

Unabhängig davon müssen in den Unternehmen in den nächsten Jahren die zentralen Weichen für die Zukunft gestellt werden. Solche Prozesse werden nicht ohne große Anstrengung und Opfer vollzogen werden können. Daher ist es, ob vor, während und nach der Krise zwingend erforderlich, dass strategische Diskussionen solcher Reichweite in den mitbestimmten Aufsichtsrat gehören. Dort sollen sie ausführlich beraten werden. Es hat sich gezeigt, welche zentrale Rolle die Mitbestimmung während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 gespielt hat und zwar auch aus ökonomischer Perspektive. Auch in der gegenwärtigen Situation wird die Mitbestimmung ihre Verantwortung übernehmen und das langfristige Unternehmensinteresse, wozu auch die Interessen und Sichtweisen der Beschäftigten gehören, nicht aus dem Blick verlieren.

8 Weiterführende Informationen

Campagna, S. (2020): ➔I Unternehmensstrategie mitgestalten. Mitbestimmungspraxis Nr. 29. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Campagna, S. (2015): ➔I „Radar für strategische Risiken“, um Gefahren frühzeitig zu erkennen.

Campagna, S.; Eulerich, M. (2019): ➔I Mischkonzerne – ein Auslaufmodell? In der Zwickmühle zwischen Kapitalmarktmoden und digitaler Transformation. Mitbestimmungsreport Nr. 46. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Campagna, S.; Eulerich, M.; Fligge, B.; Scholz, R.; Vitols, S. (2020): ➔I Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen. Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz. Mitbestimmungsreport Nr. 57. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Dullien, S.; Herzog-Stein, A.; Hohlfeld, P.; Rietzler, K.; Stephan, S.; Theobald, T.; Tober, S.; Watzka, S. (2020): ➔I Wirtschaftspolitische Reaktion mildert Corona-Einbruch: Verhaltene Erholung in Sicht. IMK Report Nr. 160, Düsseldorf.

Müller, H.-E. (2017): Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis. 3. Auflage. Berlin/Boston: De Gruyter Verlag.

Sachverständigenrat der Bundesregierung (2020a): ➔I Konjunkturprognose für 2020 und 2021

Sachverständigenrat der Bundesregierung (2020b): ➔I Sondergutachten 2020 – Die gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie.

Sick, S.; Sekanina, A. (2020): ➔I Coronavirus-Pandemie – Was hat der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit der Corona-Krise zu beachten?

Steinhaus, H.; Guttzeit, M. (2021): ➔I Management strategischer Risiken Früherkennung von Indikatoren für Beschäftigungsrisiken. Reihe: Mitbestimmungspraxis Nr. 45, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Welge, M. K./Al-Laham, A./Eulerich, M. (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

Sebastian Campagna

Über die Autoren

Dr. Sebastian Campagna ist Referatsleiter im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U.). Er berät und qualifiziert Aufsichts- und Betriebsräte in betriebswirtschaftlichen Fragen, insbesondere im Bereich Unternehmensführung und Strategisches Management.

Kontakt

Prof. Dr. Marc Eulerich ist Lehrstuhlinhaber an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen und besetzt dort den Lehrstuhl für Interne Revision. Neben der Internen Revision erforscht er insbesondere die Bereiche Unternehmensstrategie und Corporate Governance.

Kontakt

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:
Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
März 2023