

Pragmatische Guideline zur Anwendung des Greiner Wachstumsmodells für Automobilzuliefer-KMU im Transformationsprozess

Prof. Dr. Bernhard Kölmel

Hochschule Pforzheim

April 2025

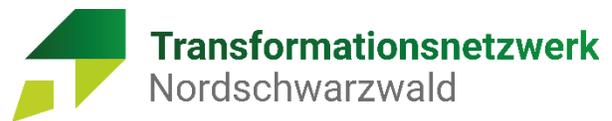


Ansprechpartner:

Prof. Dr. Bernhard Kölmel
Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Straße 66
75175 Pforzheim
+49 7231 28 6686
bernhard.koelmel@hs-pforzheim.de



Max Borsch
TraFoNetz Nordschwarzwald
Westliche Karl-Friedrich-Straße 24
75175 Pforzheim
+49 7231 154 369 32
max.borsch@nordschwarzwald.de



Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald
Westliche Karl-Friedrich-Straße 29-31
75172 Pforzheim
+49 7231 154 369 0
info@nordschwarzwald.de

The logo for Region Nordschwarzwald Wirtschaftsförderung features a stylized green and yellow geometric shape on the right, resembling a mountain peak or a cluster of triangles. To the left, the text "REGION NORDSCHWARZWALD" is written in a bold, black, sans-serif font, with "Wirtschaftsförderung" in a smaller, green, sans-serif font below it.

REGION NORDSCHWARZWALD
Wirtschaftsförderung

1. Einleitung: Die doppelte Herausforderung – Automobilzuliefer-KMU im Spannungsfeld von BEV-Transformation und China-Marktverschiebung

1.1 Kontextualisierung der Krise

Die deutsche Automobilzulieferindustrie, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), sieht sich einer existenziellen Bedrohungslage gegenüber. Zwei tiefgreifende Entwicklungen konvergieren und erzeugen einen erheblichen Transformationsdruck: der technologische Wandel hin zur Elektromobilität (Battery Electric Vehicles - BEVs) und die sich verschiebenden Marktverhältnisse, insbesondere der Bedeutungsverlust deutscher Original Equipment Manufacturer (OEMs) im strategisch wichtigen chinesischen Markt. Diese Disruption stellt etablierte Geschäftsmodelle, über Jahrzehnte aufgebaute Kompetenzen und bewährte Lieferketten fundamental in Frage. Viele KMU, deren Erfolg lange auf Komponenten für Verbrennungsmotoren basierte, erleben schrumpfende Auftragsvolumina in ihrem Kerngeschäft. Gleichzeitig erfordert der Einstieg in den BEV-Markt hohe Investitionen in neue Technologien, Produktionsanlagen und Mitarbeiterqualifikationen – oft ohne gesicherte Ertragsperspektiven. Die nachlassende Marktposition deutscher Premiumhersteller in China, einem bisherigen Wachstumsmotor, verschärft die Situation, da ein wichtiger Absatzkanal an Dynamik verliert und lokale Wettbewerber stärker werden.

1.2 Problemstellung: Orientierungslosigkeit im Wandel

In dieser Umbruchphase kämpfen zahlreiche Zuliefer-KMU mit dem Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Sie stehen vor der gewaltigen Aufgabe, sich strategisch neu auszurichten, ohne dabei ihr operatives Geschäft und ihre Liquidität zu gefährden. Oft fehlt es jedoch an klaren Konzepten und Werkzeugen, um die eigene Situation systematisch zu analysieren, die notwendigen Veränderungsschritte zu identifizieren und den Transformationsprozess strukturiert zu gestalten. Die Unsicherheit ist groß, und die Gefahr lähmender strategischer Fehlentscheidungen oder eines reaktiven Abwartens steigt.

1.3 Lösungsansatz: Das Greiner Wachstumsmodell als Navigationsinstrument

Hier setzt das Greiner Wachstumsmodell an, entwickelt von Larry E. Greiner. Es dient als Diagnose- und Navigationsinstrument, um die organisatorische Entwicklung von Unternehmen zu verstehen. Das Modell beschreibt typische Wachstumsphasen und die damit verbundenen Krisen, die Organisationen durchlaufen. Es hilft zu erkennen, dass die aktuellen externen Schocks (BEV, China) nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Sie treffen auf Unternehmen, die sich ohnehin in einer bestimmten internen Entwicklungsphase befinden und lösen dadurch spezifische interne Anpassungskrisen aus oder verschärfen bereits vorhandene. Das Verständnis dieser Dynamik ermöglicht es KMU, ihre aktuelle Situation – oft geprägt von Verunsicherung und gefühlter Überforderung – als Teil einer notwendigen organisatorischen Evolution zu begreifen. Die oft schmerzhaften Veränderungen erscheinen so nicht als Scheitern, sondern als notwendiger Übergang, der aktiv gestaltet werden muss.

1.4 Zielsetzung des Reports

Dieser Report verfolgt das Ziel, eine pragmatische Guideline für betroffene KMU der Automobilzulieferindustrie bereitzustellen. Er erklärt das Greiner Wachstumsmodell, wendet es spezifisch auf die Herausforderungen der BEV-Transformation und der China-Marktverschiebung an und leitet daraus ein konkretes Schritt-für-Schritt-Vorgehenskonzept

ab. Dieses soll den Unternehmen helfen, ihre aktuelle Position zu bestimmen, die anstehenden organisatorischen Herausforderungen zu meistern und eine tragfähige Strategie für die Zukunft zu entwickeln und umzusetzen.

2. Das Greiner Wachstumsmodell: Ein Navigationsinstrument für strategischen Wandel

2.1 Grundlagen des Modells

Larry E. Greiner veröffentlichte sein einflussreiches Modell erstmals 1972 im Harvard Business Review unter dem Titel "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Es basiert auf der Beobachtung, dass Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung – beeinflusst durch ihr Alter und ihre Größe – mehrere unterscheidbare Phasen durchlaufen. Jede dieser Phasen ist durch einen vorherrschenden Management-Fokus, eine typische Organisationsstruktur und einen spezifischen Führungsstil gekennzeichnet. Ein zentraler Gedanke Greiners ist, dass Managementprinzipien und -praktiken nicht universell gültig sind, sondern stark vom Entwicklungsstadium der Organisation abhängen – sie sind "rooted in time". Was in einer früheren Phase zum Erfolg führte, kann in einer späteren Phase zum Hemmnis werden und eine Krise auslösen. Dieses Verständnis ist für die aktuelle Situation der Automobilzulieferer von großer Bedeutung, da ihre bisherigen Erfolgsrezepte angesichts der fundamentalen Marktveränderungen möglicherweise nicht mehr greifen.

2.2 Die Dynamik von Evolution und Revolution

Das Modell beschreibt einen zyklischen Prozess aus relativ ruhigen Wachstumsperioden, die Greiner als "Evolution" bezeichnet, und turbulenten Umbruchphasen, den "Revolutionen". Während der evolutionären Phasen wächst das Unternehmen relativ stabil, oft über vier bis acht Jahre, ohne größere interne Verwerfungen, wobei nur moderate Anpassungen notwendig erscheinen. Der Erfolg und das Wachstum in einer Evolutionsphase führen jedoch zwangsläufig zur Entstehung von Problemen, die mit den bestehenden Managementpraktiken nicht mehr gelöst werden können. Dies mündet in eine revolutionäre Krise – eine Zeit erheblicher Turbulenzen und Infragestellung etablierter Vorgehensweisen. Solche Krisen sind laut Greiner keine Betriebsunfälle oder Zeichen von Managementversagen, sondern notwendige und unvermeidliche Wendepunkte in der Entwicklung einer Organisation. Sie erzeugen den Druck und die Einsicht, die für grundlegende Veränderungen in Management, Struktur und Kultur erforderlich sind. Die Art und Weise, wie das Management eine solche Krise löst, bestimmt, ob das Unternehmen erfolgreich in die nächste Evolutionsphase eintreten kann oder ob es stagniert oder gar scheitert. Für das Management bedeutet dies, diese revolutionären Phasen nicht zu fürchten, sondern sie als Chance zu begreifen und aktiv zu gestalten.

2.3 Die Sechs Wachstumsphasen und Fünf Krisen im Detail

Greiner identifizierte ursprünglich fünf Phasen und Krisen, später wurde eine sechste Phase hinzugefügt.

- **Phase 1: Wachstum durch Kreativität**
 - *Beschreibung:* Die Gründungsphase. Das Unternehmen ist jung, klein und oft von den technisch oder unternehmerisch orientierten Gründern geprägt, die sich stark auf die Produktentwicklung und Markterschließung konzentrieren. Die Struktur ist informell, Kommunikation direkt und häufig, die Motivation hoch, oft getrieben durch die Vision und das Engagement der Gründer.

Managementaktivitäten werden oft vernachlässigt.

- *Krise 1: Führungskrise (Leadership Crisis)*: Mit zunehmender Größe und Komplexität (mehr Mitarbeiter, größere Produktionsvolumina, Bedarf an Finanzmitteln) reichen die informellen Strukturen und die alleinige Führung durch die Gründer nicht mehr aus. Es entsteht ein Bedarf an professionellem Management, klarer Richtung und formalisierten Prozessen, den die Gründer oft nicht erfüllen können oder wollen.

- **Phase 2: Wachstum durch Führung (Direction)**

- *Beschreibung*: Um die Führungskrise zu überwinden, wird eine formale Organisationsstruktur mit funktionalen Bereichen (z.B. Produktion, Marketing, F&E) und einer klaren Hierarchie eingeführt. Professionelle Manager übernehmen Verantwortung, Prozesse werden standardisiert (z.B. Buchhaltung, Budgetierung), und die Kommunikation wird formeller. Die strategische Ausrichtung erfolgt zentral durch das Top-Management.
- *Krise 2: Autonomiekrisis (Autonomy Crisis)*: Das weitere Wachstum führt dazu, dass die zentrale Steuerung an ihre Grenzen stößt. Manager auf den unteren und mittleren Ebenen verfügen über detaillierteres Marktwissen und benötigen mehr Entscheidungsspielraum, um schnell und effektiv agieren zu können. Die zentralisierten Strukturen werden als bürokratisch und hinderlich empfunden, was zu Frustration und dem Ruf nach mehr Autonomie führt.

- **Phase 3: Wachstum durch Delegation**

- *Beschreibung*: Die Autonomiekrisis wird durch Dezentralisierung gelöst. Das Top-Management delegiert signifikante Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse an operative Manager (z.B. Leiter von Geschäftsbereichen oder Werken). Diese Einheiten agieren oft als Profit Center, und Anreizsysteme werden auf Bereichsergebnisse ausgerichtet. Das Top-Management konzentriert sich auf strategische Fragen, Akquisitionen und die Steuerung über Kennzahlen und Berichte.
- *Krise 3: Kontrollkrise (Control Crisis)*: Die zunehmende Autonomie der dezentralen Einheiten führt dazu, dass das Top-Management den Überblick und die Kontrolle über das Gesamtunternehmen zu verlieren droht. Es besteht die Gefahr, dass Bereichsinteressen über Unternehmensziele gestellt werden (Silo-Denken) und Synergien verloren gehen. Die Koordination zwischen den Einheiten wird schwierig.

- **Phase 4: Wachstum durch Koordination**

- *Beschreibung*: Um die Kontrollkrise zu bewältigen, werden formale Koordinationsmechanismen eingeführt. Zentrale Stabsabteilungen (z.B. Planung, Controlling, Personalwesen) gewinnen an Einfluss und entwickeln unternehmensweite Programme und Systeme. Strategische Planung, zentrale Kapitalallokation und standardisierte Berichtssysteme sollen sicherstellen, dass die dezentralen Einheiten koordiniert agieren und auf die Gesamtziele einzahlen. Oft entstehen komplexe Konzernstrukturen.
- *Krise 4: Bürokratiekrise (Red Tape Crisis)*: Die Fülle an Regeln, Vorschriften und Abstimmungsprozessen führt zu einer überbordenden Bürokratie. Das

Unternehmen wird langsam, unflexibel und verliert den Kontakt zum Markt. Die formalen Systeme beginnen, ihren Nutzen zu überleben, und erzeugen Widerstand bei den operativen Managern. Innovationen werden behindert.

- **Phase 5: Wachstum durch Zusammenarbeit (Collaboration)**

- *Beschreibung:* Die Lösung der Bürokratiekrise liegt im Abbau formaler Strukturen und der Förderung von Zusammenarbeit und Spontaneität. Starke Betonung liegt auf Teamarbeit (oft funktionsübergreifend), Problemlösung in Gruppen und informeller Kommunikation. Matrix- oder Projektstrukturen ersetzen starre Hierarchien. Selbstdisziplin und soziale Kontrolle gewinnen an Bedeutung gegenüber formaler Kontrolle. Führungskräfte agieren eher als Coaches und Facilitators.
- *Krise 5: Wachstums-/Identitätskrise (? / Consultation Crisis / Exhaustion):* Greiner war sich über die nächste Krise weniger sicher. Mögliche Probleme sind Überlastung durch ständige Abstimmungsprozesse ("consultation crisis" oder "exhaustion") oder das Erreichen interner Wachstumsgrenzen. Das Unternehmen sucht nach neuen externen Wachstumsimpulsen, was zur nächsten Phase führen kann.

- **Phase 6: Wachstum durch Allianzen**

- *Beschreibung:* Diese Phase wurde von Greiner später hinzugefügt. Wachstum wird nun primär durch externe Beziehungen gesucht, wie strategische Allianzen, Joint Ventures, Fusionen und Übernahmen (M&A) oder die Teilnahme an Netzwerken. Das Unternehmen erweitert seine Grenzen durch Kooperation mit anderen Organisationen.
- *(Implizite Krise: Identitätskrise):* Eine mögliche Gefahr dieser Phase ist der Verlust der eigenen Identität und Kernkompetenzen durch zu starke externe Orientierung oder Übernahmen.

Tabelle 1: Übersicht Greiner Wachstumsphasen und Krisen

Phase Nr.	Phasenname	Merkmale der Evolutionsphase (Management-Fokus, Struktur, Stil)	Auslösende Krise (Name)	Ursache / Trigger der Krise
1	Kreativität	Produkt/Markt-Fokus, informelle Struktur, unternehmerisch /technisch geprägte Gründer, direkte Kommunikation	Führungskrise (Leadership Crisis)	Wachstum erfordert professionelles Management, formale Strukturen, klare Richtung; Gründer überfordert.
2	Führung (Direction)	Effizienzfokus, funktionale	Autonomiekrise (Autonomy Crisis)	Mittleres Management

Phase Nr.	Phasenname	Merkmale der Evolutionsphase (Management-Fokus, Struktur, Stil)	Auslösende Krise (Name)	Ursache / Trigger der Krise
		Struktur, Hierarchie, zentrale Steuerung, formale Kommunikation, Standardisierung		benötigt mehr Entscheidungsfreiheit; zentrale Steuerung wird zum Engpass für Agilität.
3	Delegation	Marktexpansion, dezentrale Struktur (z.B. Divisionen, Profit Center), Delegation von Verantwortung, ergebnisorientierte Steuerung	Kontrollkrise (Control Crisis)	Top-Management verliert Überblick/Kontrolle über dezentrale Einheiten; Gefahr von Silo-Denken und Zielkonflikten.
4	Koordination	Konsolidierung, Einführung formaler Koordinationssysteme (Planung, Controlling), Stärkung zentraler Stabsfunktionen, Konzernlogik	Bürokratiekrise (Red Tape Crisis)	Zu viele Regeln/Vorschriften lähmen Flexibilität und Entscheidungsfindung; System wird zum Selbstzweck.
5	Zusammenarbeit (Collaboration)	Problemlösung, Abbau von Bürokratie, Fokus auf Teamwork, Matrix-/Projektstrukturen, informelle Koordination, Selbstdisziplin	Wachstums-Identitätskrise (?)	Interne Komplexität, Überlastung durch Abstimmung, Suche nach neuen (externen) Wachstumsimpulsen, ggf. Identitätsfragen.
6	Allianzen	Externes Wachstum,	(Identitätskrise)	Gefahr des Identitätsverlusts

Phase Nr.	Phasenname	Merkmale der Evolutionsphase (Management-Fokus, Struktur, Stil)	Auslösende Krise (Name)	Ursache / Trigger der Krise
		Fokus auf Partnerschaften, M&A, Netzwerke, Nutzung externer Ressourcen		durch zu starke externe Orientierung oder Übernahme durch Partner.

Quellen für Tabelle 1:

2.4 Kritische Würdigung und Grenzen des Modells

Obwohl das Greiner-Modell weithin anerkannt ist und wertvolle Einblicke bietet, ist es wichtig, seine Grenzen zu erkennen. Es handelt sich um eine Vereinfachung der komplexen Realität. Nicht jedes Unternehmen durchläuft zwangsläufig alle Phasen in dieser linearen Reihenfolge. Phasen können übersprungen werden, oder Unternehmen können Merkmale mehrerer Phasen gleichzeitig aufweisen. Krisen treten nicht immer in der vorhergesagten Form oder Intensität auf; manche Unternehmen meistern Übergänge relativ reibungslos. Die Dauer der Phasen und der Zeitpunkt der Krisen variieren erheblich und hängen stark von externen Faktoren wie der Wachstumsrate der Branche ab. In schnell wachsenden Märkten werden die Phasen tendenziell schneller durchlaufen als in reifen oder schrumpfenden Märkten. Trotz dieser Einschränkungen bleibt das Modell eine nützliche Heuristik, um typische Entwicklungsmuster und wiederkehrende Management-Herausforderungen im Unternehmenswachstum zu verstehen und zu antizipieren. Es schärft das Bewusstsein dafür, dass organisatorischer Wandel notwendig ist und spezifische Managementansätze erfordert.

3. Standortbestimmung im Wandel: Anwendung des Greiner-Modells auf betroffene KMU

3.1 Die aktuelle Situation als "erzwungene Revolution"

Die dramatischen Umbrüche in der Automobilindustrie – die technologische Disruption durch BEVs und die geopolitischen Marktverschiebungen in China – wirken auf die betroffenen Zuliefer-KMU wie externe Schocks von revolutionärer Tragweite. Diese externen Kräfte zwingen die Unternehmen in eine Krisensituation, die viele Merkmale einer Greiner'schen Revolution aufweist, unabhängig davon, in welcher "natürlichen" internen Entwicklungsphase (gemäß Alter und Größe) sie sich gerade befinden mögen. Bisherige, über lange Zeit erfolgreiche Strukturen, Prozesse und Strategien – das Ergebnis vergangener Evolutionsphasen – werden plötzlich obsolet oder zumindest massiv in Frage gestellt. Die Geschwindigkeit und Radikalität des erforderlichen Wandels wird dabei maßgeblich vom externen Marktumfeld diktiert und nicht primär durch internes Wachstum ausgelöst.

Diese Erkenntnis ist fundamental: Die aktuelle Herausforderung für die KMU ist keine Phase moderater Anpassung, sondern eine tiefgreifende, "erzwungene Revolution". Es geht nicht um inkrementelle Verbesserungen des Bestehenden, sondern um die Notwendigkeit bahnbrechender strategischer Entscheidungen und fundamentaler organisatorischer Neuausrichtungen, wie sie für die Überwindung von Greiner-Krisen typisch sind. "Business

as usual" ist keine Option mehr; das Festhalten an alten Erfolgsrezepten birgt die Gefahr des Scheiterns.

3.2 Diagnose der vorherrschenden Krise(n): Ein komplexes Bild

Bei der Anwendung des Greiner-Modells auf die Situation der Zuliefer-KMU zeigt sich oft ein komplexes Bild, in dem sich Symptome verschiedener Krisen überlagern oder gleichzeitig auftreten. Die externe Disruption wirkt wie ein Katalysator, der multiple Schwachstellen der Organisation offenlegt.

- **Führungskrise (Leadership):** Viele KMU könnten Anzeichen einer Führungskrise zeigen. Ist die strategische Richtung angesichts der Umbrüche unklar? Gibt es eine überzeugende Vision für die Transformation hin zur Elektromobilität und für den Umgang mit dem schwierigeren China-Geschäft? Herrscht im Management möglicherweise ein Festhalten an alten Technologien und Geschäftsmodellen?. Die aktuelle Situation erfordert dringender denn je eine klare strategische Führung, hohe Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, die Organisation durch einen tiefgreifenden Wandel zu navigieren.
- **Autonomiekrisis (Autonomy):** Insbesondere in traditionell geführten KMU mit stark zentralisierten Entscheidungsstrukturen kann die notwendige Anpassungsgeschwindigkeit behindert werden. Wenn Fachexperten und Teams, die neue Produkte für BEVs entwickeln oder neue Märkte erschließen sollen, nicht über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, entsteht eine Autonomiekrisis. Die zentrale Führung wird zum Flaschenhals für Innovation und schnelle Reaktion.
- **Kontrollkrise (Control):** Wenn Unternehmen erste Schritte zur Diversifizierung weg vom Verbrenner unternehmen, dies aber unkoordiniert geschieht, kann eine Kontrollkrise entstehen. Neue Geschäftseinheiten für BEV-Komponenten agieren möglicherweise zu isoliert, Synergien mit dem Kerngeschäft gehen verloren, oder das Management verliert den Überblick über die neuen, oft komplexeren Aktivitäten und Lieferketten. Die Steuerung von Risiken in neuen Technologiefeldern und Partnerschaften stellt ebenfalls eine Herausforderung für bestehende Kontrollsysteme dar.
- **Bürokratiekrise (Red Tape):** Obwohl in KMU oft weniger ausgeprägt als in Großkonzernen, können auch hier etablierte, starre Prozesse und übermäßige Regularien (intern oder extern getrieben) die notwendige Flexibilität und schnelle Anpassung an die dynamischen Marktveränderungen verhindern. Dies kann insbesondere größere, etablierte Mittelständler betreffen.
- **Vorausiegender Bedarf an Kollaboration und Allianzen (Phase 5/6):** Unabhängig davon, wo sich ein KMU formal im Greiner-Modell verorten würde, zwingt die aktuelle Transformation die Unternehmen dazu, Fähigkeiten zu entwickeln, die typischerweise erst in späteren Phasen (5 und 6) relevant werden. Die Komplexität der BEV-Technologie und der Aufbau neuer Wertschöpfungsketten erfordern intensive interne, funktionsübergreifende Zusammenarbeit (Kollaboration) sowie externe Kooperationen und strategische Allianzen. Technologielücken müssen geschlossen, neue Ökosysteme erschlossen und Ressourcen gebündelt werden.

Es wird deutlich, dass die betroffenen KMU nicht nur mit einer einzelnen, klar abgrenzbaren

Krise konfrontiert sind. Vielmehr handelt es sich um eine komplexe Gemengelage, bei der die externe "erzwungene Revolution" multiple interne Schwachstellen und Krisensymptome gleichzeitig aktiviert. Die Herausforderung besteht darin, die unmittelbaren Probleme (z.B. fehlende strategische Klarheit, mangelnde Agilität) zu adressieren und gleichzeitig proaktiv die organisatorischen Fähigkeiten (Koordination, Kollaboration, Netzwerkfähigkeit) aufzubauen, die für die Zukunft im neuen Mobilitäts-Ökosystem überlebensnotwendig sind. Dies erfordert einen integrierten Ansatz, der über die sequenzielle Logik des ursprünglichen Greiner-Modells hinausgeht.

3.3 Das Risiko des "Einfrierens" (The "Frozen" SME Risk)

Eine der größten Gefahren in dieser Situation ist, dass KMU trotz der offensichtlichen Notwendigkeit des Wandels in ihren bestehenden Strukturen und Verhaltensweisen verharren – sie "frieren ein". Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- **Festhalten an alten Erfolgsrezepten:** Was in der Vergangenheit erfolgreich war, wird nur ungern aufgegeben, selbst wenn sich die Rahmenbedingungen radikal geändert haben. Die "Institutionalisierung von Management-Einstellungen" wirkt als starke Beharrungskraft.
- **Angst vor Kontrollverlust:** Gerade in inhabergeführten KMU ist die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung (Lösung der Autonomiekrise) oder zum Eingehen von Allianzen (Phase 6) oft gering, da dies als Kontrollverlust empfunden wird. Der "Growth vs. Control"-Konflikt tritt hier deutlich zutage.
- **Mangelnde Veränderungsbereitschaft:** Tiefgreifende Veränderungen erfordern Mut, Investitionen und die Bereitschaft, Unsicherheiten auszuhalten. Widerstände auf Management- oder Mitarbeiterebene können den Prozess blockieren.
- **Ressourcenbeschränkungen:** KMU verfügen oft nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen, um den Wandel schnell und umfassend zu gestalten.

Wenn es einem Unternehmen nicht gelingt, diese Trägheitsmomente und Widerstände zu überwinden und die notwendigen revolutionären Veränderungen einzuleiten, drohen Stagnation, der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und letztlich das Scheitern. Die Vergangenheit blockiert die Zukunft. Eine zentrale Aufgabe der Guideline muss es daher sein, nicht nur aufzuzeigen, *was* zu tun ist, sondern auch Wege aufzuzeigen, *wie* diese Veränderungsbarrieren durchbrochen werden können. Es handelt sich um eine Kernherausforderung des Change Managements.

4. Pragmatische Guideline: Ein Schritt-für-Schritt Vorgehenskonzept zur Krisenbewältigung und Neuausrichtung

4.1 Grundprinzip: Aktive Gestaltung der Revolution

Das folgende Vorgehenskonzept zielt darauf ab, die "erzwungene Revolution" aktiv zu gestalten. Es nutzt die Logik des Greiner-Modells, um die spezifischen Krisen der KMU im Kontext von BEV und China zu adressieren. Gleichzeitig werden proaktiv die Fähigkeiten aufgebaut, die für die Zukunftsfähigkeit in den späteren Greiner-Phasen (insbesondere Koordination, Kollaboration und Allianzen) entscheidend sind.

4.2 Schritt 1: Schonungslose Bestandsaufnahme & Akzeptanz der Notwendigkeit

- **Aktion:** Der erste Schritt muss eine ehrliche und ungeschönte Analyse der Ist-Situation sein. Dazu gehört:
 - Bewertung der aktuellen Marktposition: Wie stark ist die Abhängigkeit von

Verbrenner-Technologien und von spezifischen (deutschen) OEMs? Wie wettbewerbsfähig sind die aktuellen Produkte/Dienstleistungen im sich wandelnden Umfeld?

- Analyse der internen Stärken und Schwächen: Welche Kompetenzen sind für BEV-relevante Felder vorhanden, wo bestehen Lücken? Wie agil und anpassungsfähig ist die Organisation?
- Organisatorische Diagnose (Greiner-Perspektive): Wo steht das Unternehmen gefühlt im Greiner-Modell? Welche Symptome der verschiedenen Krisen (Führung, Autonomie, Kontrolle, Bürokratie) sind am stärksten ausgeprägt?.
- **Greiner-Bezug:** Klares Erkennen und Benennen der aktuellen (erzwungenen) Revolutionsphase und der dominanten Krisenmuster. Dies schafft die Grundlage für gezielte Interventionen.
- **Werkzeuge:** Angepasste SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken im BEV/China-Kontext), Portfolio-Analyse (Bewertung des Produkt-/Kundenportfolios nach Zukunftsfähigkeit), Management-Audits zur Bewertung von Führung und Prozessen, strukturierte Mitarbeiterbefragungen zur Identifikation von Engpässen und Veränderungsbedarf.
- **Ziel:** Ein gemeinsames, realistisches Verständnis der ernststen Lage und der Dringlichkeit für fundamentale Veränderungen im gesamten Führungskreis schaffen. Die Akzeptanz, dass ein "Weiter so" nicht möglich ist, ist die Voraussetzung, um die organisatorische Trägheit (siehe Abschnitt 3.3) zu überwinden.

4.3 Schritt 2: Strategische Neuausrichtung & Klare Führung (Antwort auf Führungskrise)

- **Aktion:** Aufbauend auf der Bestandsaufnahme muss eine klare strategische Vision für die Zukunft entwickelt werden.
 - Definition der Zukunftsfelder: In welchen Bereichen der neuen Mobilität (spezifische BEV-Komponenten, Software, Dienstleistungen, neue Märkte) will und kann das Unternehmen zukünftig tätig sein? Welche Nischen sollen besetzt werden?
 - Entwicklung einer kohärenten Strategie: Wie sollen diese Zukunftsfelder erschlossen werden (organisches Wachstum, Akquisitionen, Partnerschaften)? Welche Ressourcen sind dafür notwendig?
 - Klare Kommunikation und Führung: Das Top-Management muss die neue Strategie überzeugend kommunizieren und den Transformationsprozess aktiv, sichtbar und konsequent vorantreiben. Es muss Orientierung geben und die Mitarbeiter für den Wandel gewinnen.
 - Ggf. Anpassung im Management: Wenn die aktuelle Führung die notwendige strategische Neuausrichtung und den Wandel nicht glaubhaft verkörpern oder umsetzen kann oder will, müssen auch personelle Konsequenzen im Top-Management in Betracht gezogen werden. Transformationales Leadership ist gefragt.
- **Greiner-Bezug:** Dieser Schritt adressiert direkt die Führungskrise (Phase 1/2). Eine klare strategische "Direction" ist die unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Revolution und für alle weiteren organisatorischen Anpassungen.
- **Ziel:** Schaffung von strategischer Klarheit, Orientierung und Commitment im

gesamten Unternehmen. Sicherstellung, dass die Führung den Wandel aktiv gestaltet und nicht nur verwaltet.

4.4 Schritt 3: Anpassung der Organisationsstruktur (Antwort auf Autonomie-/Kontrollkrise)

- **Aktion:** Die Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation) muss an die neue Strategie angepasst werden, um sowohl Agilität als auch Steuerung zu gewährleisten.
 - *Förderung von Agilität (Lösung für Autonomiekrise):* Wo erforderlich, sollten Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse stärker dezentralisiert und an Experten oder Teams für neue Technologiefelder (z.B. BEV-Antriebskomponenten, Batteriemangement, Softwareentwicklung) übertragen werden (Prinzip der Delegation, Phase 3). Dies erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationskraft in diesen wichtigen Zukunftsfeldern.
 - *Sicherstellung von Koordination und Kontrolle (Lösung für Kontrollkrise):* Gleichzeitig müssen geeignete Mechanismen zur Koordination und Steuerung implementiert werden, um einen unkontrollierten Wildwuchs zu verhindern und Synergien zu nutzen (Prinzip der Koordination, Phase 4). Beispiele hierfür sind die Einrichtung eines zentralen Projektmanagement-Office (PMO) für Transformationsprojekte, die Bildung von cross-funktionalen Teams für Schlüsselthemen, die Einführung klarer Key Performance Indicators (KPIs) zur Erfolgsmessung und transparente Berichtswege.
- **Greiner-Bezug:** Dieser Schritt kombiniert gezielt Lösungsansätze aus den Phasen 3 (Delegation) und 4 (Koordination), um die im spezifischen Kontext des KMU diagnostizierten Autonomie- und Kontrollprobleme zu lösen. Es geht darum, die richtige Balance zwischen Freiheit und Führung zu finden.
- **Ziel:** Schaffung einer anpassungsfähigen Organisationsstruktur, die schnelle Entwicklungen in neuen Bereichen ermöglicht, ohne die notwendige Steuerung und Effizienz im Gesamtunternehmen (inkl. des ggf. schrumpfenden Kerngeschäfts) zu vernachlässigen.

4.5 Schritt 4: Prozesse optimieren & Bürokratie abbauen (Antwort auf Bürokratiekrise / Effizienzsteigerung)

- **Aktion:** Bestehende Prozesse müssen kritisch überprüft und verschlankt werden, um die Effizienz zu steigern und die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen.
 - Prozessanalyse und -optimierung: Kernprozesse (z.B. Produktentwicklung, Auftragsabwicklung, Produktion, Vertrieb) sollten auf Verschwendung, Redundanzen und Engpässe untersucht und optimiert werden.
 - Bürokratieabbau: Unnötige administrative Hürden, lange Genehmigungswege und überflüssige Berichte, die schnelle Entscheidungen behindern, sollten identifiziert und beseitigt werden.
 - Einführung agiler Methoden: In geeigneten Bereichen, insbesondere in Forschung & Entwicklung oder Projektmanagement für neue Produkte, kann die Einführung agiler Methoden wie Scrum oder Kanban sinnvoll sein, um Flexibilität und Geschwindigkeit zu erhöhen.
- **Greiner-Bezug:** Adressiert potenzielle Symptome der Bürokratiekrise (Phase 4) und

fördert gleichzeitig die Flexibilität und Spontaneität, die für die Phase der Zusammenarbeit (Phase 5) charakteristisch sind.

- **Ziel:** Steigerung der operativen Exzellenz, Verkürzung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch effizientere und flexiblere Abläufe.

4.6 Schritt 5: Förderung von Zusammenarbeit & Kompetenzaufbau (Basis für Phase 5)

- **Aktion:** Die Transformation erfordert eine neue Qualität der Zusammenarbeit und neue Kompetenzen im Unternehmen.
 - Förderung cross-funktionaler Zusammenarbeit: Silo-Denken muss aufgebrochen werden. Die Bildung gemischter Projektteams für strategisch wichtige Themen (z.B. Entwicklung einer neuen BEV-Plattform, Erschließung eines neuen Kundensegments) sollte aktiv gefördert werden.
 - Investition in Kompetenzaufbau: Mitarbeiter müssen gezielt für die neuen technologischen Anforderungen qualifiziert werden (z.B. Hochvolttechnik, Softwareentwicklung, Datenanalyse, agiles Projektmanagement). Lebenslanges Lernen wird zur Notwendigkeit.
 - Entwicklung von Führungskompetenzen: Führungskräfte benötigen neue Fähigkeiten, um den Wandel zu gestalten. Dazu gehören Coaching, Empowerment der Mitarbeiter, Konfliktlösungsfähigkeit und die Fähigkeit, Unsicherheit zu managen und Vertrauen aufzubauen.
- **Greiner-Bezug:** Dieser Schritt legt gezielt das Fundament für die Phase der Zusammenarbeit (Phase 5). Die hier entwickelten kollaborativen Fähigkeiten sind essenziell, um die hohe Komplexität der Transformation zu bewältigen und innovative Lösungen zu entwickeln.
- **Ziel:** Schaffung einer lernenden, anpassungsfähigen Organisation mit einer Kultur der Zusammenarbeit und den notwendigen Kompetenzen für die Herausforderungen der neuen Mobilitätswelt.

4.7 Schritt 6: Strategische Allianzen & Netzwerkbildung (Basis für Phase 6)

- **Aktion:** Angesichts der Komplexität und der hohen Investitionsbedarfe der BEV-Transformation können die meisten KMU den Wandel nicht alleine bewältigen. Strategische Partnerschaften sind oft überlebenswichtig.
 - Identifikation von Partnern: Systematische Suche nach geeigneten Partnern entlang der Wertschöpfungskette oder auch branchenübergreifend (z.B. Technologieunternehmen, Softwarehäuser, Batteriespezialisten, Forschungsinstitute, Hochschulen, ggf. auch Wettbewerber für vorwettbewerbliche Kooperationen).
 - Aufbau von Kooperationen: Aktives Eingehen von strategischen Allianzen, Joint Ventures oder anderen Kooperationsformen, um Technologielücken zu schließen, Zugang zu neuen Märkten oder Kunden zu erhalten, Ressourcen zu bündeln oder Risiken zu teilen.
 - Netzwerkmanagement: Professionelles Management der Partnerschaften und aktive Teilnahme an relevanten Branchennetzwerken und Ökosystemen.
- **Greiner-Bezug:** Dieser Schritt greift proaktiv auf die Strategien der Phase 6 (Wachstum durch Allianzen) zurück. Im Kontext der aktuellen Transformation ist dies keine Option für späte Wachstumsphasen, sondern eine oft notwendige Strategie

bereits zu Beginn oder während der Bewältigung der "erzwungenen Revolution". Die hohen Ressourcenanforderungen und die Notwendigkeit, schnell auf externes Know-how zuzugreifen, machen Allianzen zu einem kritischen Erfolgsfaktor für viele KMU.

- **Ziel:** Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition durch intelligente Nutzung externer Ressourcen, Kompetenzen und Netzwerkeffekte. Risikominimierung und Beschleunigung der Transformation durch Partnerschaften.

Tabelle 2: Aktionsplan für Automobilzuliefer-KMU basierend auf Greiner

Schritt Nr.	Schritt Name	Relevante Greiner-Krise(n) / Phase	Spezifische Herausforderung (BEV/China Kontext)	Konkrete Maßnahmen / Werkzeuge	Verantwortlichkeit (Beispiel)	Zeithorizont
1	Bestandsaufnahme & Akzeptanz	Alle Krisen (Diagnose)	Unklare Positionierung ggü. BEV/China, Abhängigkeiten, interne Schwächen erkennen	SWOT (angepasst), Portfolio-Analyse, Management-Audit, Mitarbeiterbefragung	Geschäftsführung (GF), Controlling	Kurz
2	Strategische Neuausrichtung & Führung	Führungskrise (1/2)	Fehlende Vision/Strategie für BEV-Zeitalter, unklare Richtung, mangelnde Veränderungsbereitschaft Management	Strategie-Workshops, Visionsentwicklung, klare Zieldefinition (Produkte, Märkte), Kommunikationsoffensive, ggf. Management-Anpassung	GF, Strategieabteilung	Kurz/Mittel
3	Anpassung der Organisationsstruktur	Autonomiekrise (2/3), Kontrollkrise (3/4)	Langsame Reaktion auf Markt (Zentralisierung), Kontrollverlust bei Diversifizierung, Silos	Prüfung Dezentralisierung, Einführung Profit Center, Aufbau PMO, cross-funktionale Teams,	GF, Personalabteilung (HR)	Mittel

Schritt Nr.	Schritt Name	Relevante Greiner-Krise(n) Phase	Spezifische Herausforderung (BEV/China Kontext)	Konkrete Maßnahmen / Werkzeuge	Verantwortlichkeit (Beispiel)	Zeithorizont
				Anpassung Berichtswesen, klare KPIs		
4	Prozesse optimieren & Bürokratie abbauen	Bürokratiekrise (4/5)	Langsame Abläufe, Ineffizienz, mangelnde Flexibilität für neue Anforderungen	Prozessanalyse (z.B. Wertstrom), Lean Management, Beseitigung unnötiger Regeln/Berichte, Einführung agiler Methoden (Scrum, Kanban) in F&E/Projekten	Prozessmanager, IT, F&E	Mittel
5	Förderung von Zusammenarbeit & Kompetenzaufbau	Basis für Phase 5	Silo-Denken behindert Innovation, fehlende Skills für BEV/Software, Führungskräfte nicht auf Wandel vorbereitet	Förderung cross-funktionaler Projekte, Investition in Weiterbildung (BEV, Digital), Entwicklung Programm für Führungskräfte (Change Leadership, Coaching)	HR, F&E, GF	Mittel/Lang
6	Strategische Allianzen &	Basis für Phase 6	Technologie lücken	Partner-Screening,	GF, Strategie/Bu	Mittel/Lang

Schritt Nr.	Schritt Name	Relevante Greiner-Krise(n) Phase	Spezifische Herausforderung (BEV/China Kontext)	Konkrete Maßnahmen / Werkzeuge	Verantwortlichkeit (Beispiel)	Zeithorizont
	Netzwerkbildung		(Batterie, Software), fehlender Marktzugang, hohe F&E-Kosten/Risiken, Ressourcenmangel	Aufbau Kooperationen (Technologie, Vertrieb, Produktion), Joint Ventures, aktives Netzwerkmanagement, M&A-Prüfung	Business Dev.	

5. Ausblick: Jenseits der Krise – Resilienz und Zukunftsfähigkeit im neuen Mobilitäts-Ökosystem

5.1 Kontinuierliche Anpassung als Normalität

Die Bewältigung der aktuellen "erzwungenen Revolution" ist kein einmaliger Kraftakt, nach dem wieder Ruhe einkehrt. Die Automobilindustrie wird auf absehbare Zeit von dynamischem Wandel geprägt sein. Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung – das flexible Navigieren zwischen Phasen der Evolution und der proaktiven Gestaltung von Revolutionen – wird zu einem permanenten Wettbewerbsfaktor. Unternehmen, die lernen, Wandel als Normalzustand zu begreifen und ihre Organisation entsprechend agil und lernfähig aufzustellen, werden langfristig erfolgreich sein.

5.2 Das Greiner-Modell als Kompass

Das Greiner-Modell kann auch über die akute Krisenbewältigung hinaus als wertvoller Kompass dienen. Eine regelmäßige Reflexion über die eigene Position im Entwicklungszyklus ("Know where you are in the developmental sequence") hilft dem Management, potenzielle zukünftige Engpässe und Krisen frühzeitig zu antizipieren und präventiv gegenzusteuern. Es unterstützt eine vorausschauende Organisationsentwicklung statt eines rein reaktiven Krisenmanagements.

5.3 Chancen der Transformation

So herausfordernd die aktuelle Situation auch ist, sie birgt auch erhebliche Chancen. KMU, denen es gelingt, die Transformation erfolgreich zu meistern, können gestärkt aus der Krise hervorgehen. Durch die Entwicklung neuer Kompetenzen, die Erschließung neuer Märkte und die Etablierung intelligenter Partnerschaften können sie sich eine starke Position im Zukunftsmarkt der Elektromobilität und vernetzten Dienstleistungen sichern. Es geht nicht nur darum, das Bestehende zu retten, sondern darum, die eigene Zukunft aktiv zu gestalten und möglicherweise sogar profitabler und resilienter zu werden als zuvor.

5.4 Schlussfolgerung

Die deutsche Automobilzulieferindustrie steht vor einer historischen Zäsur. Für KMU ist der Druck enorm, aber die Lage ist nicht aussichtslos. Das Greiner Wachstumsmodell bietet einen wertvollen analytischen Rahmen, um die eigene Situation zu verstehen und den notwendigen Wandel strukturiert anzugehen. Die vorgestellte pragmatische Guideline liefert ein konkretes Vorgehenskonzept, das auf die spezifischen Herausforderungen der Branche zugeschnitten ist. Der Erfolg hängt jedoch entscheidend von der Entschlossenheit der Führung, der Veränderungsbereitschaft der Organisation und dem Mut ab, alte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Die aktive Gestaltung der "erzwungenen Revolution" ist der Schlüssel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

Quellenangaben

1. Greiner (1972).pdf, [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/vandeven/Greiner%20\(1972\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/vandeven/Greiner%20(1972).pdf)
2. Evolution and Revolution as Organizations Grow - HBR Store, <https://store.hbr.org/product/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/98308>
3. Greiner Growth Model of Organizational Growth - Toolshero, <https://www.toolshero.com/strategy/greiner-growth-model/>
4. Greiner's growth model - Key Models, <https://www.keymodels.co/blog/greiner-growth-model/>
5. Greiner Growth Model | PDF | Employment | Mergers And Acquisitions - Scribd, <https://fr.scribd.com/document/195254430/Greiner-growth-model>
6. Evolution and Revolution as Organizations Grow - School of Natural Sciences, https://naturalsciences.ucmerced.edu/sites/naturalsciences.ucmerced.edu/files/page/documents/evolution_and_revolution_as_organizations_grow.pdf
7. Evolution and Revolution as Organizations Grow - PerceptionPredict AI, <https://www.perceptionpredict.ai/research-library/star-performers-in-twenty-first-century-organizations-0-0-9>
8. Evolution and Revolution as Organizations Grow - UNC School of Information and Library Science, <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
9. Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 50, 37-46. - References - Scientific Research Publishing, <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2651728>
10. GREINER Evolution and Revolution.pdf, https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_152843/fajlovi/GREINER%20Evolution%20and%20Revolution.pdf
11. Evolution and Revolution as Organizations Grow By Dr. Larry E. Greiner Presented By Rob Hazard, <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/7801895/Evolution%20and%20Revolution%20as%20Organizations%20Grow%20-%20Larry%20Greiner.ppt>
12. Evolution and Revolution as Organizations Grow, https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf
13. Guide To Greiner's Growth Model - Lucidity Strategy Software, <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-greiners-growth-model/>
14. Greiner's conception of company development and crisis stages (according to the Growth Phases Model) - ResearchGate, https://www.researchgate.net/figure/Greiners-conception-of-company-development-and-crisis-stages-according-to-the-Growth_fig2_233353552
15. Greiner's Model of

Organizational Growth in Radiology - EPOS™, <https://epos.myesr.org/poster/esr/ecr2022/C-16788> 16. Die 5 Wachstumsphasen eines Unternehmens | EOS implementer, <https://www.igostrategy.com/de/die-5-wachstumsphasen-eines-unternehmens/> 17. Greiner Kurve - Phasen des Unternehmenswachstums - management24, <https://management24.de/greiner-kurve-phasen-des-unternehmenswachstums/> 18. Greiners Wachstumsmodell: Krisen vorhersehen und effizienter wachsen (Management und Marketing) - Amazon.de, <https://www.amazon.de/Greiners-Wachstumsmodell-vorhersehen-effizienter-Management-ebook/dp/B07FXQ7X77> 19. Greiner's Growth Model | Reference Library | Business - Tutor2u, <https://www.tutor2u.net/business/reference/greiners-growth-model> 20. Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study - CORE, <https://core.ac.uk/download/pdf/153446958.pdf> 21. Unternehmenswachstum - Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenswachstum> 22. Muss es immer Wachstum sein? - Managementportal, <https://www.managementportal.de/inhalte/artikel/fachbeitraege/21-management-und-strategie/650-wachstum.html>