

Thomas Treiber

Pfade in die Krise

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 24

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten/Herdecke



Thomas Treiber

Pfade in die Krise

Der Einfluss des Faktors Familie auf die Genese
und Dynamik strategischer Pfadabhängigkeit in
Familienunternehmen

Mit 28 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-0835-8

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2018, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de
Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz BY International 4.0 (»Namensnennung«) unter dem DOI 10.14220/9783737008358 abzurufen. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Birkstraße 10, D-25917 Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Geleitwort	9
Vorwort	11
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	19
A Einleitung	21
1 Problemstellungen	21
2 Ordnungsrahmen und theoretisch orientierte Forschungsfrage	26
3 Qualitativ-zirkuläre Forschungsstrategie und Zielsetzung	31
4 Gang der Arbeit	36
B Theoretischer Bezugsrahmen: Der Prozess strategischer Pfade im Kontext familiär beeinflusster Unternehmen	39
1 Prozess: Strategische Pfade als spezifische Prozesse der Krisenentstehung	39
1.1 Unternehmenskrisen und deren Entstehung	40
1.1.1 Begriff und prozessualer Charakter der Unternehmenskrise	41
1.1.2 Forschung zu Unternehmenskrisen – Entwicklung und Defizite	44
1.1.3 Krisenursachen und Prozess der Krisenentstehung	48
1.2 Der strategische Wandel als permanente Herausforderung des Managements	54
1.2.1 Das soziale System Organisation in seiner bestandskritischen dynamischen Umwelt	55

1.2.2 Strategischer Wandel und dessen Management	59
1.3 Das Ausbleiben des Wandels aufgrund strategischer Pfadabhängigkeit	64
1.3.1 Kurze Entwicklungsgeschichte der Pfadtheorie	66
1.3.2 Phasen der Pfadgenese und deren Komponenten	71
1.3.2.1 Phase I: »Historische Vorprägung« – die Historizität strategischer Entscheidungsprozesse .	73
1.3.2.2 Phase II: »Pfadformation« – das Wirken selbstverstärkender Mechanismen	76
1.3.2.3 Phase III: Lock-in und Pfadabhängigkeit	83
1.3.3 Das definitonische Verständnis strategischer Pfade in der Organisation	86
1.3.4 Theoretische Abgrenzung der organisationalen Pfadtheorie	87
1.3.5 Die vernachlässigte Bedeutung des Kontexts in der organisationalen Pfadforschung	92
2 Kontext: der Einfluss des Faktors Familie auf Unternehmen	97
2.1 Die Familie: fehlende Variable der Managementforschung . . .	98
2.2 Das Verhältnis der sozialen Systeme Familie und Unternehmen .	108
2.2.1 Divergierende Systemlogiken	109
2.2.2 Strukturelle Kopplung und Ko-Evolution der Systeme . . .	115
2.2.3 Der Einfluss der Familie über die Kanäle »Macht«, »Generation« und »Kultur«	122
2.3 Die strukturellen Merkmale des familiären Einflusses in der Organisation	128
2.3.1 »Command«: Entscheidungsautonomie, Zentralisierung und Personenorientierung	132
2.3.2 »Continuity«: Generationale Orientierung und Kontinuität	145
2.3.3 »Community« und »Connections«: Kulturelle Merkmale .	152
C Empirische Untersuchung: Strategische Pfade in die Krise	163
1 Vorgehen bei Durchführung der empirischen Studie	164
1.1 Einstieg ins Feld und Prozess des Samplings	164
1.1.1 Explorative Vorstudie	164
1.1.2 Sampling: Die Fallgruppen der monozentrischen und polyzentrischen Konfiguration	168
1.2 Prozess und Methoden der Datenerhebung und -auswertung . .	170
1.2.1 Methoden der Datenerhebung	171
1.2.2 Ablauf der Fallanalysen und Methoden der Datenauswertung	173

2 Fallstudien: Strategische Pfade in die Krise	178
2.1 Fallstudie zur Fallgruppe I: Anton Schlecker e.K.	178
2.1.1 Historische Entwicklung des Unternehmens und seiner Branchenumwelt	179
2.1.2 Pfadanalyse	188
2.1.2.1 Analyse der strategischen Persistenz	188
2.1.2.1.1 Gesamtunternehmensstrategie: Wachstum durch Multiplikation	188
2.1.2.1.2 Entwicklung von Geschäftsmodell und Betriebsform	189
2.1.2.2 Pfaddiagnose	198
2.1.2.2.1 Selbstverstärkende Mechanismen	198
2.1.2.2.2 Lock-in	208
2.2 Fallstudie zur Fallgruppe II: Berentzen-Gruppe AG	218
2.2.1 Historische Entwicklung des Unternehmens und dessen Branchenumwelt	219
2.2.2 Pfadanalyse	230
2.2.2.1 Analyse der strategischen Persistenz	230
2.2.2.1.1 Organisationale Entwicklungsrichtung: »Wachsen oder weichen«	230
2.2.2.1.2 Entwicklung der Geschäftsfelder in strategischer Gesamtkonfiguration	236
2.2.2.2 Pfaddiagnose	247
2.2.2.2.1 Der Konflikt als sich selbst verstärkender sozio-emotionaler Mechanismus	248
2.2.2.2.2 Lock-in	269
3 Zwischenfazit zur empirischen Untersuchung	272
 D Der Einfluss des Kontextfaktors Familie im Prozess der Pfadgenese . .	275
1 Die Phase der historischen Vorprägung: Die Historizität des strategischen Entscheidungsraumes und die prägende Wirkung organisationaler Imprints	276
1.1 Imprints aus der externen Umwelt der Organisation	279
1.2 Sozio-emotionales Vermögen	285
1.3 Kultur der Organisation	293
1.4 Image der Organisation und deren Marken	302
1.5 Eigentumsstruktur und familial-organisationaler Konfiguration .	307
2 Der strategische Entscheidungsprozess in der Phase der Pfadformation	316
2.1 Macht und Immunität der dominanten Koalitionen	319

2.1.1	Macht, Entscheidungsautonomie und Selbstkontrolle der dominanten Koalition	320
2.1.2	Die immunisierende Wirkung organisationaler Kulturen und Strukturen	335
2.2	Die Bedeutung von Diversität und Konflikt für die ausbleibende strategische Reaktion	346
2.2.1	Diversität und Konflikt in der monozentrischen Konfiguration der Macht	350
2.2.1.1	Homogenität der dominanten Koalition	351
2.2.1.2	Mangelnder Sachkonflikt in monozentrischen Konfigurationen	359
2.2.2	Diversität und Konflikt in der polyzentrischen Konfiguration der Macht	370
2.2.2.1	Heterogenität der dominanten Koalition	370
2.2.2.2	Sach- und Beziehungskonflikte in polyzentrischen Konfigurationen	379
3	Fazit: Der Einfluss des Faktors Familie auf die Genese der strategischen Pfade	392
E	Schlussbetrachtung und Diskussion	395
1	Zusammenfassung	395
2	Kritische Würdigung	402
2.1	Zuverlässigkeit der Ergebnisse und Limitationen der Arbeit	403
2.2	Beitrag der Arbeit und weiterführende Diskussion	409
F	Anhang	415
1	Kurzchroniken der Unternehmensentwicklungen	415
1.1	Fallgruppe 1: Anton Schlecker e.K. und Dirk Rossmann GmbH	415
1.2	Fallgruppe 2: Berentzen-Gruppe AG und Eckes AG	417
2	Quellen referenzierter Daten	420
3	Sonstiges	428
	Literaturverzeichnis	429

Geleitwort

Die Strategie, die der Art und Weise, wie ein Unternehmen jeweils seine Aufgaben verfolgt, zugrundeliegt, gehört zum Kern unternehmerischer Tätigkeit. Wann immer ein Unternehmen mit seinen Aktivitäten in seinem jeweiligen Umfeld erfolgreich Fuß gefasst und seine Überlebensfähigkeit über einen längeren Zeitraum unter Beweis gestellt hat, verfügt es über eine Strategie, wenn diese manchmal auch nur implizit ist. Gar nicht so selten wird eine Strategie nämlich nicht im Rahmen eines expliziten Entscheidungsprozesses innerhalb der Unternehmensführung erarbeitet, sondern entsteht in der Alltagspraxis, angelehnt an groben orientierenden Leitlinien des Eigentümers oder der Eigentümer. Mehr oder weniger spiegeln sich darin die Grundüberzeugungen und mentalen Modelle der jeweiligen Entscheidungsträger. Gerade in Familienunternehmen finden sich solche Formen der Zukunftsorientierung, die sich von den in öffentlichen Unternehmen entwickelten Prozessen unterscheiden. Nicht selten ist es hier die unternehmerische Intuition des Gründers/Eigentümers oder, in späteren Generationen, die der Schlüsselfiguren aus der Familie, die als charakteristisches Entscheidungsmuster erkennbar wird.

Wenn es darum geht, die vielfach zu beobachtenden enormen Erfolge von Familienunternehmen zu erklären, wird gern auf derartige Muster verwiesen: die Fähigkeit, intuitiv und damit schnell, entschieden und erfolgreich auf Markterfordernisse zu reagieren, gilt als großes Plus dieser Unternehmensform. Doch diese Art der Strategieentwicklung ist nicht frei von Ambivalenz. Denn eine einmal auf diese Weise gefundene und erfolgreiche Strategie und die ihr folgenden eingespielten Muster des Umgangs mit kritischen Existenzfragen bergen die Gefahr einer spezifischen Selektivität in der Wahrnehmung der Unternehmensumwelt in sich, die mit Begriffen der Selbstberuhigung, ja Selbstimmunisierung, und damit der Pfadabhängigkeit beschrieben werden können: Das eigene Führungshandeln wird immer weniger selbstkritisch betrachtet, beunruhigende Entwicklungen auf dem Markt ignoriert. Einmal gewählte und lange erfolgreich beschrittene Wege der Entscheidungsfindung werden immer wieder begangen. Auch das Umfeld, die Familie, die Mitarbeiter, spielt hier lange mit, man schweigt im

Zweifelsfall lieber, um nicht als »Kassandra« angesehen zu werden. So kann es geschehen, dass heikle Themen eher nicht thematisiert werden und Kulturen der Vermeidung von Konflikten und des gemeinsamen Nichthinschauens entstehen.

Die Frage, wie es dazu kommen kann, dass Unternehmen, gerade Familienunternehmen einmal eingeschlagene Wege unbeirrt weiter verfolgen, auch wenn sich die Umwelt so sehr verändert hat, dass die fortgesetzte Reproduktion dieser strategischen Muster existenzbedrohend ist, ist bislang noch nicht zufriedenstellend beantwortet. Zum einen liegt noch wenig wissenschaftlich abgesichertes Wissen über die oft langwierigen Prozesse der Entstehung strategischer Engführungen vor: was sind die Indikatoren, die den Betroffenen und ihren Beobachtern (z. B. Beratern) helfen, die Gefahren rechtzeitig zu erkennen? Zum anderen gibt es wenige Befunde, die den Kontext, innerhalb dessen sich solche gefährliche Pfadabhängigkeiten entwickeln, mit einbeziehen, bei Familienunternehmen ist dieser besondere Kontext die Familie. Auf dieser Kritik an der »ahistorischen« wie »aprozessualen« Managementforschung zu Unternehmenskrisen, die daher bislang auch nur wenige fundierte Erklärungsansätze zu bieten hat, setzt die vorliegende Studie auf.

Die Relevanz dieses Thema ist unbestreitbar: es ist von existenzieller Bedeutung, ein Instrumentarium zur Verfügung zu haben, das der Führung erlaubt, spezifische Selbstbeobachtung auf Pfadabhängigkeit hin vorzunehmen. Denn praktisch jedes Unternehmen ist wiederholt mit der Notwendigkeit strategischer Neuausrichtung konfrontiert, und man weiß, welche enormen Werte dabei auf dem Spiel stehen, ganz zu schweigen von der Bedeutung für oft Tausende von Mitarbeitern und deren Familien. Das vorliegende Buch erfüllt genau diesen Zweck. Ich bin sicher, es wird bei Betroffenen wie bei beratend und wissenschaftlich Tätigen gleichermaßen auf große Resonanz stoßen. Die Lektüre kann ich ohne jeden Vorbehalt empfehlen!

Witten, im September 2017

Arist v. Schlippe

Vorwort

Vorliegende Studie widmet sich mit strategischen Pfaden spezifischen strategischen Entwicklungswegen, die von den Entscheidungsträgern der untersuchten Unternehmen zu einem frühen Zeitpunkt der organisationalen Evolution eingeschlagen wurden und denen dann über viele Jahre – teils Jahrzehnte – hinweg gefolgt wurde. Die Entscheidungen zum Beschreiten dieser Wege waren zum Teil der historischen Prägung der Unternehmen geschuldet, zum Teil zufallsabhängig und kontingent. Es hätte lange Zeit auch andere Entwicklungsmöglichkeiten gegeben. Nachdem jedoch die erste Wegstrecke zurückgelegt worden war, fiel es den Entscheidungsträgern – unabhängig von den ursprünglichen Ursachen und Motiven – aufgrund einer spezifischen sich selbst verstärkenden Prozessdynamik immer schwerer vom einmal eingeschlagenen Weg wieder abzuweichen je länger sie ihm folgten. So wurde der Pfad immer weiter gegangen – bis er die Unternehmen schlussendlich in existenzbedrohende Krisen führte.

Solchen strategischen Pfaden wird sich in der vorliegenden Arbeit theoretisch und empirisch angenähert. Bevor sich diesem Phänomen zugewandt wird, sei jedoch an dieser Stelle zunächst jenen Menschen gedankt, die den Entstehungsprozess dieser Arbeit lange vor dessen eigentlichen Anfang bedingten und prägten, sowie den Wegbegleitern Dank ausgesprochen, die mir halfen, den Forschungsprozess in fortgeschrittenen Stadien offen für neue Perspektiven und Impulse zu halten und ihn somit vor einer unheilvollen Pfadabhängigkeit bewahrten.

Die »historische Prägung« dieser Arbeit nimmt ihren Anfang bei meinen Eltern und Großeltern. Jeder knüpft mit seinen Handlungen an Bestehendes an und wird von diesem geformt. Daher verdanke ich viel meiner Familie, die mir nicht nur Wärme und vielfältige Unterstützung zukommen ließ, sondern mir auch zahlreiche Möglichkeiten eröffnete, um meinen eigenen Weg zu gehen. Ihnen sei daher in tiefer Dankbarkeit diese Arbeit gewidmet.

Großer Dank gilt aber auch meinen alten Freunden aus Heidelberg, die mich seit Kindertagen an begleiten. Die Diversität ihrer Persönlichkeiten und Per-

spektiven auf die Welt hat mich sehr bereichert und der damit einhergehende kritische Austausch meinen Blick geweitet.

In der akademischen Welt gilt mein erster Dank Prof. Dr. Lutz Kruschwitz und Prof. Dr. Jürgen Wolters. Ohne den Einsatz, den sie mir in einer schwierigen Phase zu Beginn meines Studiums zukommen ließen, hätte diese Arbeit gar nicht erst ihren Anfang nehmen können. Für ihr persönliches Engagement werde ich ihnen immer verbunden sein.

Eher zufällig begann ich die Tätigkeit als studentische Hilfskraft beim Forschungsprojekt »Von Generation zu Generation – der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen«. Rückblickend betrachtet war – in der Terminologie der Pfadtheorie gesprochen – diese Mitarbeit wohl aber das »critical juncture« für vorliegende Studie, denn Prof. Dr. Martin Kohli, Dr. Isabell Stamm und Nicole Schmiade machten mich nicht nur theoretisch mit dem Forschungsgegenstand des Familienunternehmens vertraut, sondern weckten durch vielfältige Einblicke in ihre Forschungsarbeit vor allem mein Interesse am wissenschaftlichen Arbeiten.

Den Umstand, dass diese Arbeit zu Ende geführt, dabei aber nicht pfadabhängig wurde, verdanke ich einer Reihe von Menschen, die meine Arbeit in den letzten Jahren unterstützten. Prof. Dr. Arist von Schlippe und Prof. Dr. Andreas Hack danke ich dafür, dass sie meiner Forschungs idee von Beginn an offen und interessiert gegenüberstanden und mir einen größtmöglichen Handlungsspielraum in ihrer Verfolgung einräumten. Das entgegengebrachte Vertrauen wirkte sehr motivierend.

Prof. Dr. Georg Schreyögg an der Freien Universität Berlin gebührt Dank für die wohlwollende Begleitung und konstruktive Kritik, die er dieser Arbeit zuteil werden ließ. Als externer Doktorand gerät man ohne den täglichen Austausch mit Kollegen leicht in Gefahr sich geistig zu versteifen und wenngleich es letztlich natürlich dem Promovenden obliegt, einen passenden Weg durch die Komplexität der wissenschaftlichen Aufgabe zu finden, so bewahrten mich die Hinweise Prof. Dr. Schreyöggs doch zumindest des Öfteren davor, weniger zielführende Richtungen weiter zu verfolgen. Vor dem kognitiven »Lock-in« schützten auch die Diskussionen mit anderen Promovierenden in den Doktorandenkolloquien an der Universität Witten/Herdecke und an der FU Berlin. Deshalb sei an dieser Stelle auch der Vielzahl der dort angetroffenen guten Gesprächspartner gedankt.

Finanziell wurde dieses Forschungsvorhaben großzügig unterstützt von der Konrad-Adenauer-Stiftung, die mir durch zahlreiche interessante Seminare oder Auslandsaufenthalte zudem auch eine fruchtbare ideelle Förderung außerhalb der engen thematischen Grenzen des eigenen Forschungsprojekts zukommen ließ.

Gedankt sei natürlich auch den Interviewpartnern, die mir im Zuge der

empirischen Untersuchung, tiefe Einblicke in ihre Unternehmen und Gedankenwelten gewährten und so diese Arbeit überhaupt erst ermöglichten.

Trotz dieser Unterstützung, die dem Forschungsvorhaben von vielen Seiten zukam, verlief der Entstehungsprozess dieser Arbeit selbstverständlich aber nicht ohne Tiefen. Dass die Arbeit zum Ende des Forschungsprozesses nicht doch noch in einer Krise mündete, verdanke ich an erster Stelle meiner Familie, die mich nicht erst während der Promotion mit aller Kraft – und jeder auf seine Weise – unterstützt und immer an mich geglaubt hat. Insbesondere meiner wie stets über die Maßen hilfsbereiten Mutter und meiner Schwester, die viel Zeit und Geduld in die Überarbeitung des Manuskripts investierten. Wertvolle Unterstützung in dieser kritischen Phase erfuhr ich auch von Dr. Sybille Strobel, bei der ich mich für einen konstruktiv-kritischen Blick und einen äußerst fruchtbaren Austausch bedanken möchte.

Das letzte Wort des Danks gebührt allerdings meiner Lebensgefährtin Tanja. Für ihre Nachsicht mit mir in den vergangenen Jahren, ihren Beistand und dafür, dass sie so ist, wie sie ist.

London, im Juli 2016

Thomas Treiber

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ordnungsrahmen der Forschungsarbeit	30
Abbildung 2:	Teilschritte des zirkulären Forschungsprozesses	35
Abbildung 3:	Idealtypischer Phasenverlauf der Krisenentstehung	53
Abbildung 4:	Phasenmodell der organisationalen Pfadgenese nach Sydow et al. (2009)	72
Abbildung 5:	Formen kausaler Verknüpfungen von Mechanismen	78
Abbildung 6:	Strukturelle Kopplung von Familie und Unternehmen	120
Abbildung 7:	Einfluss der Familie im Verlauf der Ko-Evolution und Ausprägung organisationaler Strukturmerkmale	132
Abbildung 8:	Ablauf der Fallanalysen	175
Abbildung 9:	Entwicklung der Filialzahlen der führenden Drogeriemarkt-unternehmen Deutschlands	184
Abbildung 10:	Wachstumsdynamik der Wettbewerber der Anton Schlecker e.K.	185
Abbildung 11:	Einordnung der Wachstumsstrategie der Anton Schlecker e.K. in Produkt/Markt-Matrix	197
Abbildung 12:	Sich selbst verstärkende Wachstumsdynamik der Anton Schlecker e.K. und komplementärer Betriebstyp	207
Abbildung 13:	Entwicklung des Umsatzes pro Filiale Anton Schlecker e.K. und dm-Drogeriemarkt	209
Abbildung 14:	Vergleich der Flächenproduktivität der führenden Drogeriemarkt-unternehmen Deutschlands im Jahr 2010	210
Abbildung 15:	Umkehrung der Wachstumsspirale der Anton Schlecker e.K.	215
Abbildung 16:	Gewinnentwicklung der Anton Schlecker e.K. in den Jahren 1999–2011	217
Abbildung 17:	Entwicklung der Aktie der Berentzen-Gruppe AG im Zeitraum 1995–2015	225
Abbildung 18:	Entwicklung Pro-Kopf-Konsum Spirituosen in D 1960–2012 / Umsatz- und Gewinnentwicklung der Berentzen-Gruppe AG	234
Abbildung 19:	Sparten und Geschäftsbereiche der Berentzen-Gruppe AG	236
Abbildung 20:	Berentzen-Gruppe AG: Entwicklung des Umsatzes der Sparte alkoholfreie Getränke 1983–2015	238
Abbildung 21:	Die Geschäftsfelder der Berentzen-Gruppe AG im Rahmen der Produkt/Markt-Matrix	246

Abbildung 22:	Dualität von Handlungsdruck und Handlungsspielraum im Krisenprozess	263
Abbildung 23:	Zirkulärer Prozess der Konflikteskalation	269
Abbildung 24:	Ausbildung eines Entwicklungskorridors durch Imprints in der Phase der historischen Vorprägung	277
Abbildung 25:	Unternehmensimage der fünf führenden Drogeriemärkte Deutschlands im Jahr 2009	305
Abbildung 26:	Struktur des Eigentums der Berentzen-Gruppe AG	316
Abbildung 27:	Die Phase der Pfadformation im Prozess der Pfadgenese	318
Abbildung 28:	Wirkungszusammenhang organisationaler Variablen in den Entscheidungsprozessen der Phase der Pfadformation	320

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Divergierende Systemlogiken von Familie und Unternehmen	112
Tabelle 2:	Strukturelle Merkmale des familiären Einflusses der Kategorie »Command«	144f.
Tabelle 3:	Strukturelle Merkmale des familiären Einflusses der Kategorie »Continuity«	151
Tabelle 4:	Strukturelle Merkmale des familiären Einflusses der Kategorien »Community« und »Connections«	160f.
Tabelle 5:	Narrative Experteninterviews im Rahmen der explorativen Vorstudie	166
Tabelle 6:	Fallauswahl des komparativen Samplings	170
Tabelle 7:	Übersicht über narrative biografische Fallinterviews	172
Tabelle 8:	Übersicht zu Daten aus internen und externen Dokumenten	173
Tabelle 9:	Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2013)	251

Abkürzungsverzeichnis

AMJ	Academy of Management Journal
AMR	Academy of Management Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
AU	Österreich
BE	Belgien
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
D	Deutschland
DK	Dänemark
EG	Europäische Gemeinschaft
EHI	EHI Retail Institute e.V. (vormals: EuroHandelsinstitut e.V.)
ESP	Spanien
ET&P	Entrepreneurship Theory and Practice
FBN	Family Business Network
FR	Frankreich
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
HUN	Ungarn
KMU	Kleine- und mittlere Unternehmen
l	Liter
LUX	Luxemburg
JOM	Journal of Management
JMS	Journal of Management Studies
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NL	Niederlande
ORGAN SCI	Organisation Science
ORGAN STUD	Organisation Studies
SB	Selbstbedienung
TMT	Topmanagement-Team
UE	Upper-Echelon
USA	United States of America

A Einleitung

1 Problemstellungen

Die Insolvenz der Anton Schlecker e.K. im Jahr 2012 war eine der größten Insolvenzen der deutschen Nachkriegsgeschichte. Ein Unternehmen mit ehemals 7 Mrd. Euro Umsatz und 14.000 Filialen verschwand innerhalb kürzester Zeit vollständig vom Markt. Beinahe 50.000 Mitarbeiter verloren ihren Arbeitsplatz.

Für viele Beobachter kam die Insolvenz des ehemaligen Marktführers jedoch nicht gänzlich überraschend. Während die Konkurrenz von dm oder Rossmann im Laufe der Jahre ein deutliches Trading-Up vollzogen hatte und die Kunden nun mit freundlicher Ladengestaltung, einem großen Sortiment und kleinen Preisen in die Geschäfte lockte, hatte sich das Geschäftsmodell der Anton Schlecker e.K. kaum verändert: Die Filialen in abgelegenen Lagen waren ebenso klein wie das Sortiment, die Gänge schmal und das Licht kam aus der Neonröhre. Einen Vorteil bot Schlecker seinen Kunden jedoch – es gab fast überall eine Schlecker-Filiale. Denn anstatt das Geschäftsmodell grundlegend zu überarbeiten, investierte das Unternehmen einen Großteil seiner Ressourcen in die fortgesetzte Expansion mit dem althergebrachten Betriebstyp. Selbst als ab 2004 die Umsätze auf den bestehenden Flächen massiv einbrachen, wurden jedes Jahr noch Hunderte neue Filialen eröffnet, ohne dass alte, unrentable Verkaufsstellen geschlossen worden wären. Doch warum wurde so lange Zeit an dieser Wachstumsstrategie festgehalten, anstatt das Geschäftsmodell grundlegend zu überarbeiten? Warum erfolgte der notwendige strategische Wandel nicht, obwohl die Umwelt sich veränderte?

Hinsichtlich der hier zu beobachtenden strategischen Persistenz ist die Anton Schlecker e.K. allerdings kein Einzelfall. Unternehmen wie der traditionsreiche Autobauer Karmann, das Wirtschaftswunderunternehmen Grundig oder KarstadtQuelle zeugen ebenfalls von über Jahrzehnte hinweg ausgebliebenem Wandel – und dessen Konsequenzen. Denn diese Persistenzen führten die Unternehmen in die Krise und beraubten sie schlussendlich auch ihrer

Existenz. Vor dem Hintergrund solcher Beobachtungen stellt sich die grundlegende Forschungsfrage dieser Arbeit:

Warum verfolgen manche Unternehmen dauerhaft und unverändert spezifische Strategien, obgleich die fortgesetzte Reproduktion dieser strategischen Muster existenzbedrohend ist?

(Empirisch abgeleitete Fragestellung)

Von dieser Fragestellung ausgehend, soll sich im Rahmen dieser Arbeit auf die Suche nach Antworten begeben werden.

Allgemeine Problemstellung: Unternehmenskrisen aufgrund strategischer Persistenzen

Auf dieser Suche schlägt die Arbeit zunächst einen Weg ein, der seinen Ausgangspunkt beim manifestierten Resultat solcher strategischer Persistenzen nimmt: dem Phänomen der Unternehmenskrise.

Die Wahrnehmung und Reflexion krisenhafter Situationen ist in vielen Bereichen der postmodernen Gesellschaft zu einem ständigen Begleiter geworden. Dennoch ist es insbesondere unser hochgradig komplexes und vernetztes ökonomisches System, welches im Großen wie im Kleinen von einer besonderen Krisenhaftigkeit gekennzeichnet ist, stellt in unserer wettbewerbsorientierten ökonomischen Ordnung der Ernstfall des Unternehmens doch den Normalzustand des Systems dar.¹ Beinahe zwangsläufig führt die Dynamik unserer ökonomischen Umwelt, welche aus der Interaktion von Milliarden miteinander verbundener Akteure erwächst, zu krisenhaften Entwicklungen all jener Unternehmen, die auf den Wandel ihrer Umwelt nicht angemessen reagieren können. Diese permanente Gefährdung der ökonomischen Existenz durch eine herausfordernde Umwelt ist zwar kein grundlegend neues gesellschaftliches Phänomen. Im Zuge einer zunehmend integrierten und globalisierten Weltwirtschaft, eines sich beschleunigenden technologischen Wandels und sich beständig verändernder gesellschaftlicher Bedürfnisse hat sich die Bedrohungslage in den letzten Jahrzehnten jedoch nochmals verschärft.

Die Unternehmen als Treiber wie Getriebene der Entwicklung können diesen Wandel gestalten; ihre Entwicklung ist durch die Umwelt nicht schicksalhaft determiniert.² Gestalten und wandeln müssen sie sich aber, wollen sie ihre

1 Vgl. Staehle & Albach (1984: 15). Sind die vielen »Krisen im Kleinen« auf Unternehmensebene doch nach Schumpeter (1950) der effektivste Weg, um die Krise des gesamten ökonomischen Systems zu vermeiden.

2 In dieser Arbeit wird somit grundlegend dem Gedanken der »strategic choice« nach Child (1972) oder Schendel & Hofer (1979) gefolgt. Vgl. hierzu auch: Zajac et al. (2000); zu den organisationstheoretischen Grundlagen Lawrence & Lorsch (1967) und Thompson (1967).

Passung mit der Umwelt nicht verlieren und in der sich immer schneller verändernden und existenziell herausfordernden Umwelt bestehen.

Organisationale Entwicklungen wie jene der Anton Schlecker e.K. verweisen jedoch darauf, dass dies nicht jedem Unternehmen dauerhaft gelingt. Der Unternehmenskrisenforschung gemäß gerät gar jedes fünfte Unternehmen in einem Zeitraum von zehn Jahren in eine existenzbedrohende Krise; und nur ungefähr einem Drittel dieser Unternehmen gelingt deren erfolgreiche Bewältigung.³ Das Scheitern jahrzehntelanger Marktführer wie Schlecker oder Nokia stellt somit lediglich die sichtbare Spitze des Eisbergs dar.

Die Ursachen für dieses Scheitern werden von vielen verantwortlichen Entscheidungsträgern ex post in einer ungünstigen und nicht zu beeinflussenden Entwicklung der Umwelt gesucht. Der Tenor der Krisenursachenforschung lautet im Gegensatz hierzu jedoch, dass den meisten Unternehmenskrisen eben keine exogenen Schocks wie Konjunkturkrisen zugrunde liegen, sondern im Kern meist Kombinationen innerorganisationaler Problemfaktoren, welche dazu führen, dass das Unternehmen sich im Verlauf der Zeit nicht mehr adäquat den Veränderungen seiner Umwelt anpassen kann.⁴ Die meisten Krisen brechen nicht schicksalhaft über das Unternehmen herein, sondern sind vielmehr meist die Manifestation eines gescheiterten evolutionären Wandlungsprozesses.

Im Lichte dieser Erkenntnis stellt sich die von dieser Arbeit aufgeworfene Frage nach den Ursachen des ausbleibenden Wandels – eine Forschungsfrage, die angesichts der Bedeutung strategischer Persistenzen für das häufige Auftreten von Unternehmenskrisen eine gewichtige Problemstellung des ökonomischen Geschehens adressiert.⁵ Hier bedarf es weiterer Arbeit durch die Managementforschung.

Theoretische Problemstellung: Defizite der bisherigen Unternehmenskrisenforschung
Der wissenschaftliche Handlungsbedarf erscheint dabei umso dringlicher, wenn man den bisherigen Stand der Managementforschung zu Unternehmenskrisen und deren strukturelle Defizite reflektiert.

3 Vgl. Chowdhury & Lang (1996: 172); Hambrick & Schechter (1983: 237); Pandit (2000: 32f.).

4 Vgl. Arogyaswamy et al. (1995); Hambrick & D'Aveni (1988: 10ff.); Schendel et al. (1976: 7); Weitzel & Jonsson (1989: 10).

5 Dies gilt, selbst wenn man wie Staehle & Albach (1984: 14f.) oder Witte (1981: 12) die teils reinigende Kraft von Unternehmenskrisen für die Gesamtwirtschaft reflektiert. Denn weder die auf das Einzelunternehmen bezogene Managementforschung noch die durch sie beratenen Unternehmer können und wollen ex-ante zwischen existenzberechtigten und nicht existenzberechtigten Unternehmen trennen. Die finale Selektion sollte dem Markt überlassen werden.

»Sound empirical work begins with a strong grounding in relevant literature, identifies a research gap and proposes research questions that address that gap.«
(Eisenhardt & Graebner, 2007)⁶

Lange Zeit folgte auch die Managementforschung dem wehenden Banner des Wachstumsparadigmas und vernachlässigte auf der Suche nach Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen das Scheitern von Unternehmen beinahe vollkommen. Erst in den letzten dreißig Jahren fand die Unternehmenskrise nach und nach ihren Platz im betriebswirtschaftswissenschaftlichen Diskurs.⁷ Allerdings weist die existierende Forschung neben einem allgemeinen Theoriedefizit in ihrer grundsätzlichen thematischen Ausrichtung bis zum heutigen Tage große strukturelle Ungleichgewichte und Defizite auf. Dies wird deutlich, wenn man die bestehenden Beiträge nach dem klassischen Ordnungsschema der strategischen Prozessforschung nach Pettigrew (1987) kategorisiert, welches die drei Dimensionen des Prozesses der Strategiebildung, der Inhalte von Strategien und des Kontexts von Strategien unterscheidet.⁸

Hierbei wird ersichtlich, dass sich der mit Abstand größte Teil der Managementforschung zu Unternehmenskrisen ausschließlich mit den Möglichkeiten der Krisenbewältigung auseinandersetzt. Unter Begriffen wie Sanierung, Restrukturierung oder Turnaround widmen sich die meisten Beiträge in meist stark präskriptiver Weise und aus recht technischer, häufig finanzwissenschaftlicher oder juristischer Perspektive in erster Linie dem Inhalt (»content«) von Strategien der Krisenbewältigung.

Vor dem Hintergrund dieser ausgeprägten Fokussierung auf den Inhalt scheinbar erfolgsversprechender Maßnahmen offenbart die bisherige Forschung zu Unternehmenskrisen jedoch ihre strukturellen Lücken, wenn man mit der diese Arbeit leitenden Frage nach den tieferliegenden Ursachen der Krise an die bestehende Literatur herantritt. Hier werden zwei Defizite rasch deutlich: zum einen die beinahe konsequente Vernachlässigung des Prozesses der Krisenentstehung (»process«) und dessen spezifischer Dynamiken, zum anderen die ungenügende Integration von Kontextvariablen (»context«) wie der Organisationskultur oder die Zusammensetzung des Managements.⁹ In ihren Rah-

6 Eisenhardt & Graebner (2007: 26).

7 Staehle & Albach (1984: 9ff.) mussten so noch eindringlich fordern, dass die Unternehmenskrise endlich als permanentes Problem der Betriebswirtschaftslehre wahrgenommen werden müsse. Zur aktuellen Stellung der Unternehmenskrise in der Managementforschung vgl. Schreyögg & Ostermann (2014: 120).

8 Vgl. Pettigrew (1987: 657); Pettigrew (1987); auch Mintzberg & Waters (1990). Zur Rezeption Bresser (2010: 15).

9 Vgl. die Reviews Pandit (2000) und Trahms et al. (2013) zu Turnaround bzw. »organizational decline«. So halt Pandit (2000: 32f.) fest: »Whilst questions relating to the content of turnaround strategies are reasonably frequent, those relating to the context and process of turnaround are rare.«

men ist jedoch sowohl der Prozess der Krisenentstehung als auch jener der Krisenbewältigung stets eingebettet.¹⁰

Ein systematischer Bezug auf die zugrunde liegenden prozessualen Ursachenzusammenhänge und situativen Kontextbedingungen erscheint allerdings nicht zuletzt für die nachhaltige Bewältigung der Krise unabdingbar.¹¹ Ohne einen theoretisch fundierten Einbezug der Prozessualität der Krisenentstehung laufen Handlungsempfehlungen nämlich leicht Gefahr, wichtige Interdependenzen und Entwicklungsdynamiken zu übersehen. Die auf solchen Empfehlungen basierenden Entscheidungen müssen jedoch stets auch die historischen Entscheidungen adressieren, die in die Krise geführt haben.

Dessen ungeachtet finden sich insbesondere in der dominanten angloamerikanischen Literatur zu Unternehmenskrisen allerdings immer noch recht häufig idealisierte und ahistorische Konzeptionen des strategischen Entscheidungs- und Handlungsraumes. Dieser Raum erscheint nicht selten – losgelöst vom Ballast der Vergangenheit – als Ort voller Möglichkeiten, in dem wie am Reißbrett neue strategische Optionen geplant und der strategische Wandel nur noch implementiert werden muss. Durch diese Vernachlässigung der historischen Vorprägung fällt die Unternehmenskrisenforschung hier aber weit hinter die Erkenntnisse der allgemeinen strategischen Prozessforschung zurück, welche seit Langem auf die Bedeutung historischer Entscheidungen für gegenwärtige organisationale Entscheidungsprozesse aufmerksam macht.¹² Nicht zuletzt im Kontrast zu diesem etablierten Forschungsfeld erscheint die Managementforschung zu Unternehmenskrisen häufig ebenso ahistorisch wie aprozessual.

Über diese mangelnde Berücksichtigung der Prozessualität von Krisen hinaus vernachlässigt ein großer Teil der bisherigen Unternehmenskrisenforschung auch die kulturellen, sozialen und psychologischen Variablen des organisationalen Kontexts.¹³ Potenziell relevante organisationale Kontextvariablen wie die Organisationskultur, die demografische Zusammensetzung des Topmanagements oder die Eigentümerstruktur werden nicht hinreichend in die Analyse einbezogen. Es sind jedoch gerade solche Variablen, die in hohem Maße die

10 Vgl. Arogyaswamy et al. (1995: 494); Hambrick & D’Aveni (1988: 20); Pandit (2000); Trahms et al. (2013).

11 Vgl. Hofer (1980); Slatter (1984); Starbuck et al. (1978).

12 Vgl. zur strategischen Prozessforschung: Quinn (1980); Eisenhardt & Zbaracki (1992). Pettigrew (1977: 79): »Yesterday’s strategies will provide some of the pathways to and input’s for today’s strategies [...] the consequences of the implementation of today’s strategies will provide part of the context for tomorrow’s strategies.«

13 Vgl. Pandit (2000: 20); Trahms et al. (2013: 1290). Obgleich Beiträge wie Hambrick & D’Aveni (1988: 20) oder Nystrom & Starbuck (1984) zum Beispiel seit Langem eine verstärkte Integration des Kontexts anmahnen.