



Rückzug auf Raten – Management strategischen Wandels: Eine retrospektive Längsschnittstudie am Beispiel der ChemCo.

Friederike Esther Rhein

Technische Universität Hamburg-Harburg

Abstract

Nicht zuletzt haben die Neuordnung der weltweiten Chemie-Branche infolge von M&A-Aktivitäten und die aktuelle Konsolidierungswelle gezeigt, wie Traditionskonzerne vermehrt wichtige Teile der Unternehmenswurzeln kappen oder in eine „bessere Heimat“ überführen. Angesichts der fortschreitenden Commoditisierung von Kernmärkten und verstärkter Konkurrenz aufstrebender Schwellenländer, trennen sich Unternehmen häufig von weniger rentablen Geschäftssparten, um sich voll und ganz auf lukrative Geschäfte zu konzentrieren und die eigene Zukunft zu sichern. Dass Anpassungen an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen und damit verbundene radikale Schnitte häufig auch „zögerlich“ verlaufen können, führt die vorliegende Fallstudie der ChemCo vor Augen. In dem Bemühen verschiedene Wirkungsmechanismen zum spezifischen Zustandekommen eines sukzessiven, über einen Zeitraum von 13 Jahren langfristig vollzogenen „Rückzugs auf Raten“ aufzudecken, werden Rückzugsstrategien innerhalb einer retrospektiven Längsschnittstudie unter ihrem Potential zur Implementierung strategischen Wandels untersucht und spezifische Phänomene von Trägheit in den Vordergrund gerückt.

Entgegen ihrer praktischen Relevanz werden Rückzüge als eigenständiges strategisches Werkzeug zur Neuausrichtung in der Managementforschung wenig thematisiert und oft als bloßes Spiegelbild zu M&A-Transaktionen als eine Maßnahme innerhalb Restrukturierungsprogrammen betrachtet. Analysen ist vorrangig eine rein statische Sichtweise zugrunde gelegt. Um tiefergehende Einblicke in das Prozessgeschehen zu gewinnen wurde innerhalb einer retrospektiven Längsschnittstudie auf eine bestimmte Produktgruppe eines deutschen Chemieunternehmens fokussiert und die Geschäftstätigkeit, von den Anfängen im Familienbetrieb bis zum Aufgang im internationalen Großkonzern, untersucht. Die Analyse war darauf gerichtet ein genaueres Bild über spezifische Merkmale und Einflussfaktoren von Rückzugsprozessen zu erlangen und einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von Wandlungsbarrieren in der Strategieimplementierung zu leisten.

Basierend auf einer Reihe von problemzentrierten Interviews sowie vielfältigen Dokumentationen und Archivdaten unterschiedlicher Bestände wurden die forschungsleitenden Fragestellungen explorativ untersucht. Unter Zuhilfenahme von Techniken der Grounded Theory werden Formen und Ursachen augenscheinlicher Beharrungstendenzen aus verschiedenen Positionen der Organisationstheorie analysiert. Im Zusammenwirken der Wandlungsbarrieren können verriegelnde Prozesse und dominante Entscheidungsmuster im Rückzugsverlauf aufgedeckt und eine eingetretene „Lock-In-Situation“ ermittelt werden. Erst unter spezifischen Bedingungskonstellationen konnten nachgewiesene Rigiditäten erfolgreich durchbrochen und ein letztlich vollständiger Ausstieg aus schrumpfenden Kerngeschäften langfristig vollzogen werden. Unterschiedliche Konzeptionen der Organisationstheorie, insbesondere Arbeiten zur Pfadabhängigkeit, liefern hierzu wichtige Erklärungsansätze. Damit wird nicht der Anspruch einer Generalisierbarkeit verfolgt, sondern ein Einblick in die Vielschichtigkeit und Multikontext-Probleme des Feldes strategischer Wandelprozesse angestrebt.

Die Forschungsergebnisse erhellen grundlegend das Verständnis für verschiedene Wirkaspekte, welche im Rahmen der Wandlungsvorhaben begrenzenden Charakter besitzen und im Fallgeschehen zu langfristigen Ineffizienzen führten. In Verbindung mit analysierten Verknüpfungen zwischen strategischen Prozessen und Veränderungen des organisationalen Kontext, wird hierbei die Ambivalenz beeinflussender Faktoren, die einerseits als Treiber des Wandels erscheinen, sich gleichsam aber auch in Trägheitstendenzen äußern und zu Pfadabhängigkeiten führen können verdeutlicht. Es wird die Abkehr einer isolierten Betrachtung von Strategie- und Wandelprozessen und Integration einer dynamischen Dimension zum besseren Verständnis von Strategieprozessen betont, wie in der Strategieprozessforschung gegenwärtig verstärkt propagiert.

Keywords: Strategischer Wandel, Rückzugsstrategien, Corporate Restructuring, Organisationale Trägheit, Pfadabhängigkeit

1. Einleitung

Das einleitende Kapitel stellt zunächst die empirische Ausgangslage dar, worauf der theoretische Forschungsbedarf aufgebaut und die Forschungsfrage abgeleitet wird. Es folgen ein Überblick zum Forschungsansatz und der zusammenfassende Ausblick auf das Forschungsvorhaben. Die Einleitung schließt mit einer chronologischen Übersicht zum Aufbau dieser Masterarbeit.

1.1. Ausgangslage

Die Erfindung von Acrylglas¹ und Produktentwicklung zu einem breiten Portfolio für vielfältige Anwendungen schufen eine wesentliche Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg der PlasticCo und ebneten neue Wege in die Zukunft.

Am 6. September 1907 wurde die Offene Handelsgesellschaft PlasticCo zum ursprünglichen Zweck der „Ausbeutung einer von dem Teilhaber (...) erfundenen Beize für Gerbereizwecke“ und des „Handels mit chemischen Produkten“ gegründet (PlasticCo OHG, 1907). Seither hat das Unternehmen in seiner rund 100-jährigen Firmengeschichte einen enormen organisationalen Wandel erlebt und ist heute Teil eines der weltweit führenden Unternehmen der „Spezialchemie“² – der ChemCo.

Seit dem Siegeszug des in 1933 markengeschützten „unzerbrechlichen“ PMMA haben sich auch die darauf basierenden Anwendungen von Produkten aus PMMA vielfältig verändert. Weite zivile Verwendung fand das Material im Sanitärbereich, als organischer Werkstoff zur Fertigung von Dusch- und Badewannen. Der Glanz der Aufbaujahre des Sanitärmarktes in den 70er Jahren und Hype auf Acrylglas-Designmodelle wurde jedoch im Verlauf der Marktreifung und Entwicklung zum Commodity-Geschäft, sukzessive von sinkenden Umsätzen, bei Verlust von Marktanteilen an neue Wettbewerber und kontinuierlichem Preisverfall, abgelöst (GmbH, 2007; ChemCo, 2014b).

Der defizitären Geschäftslage entzog sich auch die interne Mitarbeiterschaft nicht. Rückblickend betrachtet wurden seit jeher immer wieder kritische Stimmen laut, welche die Ertragsschwäche des Sanitärgeschäfts benannten³:

„Sanitär war immer die super rote Laterne.“
(#62)

„Es war klar, glücklich werden wir mit dem Produkt nicht.“ (#210)

¹Synthetisch hergestellter thermoplastischer Kunststoff Polymethylmethacrylat (Kurzzeichen PMMA). Die Bezeichnungen werden im Folgenden synonym verwendet.

²Vor dem Hintergrund einer nicht einheitlichen Begriffsdefinition, werden hierunter chemische Produkte subsummiert, die für spezielle Anwendungen, häufig kundenspezifisch, entwickelt werden, wobei die Wirkung für das Endprodukt und weniger die chemische Beschaffenheit im Vordergrund steht. Häufig kommen diskontinuierliche Produktionsverfahren zum Einsatz, die Herstellkosten sind gegenüber den in Massenproduktion hergestellten Grundchemikalien sehr hoch. Im Gegenzug können vergleichsweise hohe Preise erzielt werden.

³Retrospektive Aussagen aus den Experteninterviews damaliger interner Akteure.

„Man hat den Abwärtstrend gesehen und immer wieder gut geredet, eine Todesspirale.“ (#233)

Nach der ersten Firmenübernahme der PlasticCo durch einen chemischen Großkonzern 1989 und auf die Ertragskrise⁴ im Verlauf der 1990er Jahre folgte im Rahmen einer umfassenden Unternehmensrestrukturierung⁵ schließlich eine Entscheidung zur Verminderung der Aktivitäten in dem als unprofitabel erwiesenen Sanitärgeschäft. Ein geplanter Rückzug wurde dabei zuerst teilweise umgesetzt, die vollständige Aufgabe der Sanitär-Produktpalette und ein endgültiger Marktaustritt erfolgten allerdings erst 13 Jahre später. Das lange Festhalten an einem verlustreichen Geschäft und der tradierten strategischen Ausrichtung ist aus rational ökonomischer Perspektive kaum zu erklären. Vor diesem Hintergrund werden in der strategischen Managementforschung u. a. strukturelle und emotionale Ursachen als Beharrungskräfte auf individueller wie systemischer Ebene thematisiert.

Die vorliegende Masterarbeit soll einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von Rückzugsstrategien im Kontext von Prozessen strategischen Wandels und der Erforschung einer augenscheinlich rational nicht zu erklärenden Entscheidungspersistenz wirtschaftlich ineffizienter Strategien aus einer Perspektive des strategischen Managements leisten.

1.2. Problemstellung und Forschungsziele

Veränderung von Industrie und Geschäftsmodellen kraft dynamischer⁶ Unternehmensumwelt impliziert unter anderem auch, dass selbst marktführende Unternehmen das Engagement ihrer produkt-/marktbezogenen Aktivitäten im Verlauf der Geschäftstätigkeit vermindern, Produkte aufgeben und sich letztlich ganz aus Märkten zurückziehen können.

Ein vielfach zu beobachtendes Phänomen in diesem Zusammenhang sind die zögerlichen Anpassungsprozesse zur Entwicklung und Implementierung solcher Rückzugsstrategien. Die fortwährenden Veränderungen innerhalb von Unternehmen sind dabei in einem Spannungsfeld von Kräften zum Wandel und Gegenkräften der Beharrung zu sehen. Perioden langanhaltenden Erfolgs sowie der langfristige Auf- und Ausbau spezifischer Kernkompetenzen und Ressourcen bergen die Gefahr dem Wandel entgegenwirkende Beharrungs-

⁴Zur Beschreibung des Verlaufs von Unternehmenskrisen können Unternehmenskrisen nach Kategorien, z. B. anhand des Grades der Existenzbedrohung, typologisiert werden: Strategiekrisen beziehen sich auf den Verlust von Erfolgspotentialen, Ergebniskrisen sind durch das Nichterreichen von Gewinn- und Rentabilitätszielen, die Liquiditätskrise durch Gefährdung der Zahlungsfähigkeit charakterisiert (vgl. z. B. Müller, 1986 sowie Krystek und Moldenhauer, 2007; Bamberger und Wrona, 2012b:47-56, Krüger, 2002:59ff.).

⁵Unter dem Begriff der Unternehmensrestrukturierung (auch Reorganisation) können Veränderungen von Prozessen, Systemen und Strukturen sowie materiellen Potentialen subsummiert werden, die auf eine Anpassung der Unternehmensstruktur und -aktivitäten an veränderte Marktgegebenheiten abzielen. In der Literatur werden verschiedene Formen und Elemente unterschieden (vgl. hierzu z. B. die Klassifizierung von Bowman und Singh, 1993 in Online-Appendix 1).

⁶Siehe zur Entwicklung des Dynamikbegriffs und konzeptionellen Spezifizierung u. a. Perich, 1992:91-116.

tendenzen zu entwickeln und in eine Trägheitsfalle zur Aufrechterhaltung des „Status quo“ zu geraten.⁷

In solchen Situationen sind die Ursachen dafür, dass Unternehmen trotz Anpassungserfordernissen nicht in der Lage sind, sich zu wandeln oder grundlegende Veränderung konkretisiert wird, oft unklar.

Im Zusammenhang von Wandel und Veränderung wird in der Wissenschaft über „organisationale Trägheit“ oder „strategische Rigidität“ diskutiert (vgl. u. a. Huff et al., 1992:56, Hannan und Freeman, 1984, 1989).

Diese Phänomene von Beharrungstendenzen und wirklichen Wandelbarrieren bei der Realisierung von Veränderungsprozessen - wie im Falle des Rückzugs aus dem Sanitärgeschäft der damaligen PlastiCo - sowie die Frage nach den Ursachen von Trägheit und Widerstand stehen im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit.

Die Thematisierung von Rückzugsstrategien zur Implementierung nachhaltigen Wandels ist mit Blick auf die aktuelle Forschung zur strategischen Führung besonders relevant, da Rückzüge angesichts einer dominierend wachstumsorientierten Ausrichtung einen vernachlässigten Gegenstandsbe- reich darstellen und häufig mit Scheitern bzw. der Korrektur zuvor getroffener Entscheidungen gleichgesetzt werden. In der Mehrzahl diesbezüglich vorgelegter empirischer Studien werden nur punktuelle Aspekte im Rückzugsprozess fokussiert und oft eine statische Sichtweise zum Zustandekommen von Rückzugsstrategien zugrunde gelegt. Der strategische Wandlungsprozess zwischen den „Snapshots“ vor und nach dem Rückzug wird nicht näher untersucht, sodass sich im Sinne einer explorativen und illustrativen Funktion in der qualitativen Forschung hinsichtlich der Realisierung von Rückzugsstrategien und ihren Bezug zu neuralgischen Kontextmerkmalen eine vielversprechende Oberfläche der Generierung von Erkenntnissen bietet.

Durch den explorativen Charakter dieser Arbeit soll ein genaueres Bild über Strategie- und Wandlungsprozesse sowie ihrer Interdependenz im Kontext der Unternehmensentwicklung und externen Umwelt erlangt und ein Beitrag zur Erfassung und interpretativen Erklärung des Trägheits-Phänomens innerhalb von Prozessen strategischen Wandels geleistet werden.

Im Rahmen einer retrospektiven Längsschnittstudie am Beispiel der Geschäftsaktivitäten der ursprünglichen PlastiCo bestehen konkrete Forschungsziele darin:

- *Deskriptiv die Art und den inhaltlichen Verlauf von strategischen Wandelprozessen darzustellen und hierbei spezifische Dimensionen aus handlungsorientierter Perspektive unter Rückgriff theoretischer Konzeptionen zu analysieren,*
- *explikativ aufzuzeigen, ob Organisationen beständig gegen Wandel zu sein neigen und in welcher Art langfristig versucht wird an verlustreichen Strategien festzuhalten sowie*

- *der Verhaltensweise zugrunde liegende Ursachen herauszustellen, die prägend für das Spannungsfeld von Trägheit und Veränderung sind.*

Mit der empirischen Untersuchung soll nicht der Anspruch einer Generalisierbarkeit erhoben, sondern ein Einblick in die Vielschichtigkeit und spezifische Problembereiche des Feldes organisationalen Wandels sowie, in einer integrierten Betrachtung von Strategie- und Wandelprozessen, Erkenntnisse zum praktischen Phänomen von Trägheitskräften in Organisationen und deren Kontextbezug gewonnen werden.

Als Ergebnis der Fallstudienanalyse soll eine deskriptive Darstellung verschiedener Ausprägungsformen von Trägheit beachteter Wandelprozesse erfolgen und zur Erklärung ein Verweisungszusammenhang zu theoretischen Konzeptionen der Organisationstheorie hergestellt werden.

Mit diesem Untersuchungsschwerpunkt soll ferner die im Gesamtzusammenhang der Strategieprozessforschung unterrepräsentierte Problematik der Strategieimplementierung⁸ - im Vergleich zu Aspekten der Strategieformulierung - in den Vordergrund gerückt bzw. auf die Beziehung zwischen Strategieentwicklung- und Implementierung weiter Bezug genommen werden. Hintergründe zu spezifischen Problembereichen der Realisierung von Rückzugsstrategien sollen Manager aus der Unternehmenspraxis für eine zielgerichtete Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne eines erfolgreichen und effizienten „Change Managements“ (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a: 513-522) sensibilisieren.

1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit

Die skizzierten Forschungsfragen werden auf Grundlage einer systematischen Fallstudienanalyse⁹, basierend auf einer Reihe von problemzentrierten Interviews sowie vielfältigen Dokumentationen und Archivdaten unterschiedlicher Bestände, explorativ untersucht. Durch die große Nähe zum Datenmaterial, die vor allem mit der Durchführung persönlicher Interviews gegeben ist, können mit der qualitativen Fallstudienforschung komplexe Sachverhalte tiefgreifend analysiert und Aufschlüsse über kausale Wirkzusammenhänge gegeben werden (vgl. Bortz und Döring, 2006; Lamnek, 2005:89,109). Diese Charakteristika sind für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz, weil die im Fokus stehenden Phänomene einen vielschichtigen Problembereich darstellen, und zu betrachtende Prozesse infolge eines stark subjektiv geprägten Einflusses individueller wie kollektiver

⁸Obgleich die Problematik der Implementierung strategischer Pläne - im Sinne eines organisationalen Wandels zur Anpassung an die jeweilige Strategie - schon frühzeitig, zurückgehend auf die Arbeit von Chandler (1962) aus dem Jahre 1962, in der Literatur erkannt wurde, wird diesem Forschungsfeld noch immer wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Vor allem in der deutschsprachigen Literatur werden vorrangig Aspekte der Strategieformulierung thematisiert (vgl. Zahn, 1999: 3, Hilker, 1993: 2).

⁹Unter Berücksichtigung eines nicht homogenen Begriffsverständnis zum Terminus „Fallstudie“ orientiert sich diese Arbeit an der Beschreibung der Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode nach Wrona, 2005.

⁷Vgl. exemplarisch Tripsas und Gavetti, 2000; Burgelman, 2002.

Wahrnehmung und Verarbeitung sowie politischer bzw. sozialer Aspekte, mit eher „weichen“ Attributen verbunden sind.

Zur Ergründung des ineffizienten Entscheidungsmusters in Wandlungsprozessen wird zunächst eine Inhaltsperspektive eingenommen und zunächst der organisationale und strategische Entwicklungsverlauf über die Betrachtung relevanter Einfluss- bzw. Kontextgrößen im Analysezeitraum nachgezeichnet.

Zur fundierten Analyse und Klärung der forschungsleitenden Fragestellung nach dem Zustandekommen eines sukzessiven, über einen Zeitraum von mehr als 10 Jahren langfristig vollzogenen „Rückzugs auf Raten“ und um das Verständnis verschiedener Prozessdimensionen zu schärfen, wird die inhaltsorientierte Sichtweise im Verlauf der Arbeit über eine handlungsorientierte Prozessperspektive, Bezug nehmend auf die Thematik „organisationaler Trägheit“, ergänzt und dem gegenseitigen Verweisungszusammenhang beider Sichtweisen innerhalb der strategischen Unternehmensführung damit Rechnung getragen.¹⁰

Um den realisierten Marktaustritt hinsichtlich der Ausprägungsform und Ursachen vermuteter Trägheitskräfte näher zu untersuchen, wird dabei als klassischer Ausgangspunkt an den Grundannahmen des deterministisch orientierten Population Ecology-Ansatz, basierend auf den Arbeiten von Hannan/Freeman aus dem Jahre 1977, angeknüpft.

Aspekte aus alternativen theoretischen Erklärungsansätzen wie der volkswirtschaftlich orientierten Industrieökonomik (vgl. u. a. Porter, 2008), kognitiv-interpretativen (vgl. z. B. Walsh, 1995; Mintzberg, 1990; Rajagopalan und Spreitzer, 1996) und politischen Konzeptionen (vgl. u. a. Easton, 1965) sowie Erkenntnissen aus der Pfadtheorie (vgl. u. a. Schreyögg und Sydow, 2003) werden zuzüglich aufgegriffen und deren Erklärungskraft zusammenhängend diskutiert.

Die Arbeit ist in vier Kapitel gegliedert, die sich am einleitend dargestellten Forschungsdesign orientieren. Im nachfolgenden zweiten Kapitel wird in die Thematik von Unternehmen im Spannungsfeld von Veränderung und Trägheit zunächst theoretisch eingeführt. Dazu werden zuerst Grundkonzeptionen der strategischen Unternehmensführung dargestellt und eine definitorische Einordnung zum Strategiebegriff gegeben. Anschließend wird das Feld strategischer Prozesse der Wandels im Mittelpunkt stehen, wobei speziell Rückzugsstrategien zum strategischen Richtungswechsel fokussiert werden. Bezug nehmend auf beeinträchtigende Faktoren des unternehmerischen Wandels und Möglichkeiten zur Steuerung von Veränderungsprozessen wird versucht, verschiedene Perspektiven von Wandlungsprozessen zu einem integrativen Konzept zusammenzuführen, welches das theoretische Grundgerüst für die empirischen Untersuchung bildet. Hierauf folgt in Kapitel 3 die empirische Untersuchung, die den Schwerpunkt der Arbeit darstellt. Diese beginnt mit der Darlegung des methodischen Vorgehens in Bezug auf die forschungsleitende Problemstellung

und Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes. Basierend auf dem im Theorieteil entwickelten Bezugsrahmen wird daraufhin eine systematische Analyse durchgeführt und dabei beobachtete Phänomene klassifiziert und eingeordnet. Die zuvor genannten Forschungsfragen werden in diesem Schwerpunktkapitel im Rahmen eines zweischrittigen Vorgehens behandelt: Eine Darstellung des historischen Entwicklungsverlaufs und die nachfolgende Trägheits-Analyse. Abschließend werden empirische Befunde theoretisch nachvollzogen und diskutiert. Der Schlussteil in Kapitel 4 rundet die Arbeit mit einem zusammenfassenden Fazit und Implikationen für Theorie und Praxis ab. Abbildung 1 stellt das Vorgehen noch einmal grafisch dar.

2. Theoretische Grundlagen der strategischen Unternehmensführung & Management des Wandels

Innerhalb dieses Kapitels sollen die theoretischen Grundlagen, auf denen die empirische Untersuchung in Kapitel 3 basiert, gelegt werden. Dazu werden in einem ersten Unterkapitel zentrale Grundkonzeptionen der strategischen Führung von Unternehmen behandelt und ein für die Arbeit notwendiges Begriffsverständnis von „Strategien“ gegeben. Hierauf aufbauend widmet sich das zweite Unterkapitel den strategischen Prozessen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung. Diese sollen speziell hinsichtlich ihrer dynamischen Dimension, als Prozesse des Wandels, thematisiert und der Versuch unternommen werden, eine eigene integrative Sichtweise von Strategie- und Wandelprozessen zu entwickeln. Dabei werden speziell Rückzugsstrategien als eine Art der Implementierung strategischen Wandels näher beleuchtet und im Zusammenhang mit Fragestellungen zum Zustandekommen von Wandel und einflussnehmenden Faktoren, Phänomene organisationaler Trägheit und des Widerstandes gegen Wandel sowie Ansätze zum Management behandelt. Der Theorieteil endet mit der Vorstellung der eigenen Konzeption zur Zusammenfügung verschiedener Perspektiven auf strategische Prozesse des Wandels in Form eines Bezugsrahmens, der eine breite und differenzierte Analyse vielschichtiger Sachverhalte erlaubt und in einer erkenntnisleitenden Funktion der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird.

2.1. Grundkonzeptionen der strategischen Unternehmensführung

2.1.1. Perspektiven und Sichtweisen der strategischen Unternehmensführung

Die Analyse von Aspekten der Führung von Organisationen¹¹ und besonders Unternehmen hat eine lange Tradition innerhalb der Managementforschung, Betriebswirtschaftslehre sowie der Organisationstheorie. Sie hat dabei eine

¹⁰Siehe zur Leitdifferenz zwischen inhalts- und prozessbezogenen Perspektive der strategischen Unternehmensführung Abschnitt 2.1.1.

¹¹Die vorliegende Arbeit folgt einem institutionellen Begriffsverständnis von Organisationen als zielgerichtete soziotechnische Systeme (vgl. z. B. Schreyögg, 2006:4-11, Gomez und Zimmermann, 1992:16, als Überblick zur Definitionsvielfalt auch Vahs, 2007:10ff.).



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Vielzahl theoretischer Perspektiven der strategischen Unternehmensführung hervorgebracht, wobei einige, die für diese Arbeit bedeutsam sind, im Folgenden skizziert werden sollen.

Strategische Unternehmensführung¹² wird hierbei im funktionalen Sinne, als jene Art der zielgerichteten Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung verstanden, die sich auf den Aufbau von „Erfolgspotentialen“¹³ zur Realisierung zukünftiger Erfolge bezieht. Gegenstandsbereiche bilden typischerweise die Bestimmung von Zielen, Strategien, grundlegendem Ressourceneinsatz und auch Grundsätzen sowohl auf der Ebene der Gesamtunternehmung, wie auch Geschäftsbereiche und -Einheiten. Ebenso sind speziell in Form von Managementsystemen, wie IuK-Systeme, Personalführungssysteme und Planungs- und Kontrollsysteme, Instrumente zur Führung der Unternehmung zu schaffen.

Unter Berücksichtigung, dass mit den einzelnen Gegenstandsbereichen die langfristige¹⁴ Entwicklung der Unternehmung bestimmt wird, kann strategische Unternehmens-

führung auch auf die Beeinflussung organisationalen Wandels gerichtet sein. Die Anpassung an Veränderungen der Umwelt¹⁵ ist dabei als grundlegendes strategisches Problem zu sehen, womit deutlich wird, dass Unternehmensführung stets auch die Führung des Wandels ist.

Prozesse der strategischen Unternehmensführung sind kontinuierliche Prozesse, wobei die Bildung und Veränderung von Handlungsorientierungen¹⁶, das Treffen von Entscheidungen¹⁷ und Maßnahmen zur Umsetzung interagieren.

In Abgrenzung zur operativen und taktischen Ebene liegen strategischen Problemen schlecht strukturierte Problemdefinitionen zugrunde. Es handelt sich um innovative Probleme in dem Sinne, als dass keine eindeutigen Lösungsalgo-

pretiert werden: Einerseits kann die Wirkung von Entscheidungen sowie andererseits der Bezugszeitraum der Entscheidung zur Entwicklung der Unternehmung langfristig sein (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:13).

¹⁵Vor dem Hintergrund kontingenztheoretischer Überlegungen des „Strategic Fit“ gilt die Unternehmensumwelt als grundlegender Referenzpunkt zur Notwendigkeit einer Anpassung von Organisationen. Danach wird der Unternehmenserfolg durch die Kohärenz bzw. Stimmigkeit verschiedener interner und externer Faktoren bestimmt (vgl. Venkatraman, 1989; Venkatraman und Camillus, 1984; Miller, 1988; Bea und Haas, 2009: 405).

¹⁶Als Modelle zukünftigen Verhaltens, die mehrere Entscheidungsepisoden überdauern und handlungsleitende Kraft entfalten (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:102ff.).

¹⁷Zum Entscheidungs-Begriff vgl. ausführlich z. B. Kirsch, 1988, als Überblick über strategische Entscheidungsprozesse Bamberger und Wrona, 2012a: 457-462.

¹²Die Begriffsverwendung im Kontext der strategischen Unternehmensführung ist sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum nicht einheitlich. Dieser Arbeit lehnt an dem Begriffssystem nach Bamberger und Wrona, 2012a:32ff. an.

¹³Der ursprünglich von Gälweiler, 1974 eingeführte Begriff des „Erfolgspotentials“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert (siehe etwa Gälweiler, 2005; Nähter, 1993; Wienand, 1982) und sei hier im Sinne von Positionen, welche Vorlaufgrößen für zukünftige Erfolge bilden, verstanden (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:20).

¹⁴Die langfristige Perspektive kann hierbei in verschiedener Weise inter-

rhythmen bestehen. Sie sind stark wertbeeinflusst und mithin auch als sogenannte „Multi-Kontext-Probleme“ (vgl. Kirsch, 1990:12ff.) zu bezeichnen.

In der Betrachtung des breiten Feldes möglicher Merkmale bzw. Themenkomplexe der strategischen Unternehmensführung hat sich im wissenschaftlichen Diskurs eine Unterscheidung zwischen einer inhaltsorientierten (Strategy Content Research) und prozessorientierten Sichtweise (Strategy Process Research) als Leitdifferenz etabliert, die für die disziplinäre Entwicklung weiterhin maßgeblich prägend ist.¹⁸

Die Strategy Content Forschung beschäftigt sich primär mit der Beschreibung und Erklärung „strategischer Verhaltensweisen“ und im Kern Strategien selbst als Ergebnis des Strategieprozesses zur Erreichung des dauerhaften Unternehmenserfolgs.

Hingegen werden innerhalb einer prozessbezogenen Perspektive diejenigen Aktivitäten bzw. Ergebnisse innerhalb einer Unternehmung untersucht, über die „strategische Phänomene“ zustande kommen. Im Vordergrund stehen z. B. Fragestellungen nach der Herausbildung von Strategien, ihrer Planbarkeit und Bedeutung maßgeblich beteiligter Akteure im strategischen Prozess. Beide Perspektiven können und müssen aufeinander bezogen werden, wie im Verlauf der vorliegenden Arbeit noch gezeigt wird (Bamberger und Wrona, 2012a: 5ff. und 414f., Müller-Stewens und Lecher, 2001: 11ff., Welge und Al-Laham, 2008:159).

2.1.2. Strategien als Gegenstandsbereich einer strategischen Unternehmensführung

Der Terminus „Strategie“ (von altgriechisch „strategós“ „Feldherr, Kommandant“) meint in seiner ursprünglichen Bedeutung die „Kunst der Heerführung“ (vgl. Kreikebaum et al., 2011:24f.) und bezieht sich auf die Erstellung einer übergreifenden Gesamtkonzeption zur Erreichung langfristiger Ziele. Den Einzug in die Wirtschaftswissenschaft erhielt das Strategiekonzept in den 50er Jahren an der Harvard Business School (Snow und Hambrick, 1980), seitdem wird der Begriff der Strategie in Wissenschaft und Praxis uneinheitlich verwendet und dabei auf unterschiedliche Phänomene bezogen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll als Grundlage die Perspektive von (Mintzberg, 1985), welcher Strategien als ein Muster in einem Strom von Entscheidungen bzw. Handlungen betrachtet, eingenommen werden. Mintzberg geht davon aus, dass Strategien sowohl willentlich geplant als auch unwillentlich durch unterschiedliche Entscheidungen innerhalb und außerhalb einer Unternehmung zustande kommen können und unterscheidet intendierte, unrealisierte, deliberate, emergente und realisierte Strategien (Mintzberg, 1977). Intendierte (beabsichtigte) Strategien beinhalten Pläne, die in Form von Beschränkungen und Leitlinien des zukünftigen

Verhaltens dienen sollen. Realisierte Strategien ergeben sich ex post als Verhaltensmuster. Intendierte Strategien müssen nicht notwendigerweise realisiert werden (unrealisierte Strategien). Realisierte Strategien können durchaus auf Plänen beruhen (deliberate Strategien), sich alternativ aber auch „emergent“ herausbilden, weil sie z. B. anfangs nicht vorgesehen waren oder zwischenzeitlich wieder verworfen wurden. Strategien können mithin auf Plänen beruhen, sich emergent ergeben oder sich durch das Zusammenspiel von Umwelteinflüssen, unternehmensinternen Kräften und der Führung des Unternehmens formieren (vgl. Mintzberg und Waters, 1985, S. 257 ff., Mintzberg et al., 1998).¹⁹

Für diese Arbeit sollen weiterhin verschiedene Strategiearten²⁰ innerhalb eines Strategiesystems unterschieden werden, anhand derer sich strategischer Wandel erfassen lässt. Ausgangspunkt dabei soll eine Klassifizierung von drei Strategieebenen einer rein logischen Hierarchie bilden. Eine Betrachtung von Unternehmens-, Geschäfts(feld)- und funktionalen Strategien soll die seit den 80er Jahren prägende Denkweise in strategischen Geschäftsfeldern²¹ sowie kennzeichnende Schlüsselbegriffe von Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen zur Analyse strategischen Verhaltens zum Ausdruck bringen. Zwischen den drei Arten von Strategien bestehen dabei unmittelbare Interdependenzbeziehungen. Unternehmensgesamtstrategien beziehen sich auf die Bestimmung globaler Aktivitätsstrukturen, in der Art von Produkt-Markt-Kombinationen bzw. strategischer Geschäftsfelder, sowie die Wahl von Strategien zum Eintritt und ggf. der Aufgabe dieser Aktivitätsfelder. Geschäftsfeldstrategien beinhalten globale Aktivitätsstrukturen zur Zielerreichung in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäfte und können nach mehreren Kriterien unterschieden werden. Hierbei sollen zwei grundsätzliche Arten anhand der Unterscheidungsmerkmale aufzubauender Wettbewerbsvorteile sowie der intendierten strategischen Stoßrichtung zur Erreichung einer bestimmten Wettbewerbsposition betrachtet werden. Dabei können zum einen Wettbewerbsstrategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen²², welche, dem Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter folgend, weiterhin in die drei Strategieklassen der Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Fokussierung auf Schwerpunkte in

¹⁹Aufbauend auf der Unterscheidung von bewussten und emergenten bzw. intendierten und realisierten Strategien entwickelten Mintzberg und Waters das Konzept des „Strategic Learnings“, welches den Lernprozess innerhalb der Strategieentwicklung, basierend auf einem Vergleich der intendierten Strategien mit den tatsächlich realisierten Strategien, sowie eine auf den Erfahrungen aus diesem Lernprozess resultierende Modifizierung zukünftig zu planender Strategien berücksichtigt (vgl. Mintzberg und Waters, 1985:271).

²⁰Einen systematischen Überblick über Arten von Strategien anhand unterschiedlicher Kriterien liefern z. B. Kreikebaum et al., 2011:137.

²¹Im Sinne eng miteinander verbundene Produkt-/Markt-Aktivitäten, auch als „strategische Geschäfte“ bezeichnet (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:111). Dort, wo sich Unternehmen am Kunden und Marktanwendungen ausrichten, sind Geschäftsfelder und Marktsegmente in der Regel identisch. Die Begriffe Geschäftsfeld, Geschäft und Marktsegment werden hier synonym verwendet.

²²Beziehen sich auf Positionsvorteile, die eine Unternehmung auf einem Markt gegenüber ihren Konkurrenten besitzt (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:121).

¹⁸Vgl. für Systematisierungen im deutschen Sprachraum u. a. Al-Laham, 1997:22f., Knyphausen-Aufseß, 1995; Kirsch und Knyphausen-Aufseß, 1993; Habel, 1992; Sydow, 1992:237ff.; im amerikanischen Sprachraum: z. B. Schendel, 1992a,b; Pettigrew, 1992; Harrison, 1990; Huff und Reger, 1987; Schendel und Cool, 1986; Snow, 1986; Fahey und Christensen, 1986.

Form von Kosten- sowie Differenzierungsvorteilen untergliedert werden können, sowie andererseits Geschäftsentwicklungsstrategien in Bezug auf verfolgte Entwicklungsziele unterschieden werden. Geschäftsentwicklungsstrategien stehen in enger Beziehung zur jeweiligen Marktevolutionsphase und Wettbewerbsposition der Unternehmung.²³ Neben Strategien zur Marktanteilserhöhung sowie Konsolidierungsstrategien bilden für die Problemstellung in dieser Arbeit die Klasse der Rückzugs- bzw. Desinvestitionsstrategien den Bezugspunkt, weswegen diese im Zusammenhang mit der Thematik strategischen Wandels im nachfolgenden Teil eingehender betrachtet werden.

Abschließend sei auf die dritte und letzte Ebene funktionaler Strategien als globale Aktivitätsstrukturen innerhalb verschiedener Funktionsbereiche der Unternehmung, wie bspw. F&E, Produktion, Logistik oder Marketing, hingewiesen (vgl. ausführlich [Bamberger und Wrona, 2012a:106ff.](#)).

2.2. Eigene Perspektive zu Wandlungsprozessen

2.2.1. Grundlagen des Wandels

Strategische Prozesse²⁴, die im Kern u. a. die Entwicklung und Implementierung von Strategien beinhalten, bringen Veränderungen von Merkmalen der Organisation hervor und sind damit eng mit organisationalen Wandel verbunden.

Wandel lässt sich in allgemeiner Weise als Veränderung von Systemmerkmalen in der Zeit²⁵ definieren. Organisationaler Wandel bezieht sich insofern auf die Änderung der Gesamtheit aller Merkmale von Organisationen im Zeitverlauf (vgl. ([Bamberger und Gabele, 1977](#))). Dieser sehr universale Begriff des organisationalen Wandels kann sich mithin auf vielfältige Objektbereiche beziehen und dabei sehr unterschiedliche Arten von Veränderungsprozessen einschließen, die in der Organisationstheorie und BWL durch eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, wie u. a. Restrukturierung, Evolution, Adaption, (Organisations-) Entwicklung, Reorientierung, Erneuerung und Transformation, erfasst wird.

Organisationaler Wandel lässt sich danach klassifizieren, welche Objekte einer Organisation angesprochen werden. Eine Kennzeichnung verschiedener Objektbereiche der Veränderung kann anhand einer Unterscheidung von Veränderungen in der Oberflächen- bzw. Tiefenstruktur der Organisation erfolgen.²⁶ Im Gegensatz zur von außen sichtbaren bzw. ex post rekonstruierbaren Oberflächenstruktur, bilden jene Merkmale einer Unternehmung die Tiefenstruktur, welche nicht aus einer Außenperspektive beobachtet werden können. Die wechselseitige Beziehung von Oberflächen- und Tiefenstruktur findet in der Organisationslehre im Rahmen sogenannter „Schichtenmodelle“ als Klassifikationsraster ihren

Ausdruck. In Analogie zur Struktur einer Zwiebel sind demnach Oberflächenschichten jeweils in hierarchisch tieferliegende Schichten eingebettet, die diesen eigentlich zugrundeliegen. Die einzelnen Schichten drücken danach einen bestimmten Grad der Kopplung und zunehmende Schwierigkeit des Zugangs aus und sind mit verschiedenen Formen bzw. Dimensionen von Wandlungsprozessen verbunden. Hingewiesen sei beispielhaft auf die Modelle von [Tushman und Romanelli \(1985, 179f.\)](#), [Perich \(1992, 133f.\)](#) und [Krüger \(1994, 358ff.\)](#) (vgl. Abbildung 2).

Ferner werden bei der Analyse von Organisationsstrukturen nicht nur vertikale, sondern auch horizontale Verknüpfungen im Rahmen der Interdependenzbeziehungen einzelner Objekte einer „Schicht“ von Phänomenen einer Organisation betrachtet (vgl. [Bamberger und Wrona, 2012a:494ff.](#)).

Für eine allgemeine Charakteristik des Untersuchungsobjekts werden in der Literatur verschiedene Arten organisationalen Wandels definiert, wesentliche seien hier anhand gegensätzlicher Begriffspaare skizziert:

In Bezug auf die eingangs erläuterte Kennzeichnung des „Strategischen“ kann grundlegend zwischen strategischen und operativen Wandel differenziert werden, wobei proaktiv, vorausschauend, oder mehr reaktiv, abwartend, agiert werden kann. Hinsichtlich der Stärke bzw. des Umfangs der jeweiligen Veränderungen kann ferner zwischen Wandel geringen Ausmaßes oder tiefgreifenden Wandel differenziert werden.²⁷ In Anlehnung an [Levy und Merry \(1986, :9\)](#) soll in dieser Arbeit von tiefgreifendem Wandel dann gesprochen werden, wenn einschneidende paradigmatische Änderung des organisatorischen Bedeutungssystems erfolgen, die einen Bruch mit der Vergangenheit darstellen. Tiefgreifender Wandel schließt dabei den Wandel von Konfigurationen unter Einbeziehung von Bestandteilen der Oberflächen- und Tiefenstruktur ein. Wandel geringeren Ausmaßes ist lediglich durch inkrementale Modifikationen ohne Änderung des grundlegenden organisationalen Sinn-/Bedeutungssystems (wie z. B. der Organisationskultur, der strategischen Ausrichtung oder elementarer Prozesse bzw. Strukturen) gekennzeichnet. In Abgrenzung zu Veränderungen, die sich spontan und unvorhersehbar aus verschiedensten Impulsen heraus „ergeben“²⁸, wird analog zu dem eingeführten Begriffsverständnis von „Strategien“ von „geplantem“ Wandel gesprochen, sofern dieser bewusst initiiert und gesteuert wird. Wohlwissend, dass komplexe Systeme und Prozesse nicht vollkommen plan- und beherrschbar sind, werden Veränderungen hierbei intentional nach zugrundeliegenden Handlungsorientierungen als ex-ante Modelle eines Zielzustandes herbeigeführt.²⁹ Prozesse organisationalen Wandels sind zunächst sich permanent vollziehende, fortlaufende

²³Vgl. für eine Übersicht zu verschiedenen Geschäftsentwicklungsstrategien u. a. [Herbert und Deresky, 1987](#).

²⁴Sollen nachfolgend Prozesse als Folge von Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen bilden, die sich auf die Erfolgspotentiale einer Unternehmung beziehen bzw. organisationale Fähigkeiten betreffen (vgl. [Bamberger und Wrona, 2012a:415](#)).

²⁵Vgl. zu Merkmalen und Bedeutung der Zeitdimension in Management- und Organisationsansätzen [Perich, 1992:216-303](#).

²⁶Vgl. ausführlich [Gomez und Müller-Stewens, 1994](#) und [Kirsch, 1992:133ff.](#)

²⁷Vgl. zu relevanten Dimensionen des Ausmaßes von Wandel z. B. [Levy und Merry, 1986:9](#), [Staehle, 1999: 900-902](#), [Vahs und Weiand, 2010:3](#), [Kirsch et al., 1979:17ff.](#)

²⁸Vgl. zum Begriff des „emergenten“ Wandels [Krüger, 2004: 1606](#).

²⁹Die Frage nach dem Maße der intentionalen Planbarkeit von Prozessen des Wandels hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und Zustände führt zu verschiedenen theoretischen Erklärungsansätzen zum Zustandekommen organisationalen Wandels zurück und stellt die klassische Dualität von Volun-



Perich (1992:133f.)	Krüger (1994:358ff.)	Tushman/Romanelli (1985:179f.)
Funktionale Prozesse (Rationalisierungspotenzial, Strukturen, Systeme)	Strukturen, Prozesse, Systeme, Realisationspotenzial	Steuerungs- und Managementsysteme
Zwecke und Ziele (Strategien und politische Prozesse)	Strategie	Grundlegende Organisationsstruktur (formale Hierarchie etc.)
Soziale Prozesse (explizite Kultur)	Fähigkeiten, Verhalten	Intraorganisationale Machtverteilung
Prädispositionen (Implizite Kultur)	Werte und Überzeugungen	Unternehmensstrategie
Identität		Kernwerte- und Überzeugungen

Abbildung 2: Schichtenmodelle des organisationalen Wandels (Quelle: Adaptiert aus Bamberger und Wrona, 2012a:497).

Prozesse. Allerdings ist es möglich, hieraus kontextabhängig einzelne „Episoden“ der Veränderung, im Sinne eines durch einen Anfang und ein Ende definierten Abschnittes, herauszuheben.

Bei der Betrachtung einzelner Episoden von Entwicklungspfaden ist ferner eine Differenzierung von „evolutionärem“ und „revolutionärem“ Wandel hinsichtlich der Dynamik von Veränderungsprozessen bedeutend. Bezug nehmend auf verschiedene Verlaufsformen³⁰ kann Wandel danach in der Art sukzessiver, teilweise parallel verlaufende Aktivitäten gradueller Veränderung (inkrementaler, evolutionärer Wandel) eher kontinuierlich vollziehen oder sprunghaft erfolgen (revolutionärer Wandel). Ein traditionelles Modell zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung durch ein Alternieren von Phasen des revolutionären und inkrementalen Wandels wurde von Tushman und Romanelli (1985, 1994) mit der Theorie des unterbrochenen Gleichgewichts „Punctuated equilibrium“ vorgestellt. Der Theorie zufolge ist die Entwicklung einer Unternehmung typischerweise durch lang andauernde Phasen der „Konvergenz“, unterbrochen von kurzen, krisenhaften Phasen des „Umsturzes“, gekennzeichnet (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:499f.).

tarismus und Determinismus in den Mittelpunkt. Während voluntaristische Ansätze eine intentionale Gestaltbarkeit von Veränderungsprozessen unterstellen, wird diese in deterministisch orientierten Organisationstheorien als zumindest stark eingeschränkt angesehen, wobei die Entwicklung maßgeblich durch die strukturellen Bedingungen des Kontext bestimmt wird. Auf die Planbarkeit und Möglichkeit zur Steuerung von Wandel ist in Abschnitt 2.2.3 zurückzukommen, wenn Wandelprozesse aus handlungsorientierter Perspektive betrachtet werden (vgl. als Überblick zu verschiedenen Konzeptionen z. B. die Diskussion zur Planbarkeit des Wandels von Bamberger und Wrona, 2012a:507-509; 417).

³⁰Es existiert eine Vielzahl an Ansätzen zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung bzw. einzelner Objektbereiche und Erfassung entsprechender Entwicklungspfade. Als Überblick zu verschiedenen Modellen siehe etwa Perich, 1992:160ff., Gomez und Müller-Stewens, 1994.

2.2.2. Rückzugsstrategien als Weg zur strategischen Erneuerung

Ungeachtet ihrer starken praktischen Relevanz werden Rückzüge als eigenständiges strategisches Werkzeug zur Implementierung strategischen Wandels bzw. Teil des Wandlungsprogramms³¹ zur langfristigen Neuausrichtung des Geschäftsportfolios³² erst in jüngster Zeit stärker thematisiert.³³

Entgegen dem oft negativ behafteten Image in der Art einer Niederlage sowie der Auffassung als bloßes Spiegelbild zu M&A-Transaktionen und eine Maßnahme der Unternehmens-Restrukturierung³⁴, sollen mit dieser Arbeit Rückzüge unter dem Gesichtspunkt strategischer Wandelprozesse zur Anpassung an dynamische Marktverhältnisse beschrieben und unter ihrem Potential zur unternehmerischen „strategischen Erneuerung“³⁵ untersucht werden.³⁶

Damit soll auch dem postulierten Anspruch von Rückzügen als bewusste Handlungsalternative zur Wertsteigerung, im Sinne des Titel einer Fachzeitschrift für Unternehmens-

³¹Sei hier die Gesamtheit abgestimmter Einzelprojekte bzw. Maßnahmen, u. a. technischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Art, hinsichtlich eines größeren Wandlungsvorhabens verstanden (vgl. Krüger, 2002:52).

³²Als Zusammenfassung aller strategischen Geschäftsfelder einer Unternehmung und ihrer Beziehungen (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:111).

³³Siehe dazu insb. Brauer, 2006; Decker und Mellewig, 2007a,b, 2012.

³⁴Vgl. hierzu insb. die in der Literatur verbreitete Kategorisierung nach Bowman und Singh (Online-Appendix 1), wonach Rückzüge in Form von „Desinvestitionen“ als ein Element im globalen Feld der Unternehmensrestrukturierung verortet werden.

³⁵Unter dem Begriff der „Erneuerung“ sind zunächst allgemeine, bewusst hervorgerufene Veränderung zur Erhöhung des organisationalen Fähigkeitspotentials und Weiterentwicklung der Organisation zur höheren „Reife“, zu verstehen (vgl. Waterman, 1988). Unter einer „Strategischen Erneuerung“ seien hier Wandlungsprogramme und anschließende Veränderungsprozesse subsumiert, die speziell auf die langfristige Veränderung von Erfolgspositionen und/oder Erfolgspotentialen gerichtet und damit von operativen Veränderungen abzugrenzen sind (vgl. Krüger, 2002:51ff.).

³⁶Vgl. hierzu auch die begriffliche Unterscheidung im englischen Sprachraum von sog. „strategic business exits“, die einen Strategiewandel implizieren, in Abgrenzung zu „status-quo preserving business exits“ (Decker und Mellewig, 2012, 2007b).

führung „breaking up is good to do“ (Anslinger et al., 1999), Rechnung getragen werden.

Rückzugsstrategien seien hier als globale Aktivitätsstrukturen zur Verminderung des Engagement einer Unternehmung in produkt-/marktbezogenen Aktivitäten verstanden³⁷, welche sich auf alle eingeführten Ebenen von Strategienarten (vgl. Abschnitt 2.1.2) beziehen und kontextabhängig verschiedene Formen³⁸ annehmen können.

Motive zur Verfolgung von Rückzugsstrategien sind zunächst extern bedingt und in der Branchenstruktur³⁹ bzw. Merkmalen des Marktes und insbesondere dem Verhalten von Wettbewerbern zu sehen. Veränderungen in der Unternehmensumwelt können außerdem Anforderungen an die Ressourcenposition des Unternehmens, z. B. hinsichtlich der verwendeten Technologie, verfügbarer Finanzmittel oder auch Markt-/Länderkenntnisse, stellen, die nicht erfüllt werden können oder eine Erfüllung nicht vorgesehen ist. Wesentliche Motive für einen Produkt-/Marktrückzug können zudem in einer nichtzufriedenstellenden Geschäftsperformance oder Marktposition – auch geknüpft an Portfoliobetrachtungen, sowie Aspekten des Bereichs der Unternehmensführung, wie Wechsel der Führungsspitze oder Einflüsse seitens der Shareholder, z. B. aufgebauter Druck durch Bewertungsabschlüsse stark diversifizierter Unternehmen, liegen. Nicht zuletzt können strategische Gesichtspunkte eine wichtige Rolle spielen und Rückzugsmotive u. a. in einem Strategiewechsel begründet sein. Während sich Unternehmen reaktiv zurückziehen können, z. B. aufgrund einer sinkenden Geschäftsperformance, können Rückzüge mithin auch Ausdruck vorausschauenden Verhaltens sein und proaktiv vollzogen werden.⁴⁰

In dieser Hinsicht werden in der Literatur zu Rückzugsprozessen unterschiedliche Transformationstypen⁴¹ mit stra-

tegischer Implikation thematisiert. Basierend auf den Arbeiten von Byerly et al. (2003), soll eine Typisierung von Rückzugsstrategien zur „Refokussierung“ bzw. „Repositionierung“ von Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung erfolgen. Unter einer Refokussierung wird die Aufgabe vorwiegend peripherer Aktivitäten zur Stärkung des Kerngeschäfts⁴², oft in Verbindung mit einer Änderung der Strategie der Spezialisierung und Diversifikation⁴³, verstanden, wohingegen eine Repositionierung auf das Einschlagen eines „neuen Weges“ im Sinne eines strategischen Richtungswandel bzw. der Etablierung eines neuen Kerngeschäfts abzielt. Die beiden Typen sind grundsätzlich in ihrem Zusammenwirken zu betrachten, eine strategische Neuausrichtung des Kerngeschäfts kann mit der Reduktion einzelner Aktivitäten verbunden sein (vgl. z. B. Markides, 1993; Johnson, 1996; Byerly et al., 2003; Hoskisson et al., 2005; Decker und Mellewigt, 2007b, 2012).

Aufbauend auf den Ergebnissen empirischer Forschungsarbeiten betonen Brown und Eisenhardt (1998, 1999) die Bedeutung von Rückzugsstrategien zum Bestehen im Wettbewerb – besonders in hochdynamischen Märkten – mit dem Prozessansatz des „Patching“⁴⁴, als organisationale und strategische Routinen bzw. „dynamic capabilities“⁴⁵ zur kontinuierlichen und proaktiven Anpassung an Turbulenzen der Unternehmensumwelt.

Dabei legen sie eine integrative Perspektive von Strategie- und Wandelprozessen zugrunde, um die „Dynamik“ des Strategieprozesses besser abzubilden, und kritisieren traditionelle Annahmen einer Gleichgewichtsvorstellung⁴⁶ zur Betrachtung von Verlaufsformen organisationalen Wandels: „Strategy is the result of a firm's organizing to change constantly and letting a amicroherent strategic direction emerge from that organization.“ (Brown und Eisenhardt, 1998:7).

³⁷Rückzugsstrategien stehen dabei in engem Bezug zu den in der Wissenschaft sowie Praxis vielfach verwendeten Begriffen der Desinvestitionsstrategien, Schrumpfungstrategien oder auch Marktaustrittsstrategien, sind jedoch nicht zwangsläufig synonym zu verwenden. In Anlehnung an Überlegungen zu verschiedenen Rückzugsdimensionen, können Rückzüge neben der Aufgabe von Produkt-/Marktaktivitäten auch die Rücknahme von Marktpositionen einschließen, ohne dass a priori eine vollständige Aufgabe unterstellt bzw. eingeschlossen ist, oder sich auf der Ebene einzelner Wertaktivitäten vollziehen (vgl. Bamberger und Delic, 2010). Rückzugsstrategien werden nicht nur unter Bedingungen schrumpfender Märkte gewählt und werden in diesen nicht zwangsläufig verfolgt (siehe für einen umfassenden Literaturüberblick der Managementforschung zu schrumpfenden Märkten u. a. Koponen und Heikki, 2009, als Überblick zu Schrumpfungstrategien z. B. die Ausführungen von Welge und Al-Laham, 2008:619-632. und dabei insb. die Studien von Harrigan, 1980, 1981 und Harrigan und Porter, 1983).

³⁸Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Rückzugsstrategien siehe z. B. Bamberger und Delic, 2010; Harrigan, 1982; Mitchell, 1994 und speziell zu Formen des Sell-off, Spin-off, Carve-out und Buy-out auch Stienemann, 2003.

³⁹Branchen sind hierbei der Definition von Porter (2008) folgend als „eine Gruppe von Unternehmungen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können“ (Porter, 2008:37) zu verstehen.

⁴⁰Vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:212-218, Johnson, 1996; Decker und Mellewigt, 2012, 2007a; Markides, 1993; Brauer, 2006 sowie speziell zu unterschiedlichen Systematisierungen von Desinvestitionsmotiven Dohm, 1988 und Ossadnik, 2002.

⁴¹Transformation als Kennzeichnung eines umfassenden, tiefgreifenden Wandels (vgl. u. a. Levy und Merry, 1986).

⁴²Als „Kerngeschäft“ einer Unternehmung sind zentrale bzw. ursprüngliche Tätigkeitsfelder zu sehen, welche meist hauptsächlich zum Erlös beitragen und die Rendite sichern (vgl. z. B. die Definition von McGrath, 1995).

⁴³Siehe zur Änderung der Diversifikationsstrategie im Rahmen der Unternehmensfokussierung u. a. Hoskisson und Johnson, 1992; Hoskisson et al., 1994 und Byerly et al., 2003.

⁴⁴„Patching“ wird als strategisches Vorgehen verstanden, mit dem Geschäftseinheiten permanent neu formiert und fokussiert werden können – je nach Patching-Prozesse können unterschiedliche Formen der Erweiterung, Spaltung, Transferierung, Aufgabe oder Kombination einzelner Geschäftsaktivitäten annehmen: „Patching is the strategic process for routinely remapping businesses to take advantage of changing market opportunities. It can take the form of adding, splitting, transferring, exiting, or combining chunks of businesses.“ (Brown und Eisenhardt, 1999:74). Martin und Eisenhardt (2004) entwickeln weiterführend das Konzept einer „recombinative organizational form“ durch Fokussierung verschiedener „corporate dynamic capabilities“ (wie u. a. Patching-Prozesse) und einer „modular organizational structure“ als Strategie in schrumpfenden Märkten zur Erschließung neuer Marktchancen: „Corporate entrepreneurship emphasizes exiting from declining markets, while simultaneously capturing new opportunities by recombining resources deployed in these declining markets in novel ways.“ (Martin und Eisenhardt, 2004:176).

⁴⁵Vgl. Teece et al., 1997; Eisenhardt und Martin, 2000; Winter, 2003.

⁴⁶Vgl. hierzu die Perspektive von Miller und Friesen, 1980 und Tushman und Romanelli, 1985, 1994 zum Verlaufsmodell des „Punctuated equilibrium model of organizational transformation“.

2.2.3. Prozesse des Wandels aus handlungsorientierter Perspektive

Die Analyse der strategischen Prozesse, in denen Veränderungen hervorgebracht werden, führt zur handlungsbezogenen Prozessperspektive. Dabei ist von besonderem Interesse, inwieweit Veränderungsprozesse intentional herbeigeführt und gesteuert werden können und welche Einflussfaktoren für den Entwicklungsverlauf prägend sind.

Zur Klärung des spezifischen Zustandekommens komplexer Wandel-Phänomene und dem Maße der Steuerbarkeit der Unternehmensentwicklung soll in dieser Arbeit a-priori weder eine rein voluntaristisch orientierte Sichtweise, wie v. a. in planungsorientierten (normative) Konzeptionen vorherrschend, noch deterministische Perspektive eingenommen werden, die sich insbesondere in situativen Ansätzen (Kontingenztheorien), sowie evolutionstheoretischen Überlegungen, speziell dem Population Ecology-Ansatz widerspiegelt. Den folgenden Überlegungen liegt eine intermediäre Position zugrunde, wobei Organisationen zwar der Evolution unterliegen, die Entwicklung aber durch intendierte Wahlakte gemäß eigener Ziele prinzipiell veränderbar ist.

Allerdings wird die Fähigkeit zu einer intentionalen Steuerbarkeit des Wandels als begrenzt betrachtet (vgl. hierzu die Sichtweise des sog. „gemäßigten Voluntarismus“, Kirsch et al., 1979; Kirsch, 1996). Diesbezüglich spielen Ursachen dafür, dass Organisationen trotz Anpassungserfordernissen, nicht in der Lage sind, sich (grundlegend) zu wandeln, eine maßgebliche Rolle, worauf im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Organisationale Trägheit und strategische Rigidität

Organisationale Veränderungsprozesse von Systemen lassen sich in einem Spannungsfeld von Triebkräften des Wandels und Gegenkräften der Beharrung betrachten.⁴⁷ Als Merkmal, notwendig erachtete Änderungen von Systemzuständen nicht vorzunehmen, hat sich der ursprünglich aus der Physik stammende Begriff der „Trägheit“⁴⁸ in der Strategie- und Organisationsforschung etabliert. Organisationale Trägheit impliziert ein Festhalten an konstituierenden (strategischen) Mustern und kann in verschiedenen Ausprägungsformen auf den Wandlungsprozess einwirken.

Trägheit kann sich darin äußern, dass eine Selbstreflexion zum Erkennen eines Wandlungsbedarfs und/oder die anschließende Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen verhindert bzw. verzögert wird oder in gleicher Weise beeinflussen, dass Pläne zur Veränderungen zwar autorisiert, allerdings nicht wie vorgesehen implementiert werden bzw. auf Widerstände von Betroffenen stoßen und nicht zu realen Verhaltensänderungen führen.

Für die weiteren Überlegungen sei an dieser Stelle betont, dass Trägheit in dieser Arbeit vornehmlich nicht negativ assoziiert und klar von dem in der Literatur oft synonym verwendeten Widerständen abzugrenzen ist. Unter Widerstand sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderung und bewusst initiiertem Prozess zur Aufrechterhaltung des „Status quo“ zeigen. Widerstände können auf der Ebene einzelner Personen als auch auf Gruppen- und Unternehmensebene auftreten und sind häufig politischer, rationaler oder emotionaler Natur.⁴⁹ Trägheit hingegen bezeichnet einen unbewussten Prozess, der in einer mangelnden Fähigkeit zum Wandel begründet liegt (vgl. hierzu das „3-W“-Modell in Abschnitt 2.2.3.).

Speziell auch unter dem Blickwinkel der Gestaltung des Wandels von Systemen und spezifischer Problembereiche knüpfen Ansätze zur Erklärung von Widerstand und Trägheit an unterschiedlichen Konzeptionen der Organisationstheorie an. Einen klassischen Ausgangspunkt zur Untersuchung von Trägheitsphänomenen bilden Aussagen des Population Ecology-Ansatzes. Diese werden nachfolgend vorgestellt und durch Kernargumente zusätzlich ausgewählter Konzepte und Theorien zur Thematik ergänzt.

Ausgehend von der Fragestellung nach der Diversität von Organisationsformen thematisieren Hannan und Freeman (1984, 1989) mit dem Population Ecology-Ansatz Phänomene „organisationaler Trägheit“ im Theorierahmen von zentralen Erklärungsmechanismen der Evolutionsbiologie für die Veränderungen innerhalb Organisationspopulationen.⁵⁰

Trägheitskräfte werden innerhalb der Selektions-Adaptions-Debatte als wesentliche Begründung für die unterstellte begrenzte Anpassungsfähigkeit von Organisationen an eine feindliche Umwelt und Voraussetzung einer negativen Selektion im Konkurrenzkampf nach dem Mechanismus des „survival of the fittest“ angesehen. Gleichzeitig kann Trägheit aber auch existenzfördernd sein und danach als Ergebnis von Selektionsprozessen und zentrales Argument zur Erklärung der Stabilität von Populationen ausgelegt werden.⁵¹ In Bezug auf Aspekte des organisatorischen Wandels wird Trägheit ebenso für die Sprünge in der Organisationsentwicklung im Rahmen

⁴⁹Vgl. u. a. Schäcke, 2006:157, Niemeier, 2000:251ff.; Schreyögg, 1998:489ff., Doppler und Lauterburg, 2008:336; Kieser et al., 1998:123f., speziell zur Unterscheidung von Widerstandsarten siehe z. B. Vahs, 2007:20, Eschenbach, 1995:91.

⁵⁰Evolutionstheoretische Ansätze lehnen sich an Darwins synthetische Evolutionsbiologie an und legen dabei ein deterministisches Verhältnis von Organisationen und Umwelt zugrunde (vgl. Darwin, 1859, für eine Übersicht der synthetischen Evolutionsbiologie siehe Kieser und Woywode, 2006:309f.). Analyseebene der klassischen Forschung ist die Population von Organisationen, die durch einen gemeinsamen „Blueprint“ definiert wird (vgl. Hannan und Freeman, 1977:936). Die Veränderung innerhalb Organisationspopulationen basieren demnach auf den Evolutionsmechanismen der Variation, Selektion und Retention.

⁵¹Die Begründung hierfür fußt auf der Annahme, dass die Umwelt bzw. Ressourcengeber von Organisationen Reproduzierbarkeit ihrer Leistung fordert. Diese resultiert aus der Gewährleistung eines konstanten Qualitätsniveaus („Reliability“) sowie der Fähigkeit zur Rekonstruktion der erstellten Leistung („Accountability“). Dazu werden Systeme, im Kern standardisierte, häufig institutionalisierte Routinen, entwickelt, die Stabilität von Strukturen und Verhaltensweisen schaffen (vgl. Hannan und Freeman, 1984).

⁴⁷Vgl. hierzu grundlegend die gruppensystemische Theorie des sozialen Kräftefeldes von Lewin. und für einen umfassenden Überblick möglicher Erklärungsfaktoren organisatorischen Wandels z. B. Perich, 1992: 159.

⁴⁸Vgl. u. a. Huff et al., 1992: „Absent to other forces, inertia describes the tendency to remain with the status quo and the resistance to strategic renewal outside the frame of current strategy.“. Im deutschen Sprachgebrauch finden sich auch Begriffe wie „Rigidität“, „Immobilität“, „Verkrustung“ oder „Konservatismus“.

der erwähnten Konzeptualisierung des „Punctuated equilibrium“ verantwortlich gemacht.

Darüber hinaus unterscheiden *Hannan/Freeman* zwischen absoluter, auf die Veränderungsrate im Sinne der Veränderungshäufigkeit von Organisationen bezogener, und relativer Trägheit. Relative Trägheit beschreibt die Veränderungsgeschwindigkeit von Organisationen im Verhältnis zur Veränderungsgeschwindigkeit der umgebenden Umwelt. Diese soll in dieser Arbeit auch im Mittelpunkt stehen, da davon ausgegangen wird, dass Organisationen grundsätzlich zur Anpassung fähig sind.

Organisationale Trägheit wird durch eine Reihe organisationinterner und -externe Prozesse hervorgerufen (siehe auch Abbildung 3). Zu internen Faktoren zählen „Sunk Costs“⁵², Unvollständige Informationen des Managements infolge fokussierter Informationssysteme, das interne politische Machtgefüge sowie das historisch gewachsene Wertesystem. Als externe Ursachen werden Markteintritts- und Austrittsbarrieren sowie ähnlich der internen Informationsrestriktion der Zugang zu Informationen, die erworbene Legitimität bzw. Reputation der Umwelt und schließlich die Unvollkommenheit kollektiver Entscheidungsprozesse gesehen.

Nach einer Hypothese im Zusammenhang mit diesem Wirkungsgefüge steigen Trägheitskräfte mit der Lebenszyklusphase (Alter), der Größe und Komplexität der Organisation an.⁵³

Neben dem im Population Ecology-Ansatz integrierten und empirisch fundierten Trägheitskonzept beschäftigen sich vor allem der organisatorische Konservatismus und Forschungen hinsichtlich einer zeitlichen Dimension auf historische Prozesse, wie insbesondere die Pfadtheorie und Ansätze zu Kernkompetenzen mit Trägheitsideen.

Aus dem Blickwinkel kognitiv-interpretativer Theorieströmungen⁵⁴ bilden Merkmale von Wissensstrukturen⁵⁵

einzelner Organisationsmitglieder sowie auf kollektiver Ebene der Gruppe bzw. Organisation im Sinne kognitiver Verfestigungen und Phänomene selektiver Wahrnehmung Ursachen von Trägheit. *Kieser et al. (1998)* verwenden den Begriff des „organisatorischen Konservatismus“ als Bedürfnis nach Kontinuität und Sicherheit, das sich auf Strukturen, Abläufe, Strategien und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern beziehen kann. Unternehmensinterne und -externe Ursachen von Konservatismus sind dafür verantwortlich, dass Veränderungen in Organisationen nicht vollständig oder zeitnah umgesetzt werden. Unternehmensinterne Ursachen werden weiterhin in Widerstände und Trägheit auf Verhaltensebene, im Sinne eines fachlichen oder kognitiven Unvermögens einzelner Personen zur Veränderung, wie Systemebene, in Anlehnung an die Überlegungen des dargestellten Population Ecology Ansatzes, unterschieden.⁵⁶

Hilfreich bei der Betrachtung von Bedeutung und Einfluss der Historizität bzw. frühere Entscheidungen und Ereignisse, bezugnehmend auf interorganisationale Ursachen des Trägheitsphänomens, ist das Konzept der Pfadabhängigkeit und der damit verbundene Begriff des „Lock-In-Effekts“ - einen Zustand, in dem sich unter bestimmten Bedingungen ein ineffizientes Gleichgewicht einstellt, welches unwahrscheinlich wieder verlassen wird. Ursprünglich hat die ökonomisch motivierte Pfadtheorieforschung untersucht, warum sich inferiore Technologien durchsetzen⁵⁷, inzwischen hat sie zur Erklärung vielfältiger Phänomene, u. a. eine Ausdehnung auf Verhaltensweisen und Strategien, an Bedeutung gewonnen. Das Konzept betont die Historizität von Institutionen, wobei angenommen wird, dass durch vergangene Entscheidungen oder Ereignisse („Critical Juncture“), die durch Mechanismen „positiver Rückkopplung“⁵⁸ gesteuert bzw. rekursiv stabilisiert werden, ein „Momentum“ generiert wird, das den (strategischen) Handlungsspielraum nachhaltig limitiert und pfadbedingte Rigidität bewirkt, die sich in der trägen Gleichförmigkeit des Entscheidungsverlaufs äußert.⁵⁹

⁵²Entstehen durch die Mobilisierung von Ressourcen in Form irreversibler Investitionen in Anlagen, Ausstattung, Zeit oder persönlichen Einsatz (vgl. *Hannan und Freeman, 1977:931*).

⁵³In einer Erweiterung ihres Grundkonzepts zur Erklärung des Trägheitsphänomens haben *Hannan/Freeman* die wesentlichen Einflussfaktoren auf Trägheit und verbundene Wirkungszusammenhänge mit dem Fokus auf Wandel und Scheitern von Organisationen konzeptualisiert. Diese Faktoren und Beziehungen wurden von anderen Forschern sowohl theoretisch, als vorwiegend auch empirisch aufgegriffen, untersucht und erweitert (vgl. als Übersicht ausgewählter empirischer Studien zu den Einflussfaktoren *Kelly und Amburgey, 1991:593*).

⁵⁴Vgl. zur Unterscheidung verschiedener Theorieansätze überblicksartig z. B. *Bamberger und Wrona, 2012a:66ff.* Kognitiv-interpretative Ansätze sollen danach im weiteren Sinne verstanden werden.

⁵⁵Der Begriff „Wissensstruktur“ soll eine Menge geordneter und auf unterschiedliche Weise miteinander verknüpfter Kognitionen bezeichnen, die das Verhalten von Menschen speziell dadurch beeinflussen, dass sie die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung und damit Erfassung von Problemen sowie Suche nach Lösungen lenken, Informationen Bedeutung geben und mithin als interpretative Schemata wirken. Bestandteile von Wissensstrukturen können dabei sowohl (deskriptive) Kognitionen, mit denen Informationen über die Realität repräsentiert werden, als auch normative bzw. präskriptive Merkmale, wie Werte oder Attitüden bilden. Wissensstrukturen sind das Ergebnis permanenter Wahrnehmungs-, Interpretations- und Lernprozesse. Sie repräsentieren dabei auch verschiedene Lebenswelten des Individuums und sind

als mögliche Bezugspunkte für Wertesysteme, Überzeugungen und Normen zu sehen. Im Rahmen des strategischen Managements beziehen sich u. a. „Kognitive Landkarten“ (*Axelrod, 1976*), „Paradigmen“ (*Halme, 2002*), „dominante Logiken“ (*Prahalad und Bettis, 1986; Bettis und Prahalad, 1995*) oder „interpretative Schemata“ (*Greenwood und Hinings, 1988*) auf wichtige Komponenten von Wissensstrukturen.

⁵⁶Vgl. zum organisatorischen Konservatismus vornehmlich *Kieser et al., 1998:121 ff.*, für Details zu Verhaltens- und Systemwiderständen weiterhin *Kieser et al., 1998: 124 f. und 127*.

⁵⁷Vgl. insb. *David, 1985: 332 ff. und Arthur, 1989*.

⁵⁸Als selbstverstärkende Effekte wie z. B. infolge Skalenerträge, Lerneffekte oder Koordinations- und Komplementaritätseffekte (vgl. *David, 1985; Arthur, 1989; Schäcke, 2006:36 ff.; Schreyögg et al., 2003: 262 f.; Ackermann, 2001: 16 ff. und Ackermann, 2001 S. 59 ff.*). *Arrow, 2003* erweitert das bestehende Pfadabhängigkeitskonzept um „Constant Returns“, für ihn ist ausschließlich die Quasi-Irreversibilität von Investitionen der kritische Faktor einer Pfadabhängigkeit. *Mahoney, 2000* benennt utilitaristische, funktionale, machtbasierte und legitimatorische Gründe als Ursachen für institutionelle Reproduktion.

⁵⁹Vgl. zur Pfadabhängigkeit allgemein *Schreyögg und Sydow, 2003; Sydow et al., 2005: 5 ff., Schreyögg et al., 2003: 259 ff., Beyer, 2006; Ackermann, 2001: 9 ff.*; zu den Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse insb. *Schäcke, 2006: 29 f.; Ackermann, 2001: 19 ff.* sowie zur Entwicklung von Pfaden insb. *Sydow et al., 2005: 8 ff., Schreyögg et al., 2003 267ff.*

Organisationsintern	Organisationsextern
• „Sunk Costs“ • Unvollständige Information des Managements • Intere politische Machtgefüge • Wertsysteme und Historizität	• Marktaustrittsbarrieren (unternehmensspezifisch/marktspezifisch) • Zugang zu Informationen • Legitimität der Umwelt • Unvollkommenheit kollektiver Entscheidungsprozesse

Abbildung 3: Ursachen organisationaler Trägheit (Quelle: in Anlehnung an Hannan und Freeman, 1977:931f., Hannan und Freeman, 1984:149 und Hannan und Freeman, 1989:67ff.).

Basierend auf der Tradition des „Ressource-Based-View“ werden speziell auch „Kernrigiditäten“ durch historisch gewachsene Lern- und Verfestigungstrajektorien erklärt, welche Organisationen daran hindern sich den geänderten Marktverhältnissen anzupassen.⁶⁰

Daneben sind auch andere klassische Sichtweisen der Ursachen von Trägheit, wie die Industrieökonomik durch Betonung von Markteintritts- und austrittsbarrieren in Bezug auf extern-orientierte Kontextfaktoren von Branchenmerkmalen oder explizite Betrachtung von Wandelprozessen als politische Prozesse hinsichtlich der (pluralistischen) Struktur und Macht von Führungssystemen, möglich.

Auf das einleitend angesprochene Kräftefeld von Trägheitskräften und Treibern des Wandels zurückkommend, sei an dieser Stelle auf die Ambivalenz dargestellter Trägheitsfaktoren hingewiesen. So können mikropolitische Taktiken auch gezielt zur Promotion von Wandel eingesetzt, der institutionelle Kontext kann nicht nur verfestigend wirken, sondern auch den Rahmen zur Diffusion von Innovation (Pfeffer und Salancik, 1978) bzw. die zur grundlegenden Veränderung nötige Ressourcenbasis bilden (Powell, 1991). Die unter dem Gesichtspunkt von Trägheit behandelten Faktoren besitzen insofern einen dualen Charakter, indem sie Wandel auf der einen Seite begrenzen, ihn andererseits aber auch begünstigen oder gar erst ermöglichen.

Management des Wandels

Prozesse des Wandels bedürfen eines Managements, weil sie sehr komplexe Prozesse darstellen, die eine Führung für einen erfolgreichen und effizienten Verlauf erfordern.

Ausgehend von der klassischen Organisationsentwicklung (vgl. Lewin, 1951; Blake und Mouton, 1964; Peters und Waterman, 1982) werden in der BWL Vorschläge zu strategisch ausgerichteten Konzepten und Umsetzungsimpulsen gemacht, die geplanten Wandel von Organisationen erzeugen und gestalten können. Seit Mitte der 80er Jahre werden psychologische, soziologische und ökonomische Komponenten des Wandels in der Literatur unter dem Stichwort „Change Managements“⁶¹ gebündelt.

Ein solches „Change Management“ bezieht sich allge-

mein auf die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung und Evaluierung von Wandlungsprozessen in Organisationen (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:513, Müller-Stewens und Lecher, 2001:392-404), wobei schwerpunktartig spezifische Episoden in der Phase der Implementierung von tiefgreifenden Veränderungen betrachtet und speziell die Handhabung von Problembereichen der „politisch-verhaltensorientierten“ und „wertmäßig-kulturellen“ Dimension im Mittelpunkt stehen.

Nach Krüger, 2002:68ff.) bilden Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft Bestandteil eines Analyserasters der geplanten strategischen Erneuerung. Mit dem „3-W“-Modell stellt er hierzu ein generisches Rahmenkonzept vor, das diese drei Problemfelder als gedankliche Koordinaten zueinander in Beziehung setzt (vgl. Abbildung 4). Ausgangspunkt von Wandelprozessen bildet zunächst der Wandlungsbedarf als Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderung, die intern oder extern getrieben sein kann und bestenfalls proaktiv angegangen wird. Die Wandlungsbereitschaft beschreibt die Einstellungs- sowie Verhaltensakzeptanz der Prozessbeteiligten bzw. -Betroffenen sowie Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels (Promotoren vs. Opponenten). Die Wandlungsfähigkeit ist schließlich die auf entsprechenden personen- und sachbezogenen Einflussgrößen basierende Möglichkeit, Prozesse des Wandels erfolgreich und effizient durchführen zu können.

Wandel wird als Daueraufgabe betrachtet, wobei das Change Management insbesondere auf die Beeinflussung von Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit und damit dem Umgang mit Trägheit und Widerstand abzielt, um Veränderungsprozesse gezielt zu steuern und die Kongruenz zwischen den drei Koordinaten zu erreichen. Den Kernaktivitäten des Change Managements liegen dabei insbesondere soziale Prozesse zugrunde, weswegen Konzeptionen entsprechend durch eine starke individual- und sozialpsychologische Orientierung und den Rückgriff auf andere verhaltenswissenschaftliche Disziplinen geprägt sind (vgl. Krüger, 2002; Doppler und Lauterburg, 2008; Kieser et al., 1998).

⁶⁰Vgl. zum Ressourcenansatz u. a. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1995; Petraf, 1993; zum Kernkompetenzansatz insb. Prahalad und Hamel, 1990; Leonard-Barton, 2007; Dougherty, 1995; siehe hierzu auch den Begriff der „competency trap“ (Levitt und March, 1988).

⁶¹Zur Einordnung und Abgrenzung zum ganzheitlichen Ansatz der „Or-

ganisationsentwicklung“ siehe z. B. Doppler und Lauterburg, 2008:89-100 und Vahs und Weiland, 2010:7.



Abbildung 4: Koordinaten geplanten Wandels (Quelle: Krüger, 2002).

2.2.4. Bezugsrahmen strategischer Prozesse des Wandels

Organisationaler oder strategischer Wandel ergibt sich als Ergebnis entsprechender strategischer (Entscheidungs-) Prozesse, welche sowohl als kontinuierliche Vorgänge wie auch in Form herauszuhebender Episoden der Veränderung betrachtet werden können, und sind dabei in einem sich selbst permanent wandelnden Kontext verankert.

Um der Vielschichtigkeit strategischer Wandelprozesse und Mannigfaltigkeit möglicher Verlaufsformen gerecht zu werden, sollen dargestellte Perspektiven innerhalb einer offen gestalteten Konzeptualisierung zusammengefügt werden. Dazu wird das allgemeine Rahmenkonzept strategischer Prozesse nach Bamberger und Bamberger und Wrona (2012a, 440ff.) speziell auf das Zustandekommen strategischer Wandelprozesse übertragen. Diese in Abbildung 5 wiedergegebene Modifikation von Merkmalen strategischer Prozesse des Wandels soll als heuristischer Bezugsrahmen der empirischen Analyse zugrunde gelegt und untersuchungsspezifisch ausgefüllt werden.

Prozesse strategischen Wandels lassen sich danach zunächst inhaltlich, anhand angesprochener Objektbereiche sowie Arten des Wandels, klassifizieren und dabei durch allgemeine Prozessmerkmale, wie eine Menge vielfältiger Aktivitäten und ihrer Wirkzusammenhänge, verschiedenen Akteure, Methoden und den Kontext, der sie beeinflusst und auf den sie gleichsam zurückwirken, beschreiben. Merkmale des internen Kontextes, wie konkret die Organisationsstruktur, verschiedene Managementsysteme und die Unternehmenskultur, sowie des externen strukturellen Rahmens (Mikro- und Makroumwelt) und ihre Veränderung können, im Sinne eines wahrgenommenen, sachlich notwendigen Anpassungsverhaltens, Wandlungsprozesse auslösen, aufgrund der angesprochenen Ambivalenz einzelner Faktoren jedoch auch als

Ursache von Kräften gegen Veränderung erscheinen.

Verlaufsformen beziehen sich auf ein mögliches ungesteuertes Herausbilden von Veränderungsprozessen oder kennzeichnen insbesondere auch das Zustandekommen eines geplanten Wandels als Gegenstand und Ergebnis intentional gesteuerter Entscheidungs- bzw. Planungsprozesse. Im Rahmen des permanenten „Ongoing Process“⁶² kann sich Wandel kontextabhängig und relativ in Form bedeutsamer Episoden revolutionär und/oder inkremental vollziehen.

Unabhängig von Gegenstandsbereichen und der Verlaufsform, lassen sich strategische Wandelprozesse aus verschiedenen Dimensionen untersuchen. Neben der Entscheidungsprozess-Perspektive als zentrale Analysedimension der strategischen Prozessforschung und der Betrachtung strategischer Sachverhalte als Ergebnis von Entscheidungs- bzw. Planungsprozessen (als spezifische⁶³ Entscheidungsprozesse) seien für Wandelprozesse insbesondere die politisch-verhaltenorientierte sowie wertmäßig-kulturelle Dimension hervorgehoben, womit Aspekte der Tiefenstruktur angesprochen sind. Diese Dimensionen sind speziell auch aus dem Blickwinkel der Gestaltung und Steuerung von Prozessen eines geplanten Wandels im Sinne eines „Change Managements“ relevant, da sie spezifische Problemfelder der Realisierung bzw. Implementierung von Strategien beinhalten, die im Mittelpunkt der Fallstudie stehen.⁶⁴

⁶² Als fortlaufender Fluss von Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen des organisatorischen Geschehens (vgl. Kirsch, 1997b).

⁶³ Insofern spezifisch, als dass sie sich durch antizipatives, vorausschauendes und systematisches Vorgehen zur Problemlösung von anderen Arten der Entscheidungsfindung abgrenzen.

⁶⁴ Unter dem Gesichtspunkt, dass Verhalten auf einer informellen Grundlage basiert, wird ferner der Bezug zur Lernperspektive hergestellt, welche in der Betrachtung allerdings nicht vordergründig betrachtet werden soll.

Komponenten des Bezugsrahmens strategischer Prozesse des Wandels			
Inhaltliche Komponente	Verlaufsform	Analyse-dimension	Kontext
- Objektbereiche & Arten des Wandels - Aktivitäten (Entscheidungen, Handlungen, Interaktionen auf verschiedenen Betrachtungsebenen) - interne und externe Akteure als Beteiligte - Methodenunterstützt	- Kontinuierliche Prozesse - Entscheidungs-/Planungsepisoden - Revolutionär und/oder evolutionär - International und/oder ungesteuert	- Sach-rationale Dimension von Entscheidungs-/Planungsprozessen - politisch-verhaltensorientierte Dimension - wertmäßig-kulturelle Dimension	- interner struktureller Rahmen (Organisationsstruktur, Mgmt.-systeme, Unternehmenskultur) - externer struktureller Rahmen (Makro- und Mikroumwelt)

Abbildung 5: Heuristischer Bezugsrahmen zur Analyse von strategischen Prozessen des Wandels (Quelle: Modifiziert aus Bamberger und Wrona, 2012a:441).

3. Fallstudie zur ChemCo

In diesem Kapitel werden die erarbeiteten Grundlagen von Unternehmen im Spannungsfeld von Trägheit und Veränderung empirisch untersucht.

Wie im einleitenden Kapitel 1 ausführlich erläutert, steht die empirische Analyse dabei unter der zentralen Forschungsfrage, ob und warum Unternehmen dazu neigen, beständig gegen Wandel zu sein, und sucht konkret nach den Ursachen für strategische Beharrungstendenzen.

Als Forschungsstrategie wird der qualitative Fallstudienansatz gewählt und hierzu in Kapitel 3.1 zunächst das Forschungsdesign vorgestellt und die Methodik des Forschungsprozesses dargelegt.

Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung der Fallstudienarbeit, gegliedert in zwei zentrale Abschnitte:

Zu einem allgemeinen Gesamtverständnis des Forschungsgegenstands – der strategischen Wandlungsprozesse des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA – werden in Kapitel 3.2 zuerst relevante Hintergründe zur Entstehung und Entwicklung dieses Geschäfts der PlastiCo am Anfang bis heute als Bestandteil der operativen Aktivitäten im Großkonzern der ChemCo gegeben. Die Erläuterungen werden ergänzt durch grundsätzliche Informationen zu PMMA-Produkt-/ Marktaktivitäten und produktionstechnische Hinweise, welche beeinflussende interne Kontextfaktoren für den untersuchten Sachverhalt bilden. Ausgehend von verschiedenen Anwendungsbereichen allgemein wird dann speziell auf das Halbzeuge-Geschäft mit Acrylglas im Sanitär-Bereich eingegangen, das im Mittelpunkt der Untersuchung steht.

Daran schließt sich im Schwerpunktkapitel 3.3 die umfangreiche Analyse zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung an.

Hierzu werden relevante Wandlungsprozesse von 1986 bis 2008 anhand spezifischer Komponenten beschrieben und auf Ausprägungen und Ursachen von Trägheit geprüft. Diese Analyse gliedert sich wiederum in zwei grundlegende Schritte: Schritt 1 dient zunächst einer allgemein inhaltlichen Kennzeichnung des Untersuchungsgegenstandes (Abschnitt 3.3.1) und beschreibt daraufhin den historischen Verlauf der Geschäftsentwicklung zur Offenlegung potentieller Beharrungstendenzen (Abschnitt 3.3.2). Erhärtet sich der Trägheitsverdacht, schließt in Schritt 2 eine Diagnose an (Abschnitt 3.3.3). Die Ergebnisse der empirischen Befunde werden abschließend zusammengeführt und der Erklärungsbeitrag in Abschnitt 2.2.3 vorgestellter theoretischer Konzeptionen diskutiert (Abschnitt 3.3.4).

3.1. Der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie

3.1.1. Eine holistische Einzelfallstudie am Beispiel der ChemCo

Ausgehend von dem zu erforschenden Phänomen wurde das Fallstudiendesign auf eine holistische Einzelfallstudie⁶⁵ eingegrenzt und der strategische Wandel des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA der damaligen PlastiCo, heute unter dem Dach der ChemCo, als „kritischer Fall“⁶⁶ angelegt.

⁶⁵In Anlehnung an die Fallstudien-Typologisierung nach Yin 2009 stehen prinzipiell vier verschiedene Fallstudientypen zur Verfügung. Der danach für die vorliegende Arbeit relevante Typus einer holistischen Einzelfallstudie untersucht ein einzelnes Analyseobjekt mit angrenzendem Kontext innerhalb eines Einzelfalls (vgl. Yin, 2009:46f.).

⁶⁶Innerhalb der Konstituierung einer Einzelfallstudie erfüllt die als „kritischer Fall“ angelegte Fallstudie die Funktion, Annahmen und Rahmenbedingungen bestehender Theorien zu testen und ggf. neue Perspektiven einzubringen (vgl. Yin, 2009:47, Locke, 2001:97).

In diesem Sinne bildet der Rückzugsprozess aus dem Sanitärgeschäft im Kontext der strategischen Neuausrichtung des Halbzeuge-Geschäfts den Untersuchungsgegenstand, der innerhalb einer retrospektiven Längsschnittstudie⁶⁷, basierend auf einer Reihe von problemzentrierten Interviews⁶⁸ sowie vielfältigen Dokumentationen und Archivdaten unterschiedlicher Bestände, explorativ untersucht wird.

Auf Grundlage des interpretativen Paradigma wird der historische Entwicklungsverlauf von 1986 bis 2008 unter Zuhilfenahme verschiedener Techniken der Grounded Theory⁶⁹ analysiert.

3.1.2. Datenerhebung und- auswertung: Multiple Datenquellen und Triangulation

In Abhängigkeit des Vorwissens und vorhergehenden theoretischen Fundierung werden in der Literatur unterschiedliche, zumeist zirkuläre Vorgehensweisen diskutiert. Nach Yin ist es zulässig eine vorläufige Auffassung über theoretische Konzepte und den Untersuchungszusammenhang zu haben, um diese während der empirischen Analyse spezifisch weiterzuentwickeln.⁷⁰ Wie anhand des vorangehenden Aufbaus dieser Arbeit ersichtlich ist, wird diesem Verständnis zur Forschungsmethodik gefolgt, weil innerhalb der Interviews als wesentliche Quelle für die Datenerhebung eine erkenntnisleitende, wenn auch ergebnisoffene Befragung einzelner Interviewpartner ermöglicht wird. Der Erkenntnisgewinn wird durch ein „induktiv-deduktives Wechselverhältnis“⁷¹ erreicht, wobei theoretisch generiertes Vorwissen in Form von heuristisch-analytischen Fragenstellungen dialogisch in die Interviewsituation miteingeht.

Auf Basis der angestellten theoretischen Vorüberlegungen zu strategischen Prozessen des Wandels, findet die in Abschnitt 2.2.4 eingeführte Konzeptualisierung als Referenzrahmen auf die nachfolgende empirische Fallstudie Anwendung und diente hierbei in einer erkenntnisleitenden Funktion als Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens im Rahmen einer halbstrukturierten Befragungstechnik sowie das theoretische Kodieren⁷² bei der Datenauswertung.

Um die Qualität⁷³ der empirischen Untersuchung zu optimieren, wird in der Literatur die Triangulation für die Date-

nerhebung⁷⁴ zur Vermeidung bzw. Verminderung von Verzerrungen empfohlen.⁷⁵ So wurden mehrere leitfadengestützte Interviews und eine Dokumentenanalyse zur Absicherung von Interpretationen und Ermöglichung sinnvoller Quantifizierungen durchgeführt. Weil Interviews immer eine subjektive Meinung darstellen, wird zur „Objektivierung“ weiterhin eine „Perspektiven-Triangulation“⁷⁶ angeregt, weswegen einzelne Interviews mit „Experten“⁷⁷ unterschiedlicher Positionen bzw. Rollen innerhalb der Veränderungsprozesse, unter Berücksichtigung individueller Sichtweisen auf den Untersuchungsgegenstand, geführt wurden.

Der entwickelte Leitfaden wurde für die Interviews einheitlich verwendet und ist dem Online-Appendix dieser Arbeit beigelegt (vgl. Online-Appendix 2). Der Leitfaden ist dabei nicht als starrer, chronologischer Ablaufplan zu verstehen, sondern dient im Wesentlichen als grobes Leittraster zur Orientierung über wichtige Forschungsfragen und Sicherstellung der Vergleichbarkeit, wobei Reihenfolge und Schwerpunktsetzung im Verlauf des Interviews situativ angepasst werden können.⁷⁸

Um eine möglichst freie und ungestützte Darstellung der Eindrücke und Problemsicht einzelner Interviewpartner, ggf. über bereits angestellte theoretische Vorüberlegungen hinausgehende Erkenntnisse, zu erhalten, wurde zunächst zu allgemeinen Charakteristika der Geschäftsentwicklung sowie den persönlichen Einschätzungen zum spezifischen Verlauf und Zustandekommen von Veränderungsprozessen befragt und gegebenenfalls Rückfragen gestellt bzw. abschließend konkrete Themen angesprochen.

Die Suche nach potentiellen „Experten“ erfolgte durch fundierte Vorkenntnisse über relevante Akteure in ihrer spezifischen Rolle in Bezug auf die Geschäftstätigkeit im Marktsegment „Sanitär“ bzw. auf entsprechender Geschäftsbereichsebene.⁷⁹ Hierbei wurde zwischen strategischen Entscheidungsträgern als „Führer“ sowie Betroffenen als „Geführte“ des Wandels unterschieden.

Da gemäß theoretischer Vorüberlegungen unter anderem auch politische und emotionale Sachverhalte für die Unter-

⁶⁷Da die untersuchten Veränderungsprozesse in der Vergangenheit liegen, ist der Anspruch einer idealtypischen Untersuchung aktueller Ereignisse nicht erfüllt. Aufgrund der Bedeutung der Geschäftsaufgabe für den Bereich wird allerdings der Anspruch erhoben, dass die Qualität und Datentiefe der Informationen nicht durch den zeitlichen Abstand beeinträchtigt ist. In den Interviews hat sich gezeigt, dass sich alle Gesprächspartner sehr genau an die Ereignisse innerhalb des Betrachtungszeitraumes erinnern. Für Yin ist zum Gegenwartsbezug ausreichend, dass mit an den Vorgängen beteiligten Akteuren gesprochen wird (Yin, 2009:9f.).

⁶⁸Vgl. zur Charakterisierung wesentlicher Formen und Merkmale qualitativer Interviews z. B. Lamnek, 2005:383.

⁶⁹Vgl. Glaser und Strauss, 1965, 1967 als Gründungsväter sowie Weiterentwicklungen nach Glaser, 1978; Strauss, 1991 und Strauss, 1991; Strauss und Corbin, 1996.

⁷⁰Vgl. Yin, 2009:14, 28ff.

⁷¹Witzel, 2000:2.

⁷²Vgl. Strauss und Corbin, 1996:75-93.

⁷³Vgl. als Überblick von Gütekriterien qualitativer Forschung z. B. Flick, 2005:487ff.

⁷⁴Vgl. zur Daten-Triangulation z. B. Lamnek, 2005:159, Flick, 2005:330.

⁷⁵Vgl. zur Triangulation Yin, 2009:116, Mayring, 2002:147f., Lamnek, 2005:158ff. Vgl. zu Gütekriterien qualitativer Forschung ausführlich Wrona, 2005:39-46.

⁷⁶Vgl. zur Perspektiven-Triangulation, die mitunter auch als Kategorie der Datentriangulation gesehen wird Flick, 2005:48ff., Flick, 1995:432.

⁷⁷Die Interviews werden als besondere Form des Leitfadeninterviews im Sinne sog. „Experteninterviews“ abgehalten, wobei eine theoriegeleitete Auswahl der Interviewpartner zu entsprechenden Themenschwerpunkten innerhalb der Problemstellung erfolgt (vgl. z. B. Mayer, 2008:37f.).

⁷⁸In Abhängigkeit der verschiedenen Rollen der Gesprächspartner und auf Basis der vorherigen Antworten wurden die offenen gestellten Fragen spezifisch angepasst und konkrete Themenschwerpunkte näher erfragt (vgl. zum Vorgehen halbstandardisierter Interviews mit Hilfe eines Leitfadens insb. Flick, 2005:118ff., Bortz und Döring, 2006:314, Yin, 2009:107, Mayring, 2002:67ff., Lamnek, 2005:329ff., Eisenhardt, 1989:539).

⁷⁹Nach Zugang zum Feld durch bereits bestehende Kontakte in der Strategie-Abteilung des Geschäftsbereichs wurden im Rahmen der ersten Gespräche weitere Verbindungen zu potentiell relevanten Interviewpartner hergestellt. Zudem wurden einige Mitarbeiter im Feld zufällig befragt, um verschiedene Positionen und Funktionen gleichermaßen zu berücksichtigen und ggf. neue Sichtweisen zur Thematik zu integrieren.

suchung von Interesse sind und damit vor allem „weiche“ Faktoren angesprochen werden, wurde eine offene Gesprächsatmosphäre und hohe Vertrauensbasis zu den Betroffenen für eine tiefgreifende Ergründung des Phänomens geschaffen. Es wurde deshalb primär Wert darauf gelegt, dass der Interviewte aufrichtig sensible Fakten und persönliche Meinung zu nennen bereit ist und nicht der Eindruck entsteht, die Aussagen können im Nachhinein gegen ihn verwendet werden. Deshalb wurde bewusst auf eine Aufzeichnung der Interviews verzichtet. Es wurden handschriftliche Feldnotizen während der Interviews sowie unmittelbar danach angefertigt.⁸⁰ Die Einzelinterviews wurden persönlich im vertrauten Umfeld der Befragten, d. h. nach Möglichkeit in deren Büros am Firmenstandort durchgeführt und dauerten von fünfundvierzig Minuten bis zu zwei Stunden.

Tabelle 1 stellt die Auswahl der Personengruppen, die als Gesprächspartner fungierten, dar. Die Anzahl der Gesprächspartner ist jeweils in Klammern angegeben, die eingefärbten Interviewpartner beziehen sich auf ausgewählte Fälle⁸¹ zur intensiveren Interpretation. Hierbei kam es zu Überschneidungen, da einzelne Mitarbeiter durch ihre berufliche Veränderung bzw. infolge Änderungen in der Organisationsstruktur während des Betrachtungszeitraums in verschiedenen Funktionen tätig waren. Insgesamt wurden vierundzwanzig Personen interviewt. Zwei Interviews wurden mit zwei Experten durchgeführt (I-I-04 und I-I-05), einige Experten wurden mehrmals befragt.

Aus den Interviews, wurden sechs Fälle bestimmt, die das Untersuchungsfeld in seiner Vielfalt möglichst breit aufspannen sowie bedeutsame Merkmalskombinationen hinreichend berücksichtigen und hierzu einer intensiven Interpretation unterzogen werden sollten.⁸³ Die Auswahl dieser sechs Fälle orientierte sich an ihrem Verhältnis zum Feld und folgte dem Prinzip der minimalen und maximalen Kontrastierung: So wurden drei Fälle der damals maßgebenden Entscheidungs- bzw. Wandlungsträger sowie drei Fälle von Betroffenen des Wandels ausgesucht. Alle Gesprächspartner haben dabei den gesamten Rückzugsprozess, teilweise in verschiedenen Positionen, verfolgt.

Da allen Interviewpartnern wegen der Sensibilität des Themas Vertraulichkeit zugesichert wurde, wurden die Interviews bei der Transkription anonymisiert. Die Transkripte wurden im Anschluss ausgewählten Interviewten zur Freigabe vorgelegt, um sicherzustellen, dass die Aussagen im Sinne einer „kommunikativen Validierung“⁸⁴ unverfälscht und

wahrheitsgemäß wiedergegeben wurden.

Aufgrund der Umstände nicht vorliegender Tonaufnahmen der Gespräche basierte die Datenanalyse auf der Interpretation erfasster Textsequenzen der Interviewpartner sowie informellen Informationen, persönlichen Kommentaren, Einschätzungen oder spontanen Assoziationen.

Während des Kodierungsprozesses fiel auf, dass Aussagen über relevante Entscheidungen und Handlungen stark an bestimmte Ereignisse bzw. Veränderungen des internen oder externen Kontexts gekoppelt waren und wiederholt hervorgehoben wurden. Um einzelne Veränderungen in chronologischer Zeitfolge nachzuvollziehen, wurden Textpassagen innerhalb der Kodierung zunächst mit einer zeitlichen Dimension versehen. Den Aussagen wurden dazu jeweils abzugrenzende Phasen im Rahmen des kontinuierlichen Wandlungsprozess zugewiesen, wobei zwischen Episoden⁸⁵ und Epochen⁸⁶ unterschieden wurde. Weiterführend erfolgte eine (interpretative) Textkodierung in Form kurzer Memos.

Die Kategorisierung lehnte dann stark an den vorstrukturierten Komponenten des eingeführten Bezugsrahmens (vgl. Abbildung 5) an. Vereinzelt prägten explizite Äußerungen der Gesprächspartner einzelne Subkategorien (im Sinne einer „In-Vivo“-Kodierung).⁸⁷ Das entstandene Kategoriensystem enthielt im Ergebnis drei identifizierte Kernkategorien mit jeweils mehreren Subkategorien (vgl. Online-Appendix 3).

Das entstandene Kategoriensystem enthielt im Ergebnis drei identifizierte Kernkategorien mit jeweils mehreren Subkategorien (vgl. Online-Appendix 3).

Um theoretische Implikationen in Bezug auf das Forschungsvorhaben abzuleiten, wurden identifizierte (Sub-)Kategorien der verschiedenen Fälle zu einander in Beziehung gesetzt und das Analyseraster in einem iterativen Prozess als Wechselspiel zwischen theoretischen Annahmen und empirischen Befunden gefestigt.

Ergänzt wurden die Interviews durch Dokumentenanalyse⁸⁸, wobei auf unternehmensinterne Archivbestände, wie Werbe-Broschüren, Dokumente zur Firmenhistorie, verfügbare Projektpräsentationen, Strategie- und Produktionsplanungsunterlagen, Memos, Briefe und E-Mails sowie Marktberichte, Fachzeitschriften und Zeitungsartikel zurückgegriffen wurde. Die verwendeten Dokumente liegen in Papierform vor und befinden sich in einem beigelegten Anlageordner dieser Arbeit.⁸⁹ Ein Überblick zur Datenbasis verwen-

⁸⁰Die Aufzeichnungen wurden als kondensierte Darstellung in einem Gesprächsprotokoll zusammengeführt; wobei versucht wurde, wesentliche Inhalte möglichst unverfälscht und detailgetreu wiederzugeben bzw. zentrale Textsequenzen im Kontext als Zitate zu erfassen. Es wurde dabei eine tabellarische Form der Darstellung in Hinblick auf die anschließenden Schritte der Datenauswertung gewählt. Die Transkripte finden sich zusammen mit den Textkodierungen auf einer separaten Anlage-CD.

⁸¹Unter einem „Fall“ wird im Folgenden ein Interview verstanden (vgl. Wrona, 2005:28).

⁸³Die Auswahl der Fälle für die intensive Analyse erfolgte in Kenntnis aller Interviews, sodass besondere Inhalte identifiziert und entsprechend relevante Fälle herausgegriffen werden konnten.

⁸⁴Vgl. Scheele und Groeben, 1988.

⁸⁵Im Sinne eines definierten Abschnitts der Veränderung, die neue Oberflächenstrukturen erzeugen (vgl. (Kutschker und Schmid, 2011:1110ff.)).

⁸⁶Ausdruck einer langfristigen Veränderung von Handlungsstrukturen oder bestimmten Paradigmen in Bezug auf Aspekte der Tiefenstruktur (vgl. Kutschker und Schmid, 2011:1112ff.).

⁸⁷Vgl. Wrona, 2005:29.

⁸⁸Im Gegensatz zu den Erhebungsmethoden von Interviews und informelle Beobachtungen im Feld liegen Dokumente und Archivdaten bereits vor, sodass „nur bei der Auswahl der Dokumente, nicht aber bei der Erhebung [...] die Subjektivität des Forschers herein[spielt].“ (Mayring, 1990:32).

⁸⁹Die Dokumente wurden mit eigenen Signaturen versehen und bei der Kennzeichnung gemäß inhaltsanalytischer Kommunikationsmodelle (siehe u. a. Mayring, 2003:50) eine Unterscheidung von Quelle und Rezipient vorgenommen (vgl. Online-Appendix 4).

Tabelle 1: Datenbasis aus problemzentrierten Experteninterviews

Quelle	Ehemalige ⁸² bzw. aktuelle Position	Interview-Signatur
Betroffene des Wandels	Ehemaliger Manager Business Development PMMA-Halbzeuge (2x)	I-I-02 / I-I-23 / I-I-19
	Ehemaliger Marketingleiter PMMA-Halbzeuge (1x)	I-I-06 / I-I-24
	Director Business Development PMMA- Halbzeuge (1x)	I-I-08
	Marketingleiter PMMA-Halbzeuge (1x)	I-I-05
	Marktsegmentmanager PMMA-Möbel (1x)	I-I-05
	Marktforscher PMMA-Halbzeuge (1x)	I-I-12
	Manager Marktkommunikation PMMA (1x)	I-I-09
	Leiter Logistik/SCM PMMA (1x)	I-I-26
	Verkaufsleiter PMMA-Halbzeuge (1x)	I-I-16
	Ehemaliger Verkaufsleiter und Marktsegmentmanager Sanitär (1x)	I-I-18
	Produktmanager PMMA „Standard-Platten“ (1x)	I-I-15
	Ehemaliger Produktmanager PMMA-Platten Extrusion (2x)	I-I-04 / I-I-03 / I-I-14
	Ehemaliger Produktmanager PMMA-Platten Sanitär (2x)	I-I-03 / I-I-14 / I-I-13
	Ehemaliger Disponent PMMA-Platten (2x)	I-I-01 / I-I-26
	Ehemaliger Vorarbeiter PMMA-Platten Guss (2x)	I-I-07
	Ehemaliger Planungsingenieur „Gießlinie 3“ (1x)	I-I-21
	Ehemaliger Betriebsingenieur Gussproduktion (1x)	I-I-02 / I-I-23
	Ehemaliger Leiter Technikum Extrusion(1x)	I-I-22
	Ehemaliger Betriebsleiter PMMA-Platten Extrusion (3x)	I-I-02 / I-I-23 / I-I-22 / I-I-11 / I-I-20
	Ehemaliger Betriebsleiter PMMA-Platten Guss (1x)	I-I-02 / I-I-23
Entscheidungs-/ Wandlungsträger	Ehemaliger Produktionskoordinator PMMA-Platten Extrusion (1x)	I-I-25
	Ehemaliger Controller PMMA-Platten (2x)	I-I-06 / I-I-24 / I-I-17
	Ehemaliger Betriebsleiter PMMA-Platten Guss(1x)	I-I-21
	Ehemaliger Produktionskoordinator PMMA-Platten Guss (1x)	I-I-04 / I-I-10
	Leiter Produktion & Technik PMMA (1x)	I-I-11 / I-I-20
	Bereichsleiter PMMA (1x)	I-I-06 / I-I-24

deter Dokumente und Archivmaterialien verschafft Online-Appendix 4. Durch die Analyse hinzugezogener Dokumente konnten einzelne Entwicklungen und Zusammenhänge, welche nicht im Rahmen der Interviews erschlossen werden konnten bzw. sich im Detail erheben ließen, im Sinne einer verlässlichen Datengenerierung genauer nachvollzogen und interpretiert werden (vgl. Mayring, 1990:32f.). Hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Datenlage ist hierbei kritisch anzumerken, dass infolge von Umstellungen der IT-Systeme vor allem Controlling-Daten vor dem Jahr 1996 nicht lückenlos vorhanden waren und sich besonders die Suche nach Archivmaterialien zu strategischen Entscheidungsprozessen unter verschiedenen Führungswechseln und dem Ausscheiden wichtiger Entscheidungsträger herausfordernd gestaltete.

3.2. Ausgangslage: Die PlastiCo GmbH und das PMMA-Halbzeuge-Geschäft

3.2.1. Historische Entwicklung der PlastiCo GmbH als Teil der ChemCo AG

Die in Deutschland ansässige ChemCo ist ein weltweit führender, im September 2007 unter diesem Namen etablierter Konzern der Spezialchemie. Das börsennotierte Unternehmen beschäftigte Ende 2013 rund 33.000 Mitarbeiter und wies bei einem Umsatz von 12,9 Mrd. Euro ein operatives Ergebnis (bereinigtes EBITDA) von 2 Mrd. Euro aus.⁹⁰

Eine der historischen Wurzeln des Konzerns reicht in das Jahr 1907 zurück, als die PlastiCo OHG in Esslingen gegrün-

⁹⁰Siehe zur Unternehmensdarstellung der ChemCo ausführlich ChemCo, 2014a.

det wurde.⁹¹ Nachdem das Unternehmen, das zunächst Hilfsmittel für die Lederindustrie und Waschmittel auf Enzymbasis herstellte, seinen Werksstandort zur Produktionsausweitung nach Darmstadt verlagert hatte, gelang mit der Erfindung des bruchfesten, glasklar transparenten Kunststoffes Polymethylmethacrylat (PMMA) in den 1930er Jahren der endgültige Durchbruch für das Unternehmen, als fortan marktführender Anbieter von Produkten der Methacrylchemie.

Von nahezu Anbeginn an als global operierendes Unternehmen⁹², bei stetigem Ausbau der Produktion⁹³ sowie Entwicklung und erfolgreicher Vermarktung neuer Chemieprodukte⁹⁴ zur Diversifikation⁹⁵, wurde die Firma ab 1938 als GmbH geführt und erhielt mit dem Ausscheiden einer der beiden Gründerfamilien aus dem Gesellschafterkreis im Jahre 1971 den alleinigen Firmennamen der Gründerfamilie.

Nachdem die MineriCo AG ab den 1980er Jahren die PlastiCo GmbH sowie die Chemische Fabrik SapCo GmbH übernommen hatte, erfolgte nach einer Phase der Unternehmensrestrukturierung 1999 zunächst die Verschmelzung mit der AuriCo AG zur AuriCo-MineriCo AG. Unter Bündelung der Kompetenzen von insgesamt fünf Vorgänger-Chemieunternehmen fusionierte die AuriCo-MineriCo zusammen mit der FerrensiCo schließlich wieder, zur alleinigen „AuriCo AG“. Im Zuge der „Konzentration auf Spezialchemie“ wurden zahlreiche, nicht mehr dem Kerngeschäft zugehörige Aktivitäten veräußert und die operativen Methacrylchemie-Aktivitäten auf drei unterschiedliche Geschäftsgebiete verteilt. Im Rahmen einer weiteren Übernahme durch den CarbiCo-Konzern und Umstrukturierung firmierte der Bereich mit Schwerpunkt Spezialchemie 2007 schließlich unter der heute börsennotierten ChemCo AG (vgl. Abbildung 6).

Das traditionelle Methacryl-Geschäft und der ehemals eigenständige PMMA-Geschäftsbereich der PlastiCo ist heute innerhalb eines Segments einer eigenständigen Geschäftseinheit der ChemCo integriert.⁹⁶

⁹¹Siehe zur Historie der PlastiCo GmbH ausführlich ChemCo, 2014b; GmbH, 2007.

⁹²Bei zunächst systematischem Aufbau des Vertriebs in Deutschland, wurden 1909 Vertretungen im französischen Lyon und in den USA, in Philadelphia eingerichtet. Auslandsgeschäfte zur Produktion von PMMA in Spanien (PlastiCo S.A.) und Italien (PlastiCo S.p.a.) erfolgten ab den 1950er Jahren.

⁹³Die Inbetriebnahme eines Rohstoffwerks in Worms zur Herstellung von MMA, u. a. Vorprodukt von PMMA, erfolgte 1955. Ein zweiter Produktionsstandort zum Ausbau der Produktionskapazitäten von Platten aus PMMA wurde 1969 in Weiterstadt eröffnet. Ab 1968 wurden dort der Extrusionsbetrieb sowie Hallen für Plattenzuschnitt, Lagerung und Versand in Betrieb genommen. Die Aufnahme der Gussproduktion erfolgte 1971.

⁹⁴u. a. VISCOPLEX Ölladditive, ROHACELL Hartschaumstoffe und Arznei-Überzug zur gesteuerten Freisetzung von Wirkstoffen unter der Markenbezeichnung EUDRAGIT

⁹⁵Der Begriff ist hierbei allein auf die Leistungsbreite durch die Anzahl und der Verbundenheit von Produkten und Märkten bezogen. Strategische Verhaltensweisen einer vertikalen bzw. geographischen Dimension werden nachfolgend in Form von Strategien zur vertikalen Integration bzw. Internationalisierung betrachtet (vgl. zur Diskussion der Begriffe ausführlich Bamberger und Wrona, 2012a:153ff.).

⁹⁶Vgl. Online-Appendix 6 zur aktuellen Struktur und Organisation und ausführlich ChemCo, 2014d.

3.2.2. PMMA-Produkt-/Marktaktivitäten

Als Vollanbieter von PMMA-Halbzeugen (PMMA-Platten, -Rohre, -Stäbe, -Folien) und -Formmassen⁹⁷ wurde ab den 1930er Jahren bis heute eine breite Produktfamilie geschaffen, die in vielen Industriebranchen, wie der Architektur, Lichtwerbung und Leuchten-Industrie, im Transportwesen oder im Sanitärbereich, Verwendung fand.⁹⁸ Die Aufteilung des heterogenen Gesamtmarkts für Halbzeuge aus PMMA und Definition einzelner strategischer Geschäfte erfolgt danach anhand der unterschiedlichen Anwendungsbereiche und Ausrichtung an Käufergruppen (Marktsegmentierung, vgl. auch Abbildung 8).

PMMA-Produkte werden traditionell, unter Verwendung zweier unterschiedlicher Herstellungs-Technologien, als „gegossener“ (PMMA GS) und/oder „extrudierter“ (PMMA XT) Produkt-Typ in zwei verschiedenen Produktions-Betrieben (Guss-Betrieb und Extrusions-Betrieb) produziert. Durch das Mischen von flüssigem MMA zwischen zwei Glasplatten im sog. Flachkammverfahren auf Gießlinien und anschließende Aushärteprozesse (Polymerisation, u. a. durch Wasserbad, Luftschrank-Polymerisation oder im Rostero-Verfahren) entstehen vernetzte, hochmolekulare, „gegossene“ Acrylglas-Platten, auch Acrylguss genannt. „Extrudierte“, nieder- bis höhermolekulare PMMA-Platten werden hingegen aus bereits polymerisiertem MMA (PMMA-Formmasse) hergestellt. Dieses wird in Extrudern aufgeschmolzen und durch entsprechende Formgebungseinrichtungen zu Massivplatten, sowie Steg- oder Wellplatten, Stäben und Rohren stranggepresst.⁹⁹

Die beiden chemisch unterschiedlichen Produkt-Typen unterscheiden sich teilweise hinsichtlich ihrer anwendungsbezogenen Charakteristik und werden entsprechend verschieden eingesetzt.¹⁰⁰ In Bezug auf ihre technischen Produkteigenschaften und der Wahrnehmung beim Endkunden sind die beiden Typen allerdings weitestgehend vergleichbar, sodass von einer Produktähnlichkeit auszugehen ist. An dieser Stelle sei auf die hohe Produktverbundenheit innerhalb der PMMA-Familie über die Input-Output-Beziehung hingewiesen: Die eingesetzten Vorprodukte (MMA bzw. PMMA-Formmasse) zur Herstellung von PMMA-Halbzeugen (gegossen bzw. extrudiert) werden für die interne Weiterverarbeitung selbst produziert sowie von einem eigenständigen Geschäftsgebiet am Markt vertrieben. Der Vertrieb von Halbzeugen aus PMMA erfolgt überwiegend indirekt, vereinzelt bestehen Direktkundengeschäfte.

⁹⁷Perlförmige Kunststoffgranulate zur Weiterverarbeitung, v. a. im Spritzgussbereich und für Extrusionsanwendungen (vgl. Keim, 2006).

⁹⁸Siehe zu aktuellen Acrylglas-Anwendungen D-ie-07.

⁹⁹Vgl. zur Herstellung und technischen Daten der beiden Produktgruppen ChemCo AG, 2013.

¹⁰⁰„Gegossenes“ PMMA zeichnet sich besonders durch eine hohe Oberflächenqualität in breitem Verarbeitungsspielraum gegenüber extrudierten Sorten aus. Extrudiertes Acrylglas bietet Vorteile einer herstellungsbedingt geringeren Dickentoleranz sowie einfacheren, wirtschaftlichen Verarbeitung durch kürzere Umformzyklen bei geringeren Temperaturen (vgl. zu den Anwendungsbereichen der jeweiligen Produktgruppen ChemCo, 2014c).

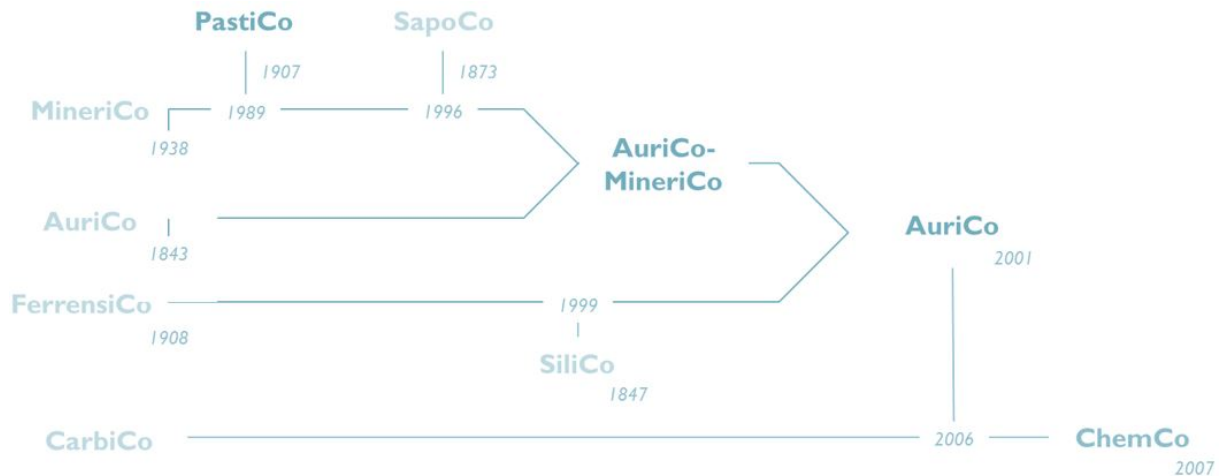


Abbildung 6: Vorgängergesellschaften von ChemCo (Quelle: GmbH, 2007).

3.2.3. Begründung des PMMA-Sanitär-Geschäfts und Marktentwicklung

Ein bedeutendes Anwendungsgebiet von PMMA entwickelte sich mit der Nutzung gegossener PMMA-Platten im Sanitärbereich, zur Herstellung von Bade- und Duschwannen.¹⁰¹

Der Sanitär-Markt für PMMA entstand dabei ursprünglich in England, als Ende der 1950er Jahre Acrylguss-Wannen zwecks Gewichtseinsparung gegenüber traditionellen Modellen aus Stahl-Emaille für Übersee-Exporte gefertigt wurden (vgl. D-ee-01). Etwa zur selben Zeit beschäftigten sich Ingenieure bei PlastiCo mit weiteren zivilen Anwendungsgebieten des marktetablierten PMMA neben einer bereits weiten Verwendung in Lichtwerbung, bei Dachverglasungen und in der Fassadengestaltung. Die sehr gute Bruchfestigkeit, lange Lebensdauer sowie insbesondere leichte Bearbeitbarkeit und damit auszeichnende hohe Designfreiheit inspirierte zu neuen Form- und Farbvarianten von Badewannen durch den Einsatz von Acrylguss-Platten als Grundwerkstoff zur Verarbeitung zu Badewannen im Vergleich zu derzeit herkömmlichen Modell-Standards aus emaillierten Stahl und Keramik. Da verarbeitende Hersteller von Bade- und Duschwannen zunächst nicht an den Erfolg von Acrylwannen glaubten, wurden die Wannen vorerst vollständig in Eigenregie im Werk Darmstadt hergestellt und vertrieben und damit das „Sanitärgeschäft“ für Acrylguss begründet. Im Zuge eines sich abzeichnenden Markttrends zu Acryl-Designobjekten bei aufgenommenen Aktivitäten zur Vermarktung, u. a. durch Vorstellung des PMMA-„Wohnbades“ auf Fach- und internationalen Kunststoffmessen¹⁰² Ende der

60er, wurde großindustriell gefertigt und PlastiCo zog aus dem Fertigteilsektor zurück. PlastiCo konzentrierte sich als traditioneller Acrylglass-Hersteller und B2B-Lieferant wieder ausschließlich auf die Produktion von Acrylglass-Platten in vielfältigen, sanitärkundenspezifischen Farbvarianten (vgl. zu PMMA GS SW-Sorten D-ii-02) und Plattenformaten (Sanitärproduktion als ein „Zuschnitt-Geschäft“) und baute ein Direktkundengeschäft zu dreistufig operierenden Wannenproduzenten in Europa auf (vgl. zur Wertschöpfungskette Abbildung 7, zur Einordnung von Sanitär-Produkt-/Marktkombinationen innerhalb von PMMA Produkt-/Marktaktivitäten Abbildung 8).

Die volumenmäßig bedeutendsten Märkte für Acrylguss-Platten zur Herstellung von Badewannen, Whirlpools und Duschwannen sowie später auch Wannenschürzen und Wänden von Duschkabinen entwickelten sich in den 1970er Jahren in Europa, im nahen und mittlere Osten, Asien, Australien, Südafrika sowie in den USA. Neben einer Vielzahl kleinerer Halbzeuge-Hersteller, teilweise nur von regionaler Bedeutung, dominierten neben PlastiCo, fortan zwei weitere, weltweit führende Kunststoffproduzenten (PolyCo und ResiCo) den europäischen Markt.¹⁰³

Der Sanitär-Markt stellte das zu diesem Zeitpunkt größte Marktsegment¹⁰⁴ von PlastiCo für Produkte aus PMMA dar. Produziert wurde im Verlauf des unternehmerischen Wandels an verschiedenen Standorten, ein Überblick zu historischen Produktionsstandorten für Sanitärmaterial von PlastiCo sowie der beiden anderen Marktführer verschafft Abbildung 9.

Im Verlauf der Marktreifung wurden internationale Produktnormen zur Spezifizierung von Acrylplatten eingeführt

¹⁰¹Die PMMA-Platten werden dazu im Tiefziehprozess durch Erwärmung und angelegten Unterdruck in Form gezogen und der Wannenrohling zwecks Versteifung mit Glasfaserverbundklebstoff besprüht sowie abschließend an den Rändern zugeschnitten und mit entsprechenden Bohrungen für Ab- und Überlauföffnungen versehen (siehe zur Herstellung von Acrylwannen D-ee-02).

¹⁰²Vgl. die Vorstellung des Acrylglass-„Wohnbades“ auf der internationalen Kunststoffmesse „K67“ in Düsseldorf sowie Fachmesse „Bau 68“ in München (Spiegel, 1968).

¹⁰³Vgl. zur prozentualen Aufteilung des Marktes unter den Herstellern Online-Appendix 7.

¹⁰⁴Die Bedeutung des Sanitärgeschäfts als Haupt-Absatzsegment für Halbzeuge aus PMMA wurde in den Interviews mehrfach hervorgehoben (vgl. #141, #226, #286). Aufgrund der großen Verkaufsmengen waren mit einer alleinigen Desinvestition des Geschäfts umfangreiche Veränderungen in Bezug auf grundlegende Prozesse und Strukturen innerhalb des gesamten Geschäfts mit PMMA verbunden.



Abbildung 7: Wertschöpfungskette gegossene Acryl-Wannen nach dreistufigen Vertriebsweg (Im Zuge der Marktetablierung sah sich PlastiCo als rückstufig integrierter Zulieferer gegossener Acrylguss-Platten (Rohstoffproduzent von MMA und Verarbeitung zu Acrylguss-Platten, in „lila“ dargestellt). Die Verarbeitung zu Bade- und Duschwannen erfolgte durch Wannenhersteller, welche die Fertigprodukte auf dreistufigem Vertriebswege an den Endkunden liefern (in grau-Abstufungen dargestellt).) (Quelle: eigene Darstellung)

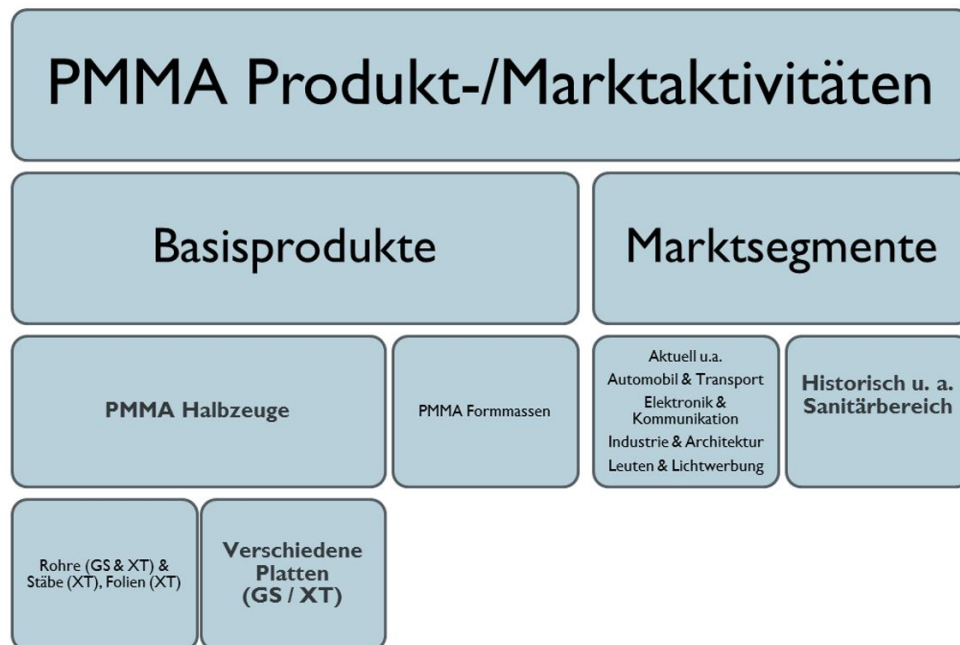


Abbildung 8: Übersicht PMMA Produkt-/Marktaktivitäten und Einordnung des „Sanitär“-Geschäfts (Quelle: eigene Darstellung).

und innerhalb Europas festgelegte Prüfverfahren zur Gewährleistung des Qualitätsstandards vernetzt gegossener Acrylplatten zu Anwendung für Bade- und Duschwannen etabliert (EN 263, ASTM (ASTM, 2002) D4802, EN 198, EN 249, ANSI-Z-124.1 (ANSI, 2005)).

Die Wettbewerbssituation in Europa verschärfte sich im Zuge der Commodisierung von Acrylguss unter Eintritt neuer Wettbewerber und Importe aus Ländern geringerer Herstellkosten (durch hohe Lohnkostendifferenzen) und spiegelte sich ab den 1990er Jahren in einem sukzessiven Preisverfall wieder. Aufkommende Substituts-Werkstoffe beeinflussten die Branchenattraktivität weiterhin negativ, das Angebot preisniveaugleicher Fertigteile von Acrylwannen führte ab 2002 zur Erosion des 3-stufigen Vertriebsweges (siehe zu Marktgesprächen zum Direktbezug D-ee-03, D-ee-04). Der qualitative Verlauf der Marktentwicklung ist in Abbildung 10 nachgezeichnet.

Mit der Eingliederung des PMMA-Geschäfts von PlastiCo in die Konzernstrukturen der MineriCo AG wurde das Sanitärgeschäft bei zuvor regionaler Betreuung zentralisiert und hinsichtlich einer herausgestellt unbefriedigenden Geschäfts-

performance eine Rückzugsstrategie verfolgt. Bei einem zunächst selektiv vollzogenem Rückzug im Jahr 1996 durch Fokussierung auf bestimmte Kunden und Produkte, erfolgte unter Führung der AuriCo im Geschäftsjahr 2008 der vollständige Rückzug aus dem Sanitärgeschäft.

3.3. Theoretische Analyse des strategischen Wandels

3.3.1. Objektbereich und Art des Wandels

Wie bereits dargestellt, bezieht sich das zu untersuchende Wandel-Phänomen auf die strategischen Veränderungsprozesse zum vollständigen Ausstieg aus dem Sanitärgeschäft.

Die realisierte Rückzugsstrategie auf Geschäftsfeldebene ist zunächst als Form von Geschäftsentwicklungsstrategien zu sehen und liegt in den Merkmalen des Marktes im Rahmen der natürlichen Marktreifung und dabei unbefriedigenden Entwicklung der Geschäfts-Performance begründet.¹⁰⁵ Damalige Akteure sprechen z. B. von einem „marktgetriebenen“ (#53, #230) Rückzug und betonen dahingehend ein re-

¹⁰⁵Vgl. #15, #24, #62, #90, #101, #159, #226, #301, #439f..

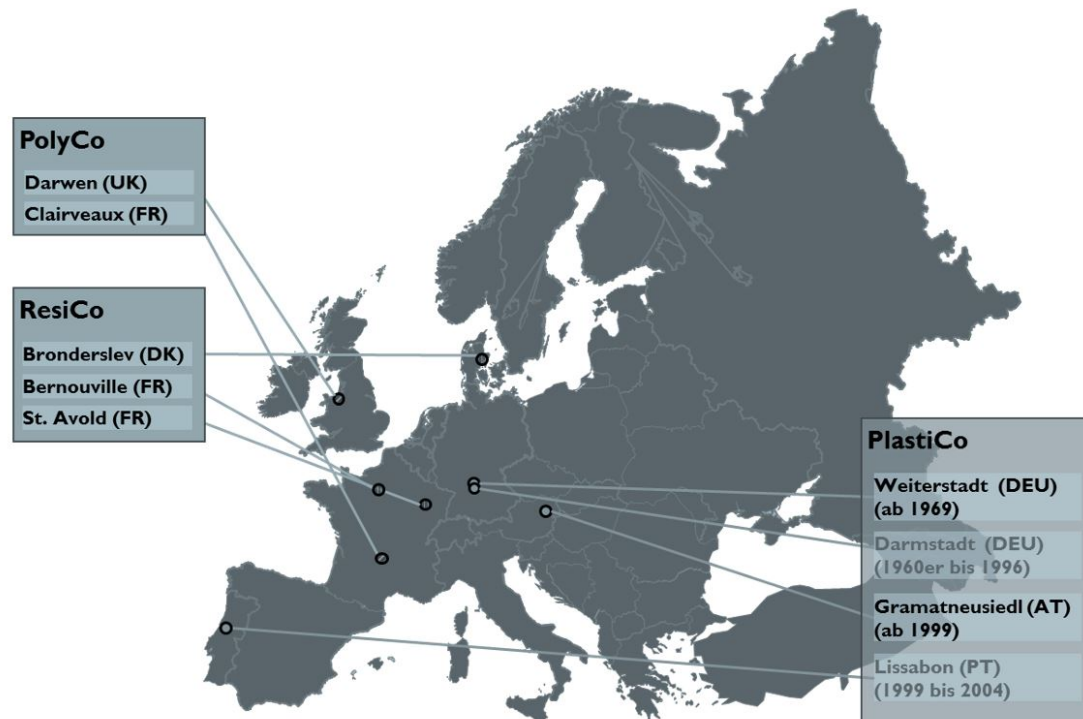


Abbildung 9: Überblick historischer Produktionsstandorte führender Hersteller von Sanitär-Acrylgussplatten (Quelle: eigene Darstellung).

aktives Entscheidungsverhalten bei zunehmender Commodisierung von Acrylguss und einem vorherrschenden Verdrängungswettbewerb.

Als Dimension von Wettbewerbsstrategien bildet die Desinvestition gleichsam eine spezifische, dynamische Form der Refokussierung des PMMA-Geschäfts sowie Aktivität zur strategischen Neuausrichtung bei Etablierung eines neuen Kerngeschäfts. Diese Zusammenhänge gilt es nachfolgend noch genauer zu erörtern.

Der Marktrückzug erfolgte sukzessive, im Rahmen verschiedener Prozesse von Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen auf mittlerer Managementebene¹⁰⁶ sowie Veränderungen des strukturellen Rahmens, über einen längeren Zeitraum von 13 Jahren. Das folgende Statement eines maßgebenden Entscheidungsträgers charakterisiert den spezifischen Verlauf des Rückzugsprozesses:

„Der Rückzug aus Sanitär, das waren mehrere Schritte.“ (Geschäftsbereichsleiter #99)

Als „schrittweise“ (#99, #76ff., #327) vollzogenen, „langsamen“ (#488) und „schleichenden“ (#311) Rückzug beschreiben auch Betroffene der unteren Führungsebene die Geschäftsaufgabe und heben hierbei spezifische Episoden

der Entscheidungsfindung- und Umsetzung, teils auch mit Unterstützung durch externe Berater und Anwendung speziell entwickelter Methoden, innerhalb des organisationalen Geschehens heraus.

Der Versuch einer ganzheitlichen Beschreibung der hierbei komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, insbesondere hinsichtlich zentral kognitiver Analysedimensionen, würde durch verschiedene Limitationen des angelegten Fallstudiendesigns spekulative Züge tragen. Wie im Theorieteil erläutert, schließen Prozesse organisationalen und strategischen Wandels vielfältige Phänomene ein, die in ihrem wechselseitigen Zusammenwirken grundsätzlich schwer zu erfassen sind. Dennoch soll das Zustandekommen des Marktrückzuges innerhalb des vollzogenen strategischen Wandels des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA bei einer mit dieser Arbeit verfolgten dynamischen Perspektive von Strategieprozessen, die einen kontinuierlichen organisatorischen Wandel integrieren, reflektiert und Implikationen hinsichtlich zu grundliegender Ursachenkomplexe abgeleitet werden.

3.3.2. Verlaufsform des Wandels: Episoden und Triebfedern

Bezogen auf den Betrachtungszeitraum des fokussierten Rückzugsprozesses illustriert Abbildung 11 zentrale Befunde der empirischen Analyse zur Beschreibung des vollzogenen Wandels und Prozessen des Zustandekommens. Es ist die Geschäftstätigkeit im Sanitär-Marktsegment, repräsentiert durch die jährlich abgesetzten Produktmengen [Jato=Jahrestonnen] auf der vertikalen Primärachse, kom-

¹⁰⁶Als dritte Führungsebene (nach Vorstand/Geschäftsführung und Senior Management) und darunter: die Führungsebene, die direkte Mitarbeiterführung innehat und politische Entscheidungen umsetzt.

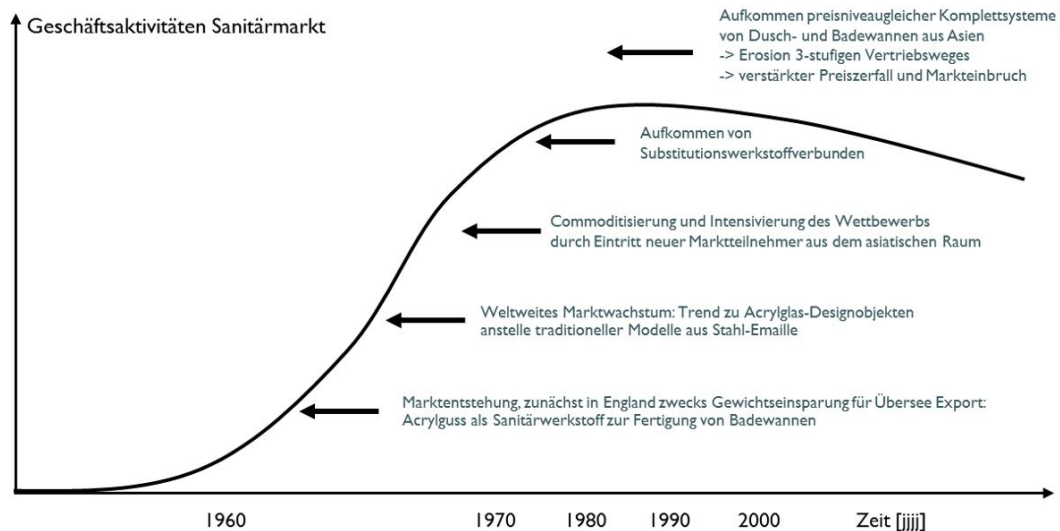


Abbildung 10: Überblick historischer Produktionsstandorte führender Hersteller von Sanitär-Acrylgussplatten (Quelle: eigene Darstellung).

biniiert mit Informationen spezifischer Prozessmerkmale von unternommenen Aktivitäten zum Wandel (A), unternehmensinternen (I) und unternehmensexternen Ereignisse bzw. Entwicklungen (E) auf einer vertikalen Sekundärachse, dargestellt.

Obgleich das zweidimensionale Schaubild verschiedene Arten von Informationen enthält, sind die einzelnen Veränderungen hierbei nicht isoliert voneinander zu sehen, sie finden vielmehr parallel und integriert in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess statt. Von besonderem Interesse sind die kausalen Zusammenhänge zwischen einzelnen Veränderungen. Die Veränderungen innerhalb der farblich hervorgehobenen Geschäftsjahren 1996, 2003 und 2008 werden im Verlauf der Analyse besonders herausgestellt.

Nachfolgend wird der historische Entwicklungsverlauf nachgezeichnet und auf die graphische Verdeutlichung hierbei zentraler Ereignisse bzw. Entwicklungen unter Verwendung entsprechender Bezugssymbole (A / I / E) verwiesen werden.

1907-1989 Familienunternehmen PlastiCo: Ende einer Ära. Nachdem das mittelständische¹⁰⁷, traditionell familiengeführte Unternehmen PlastiCo mit der Produktentwicklung von PMMA bereits vielfältige Anwendungsgebiete für Acrylglass erschlossen und sich dabei ein Image als Marktführer und Vollanbieter für PMMA-Halbzeuge aufgebaut hatte¹⁰⁸, veränderten sich die Markt- und Wettbewerbsbedingungen in den 70er und 80er Jahren grundlegend, im Rahmen eines Wandels von einem Verteiler- zu einem Verdrängungsmarkt.¹⁰⁹ Dabei planten die Geschäftsführer eine

langfristige Kapazitätserweiterung im Bereich der Gussproduktion und Vertiefung der Technologie zur Serienfertigung von PMMA-Platten bei angestrebter Vollautomatisierung. 1986 wurde innerhalb eines Cross-licensing Agreement mit einem technologieführenden Wettbewerber¹¹⁰ eine spezifische Investitionsentscheidung für den Bau einer entsprechend „hochproduktiven Anlage“ (#364) getroffen (A). In Form einer dritten Gießlinie „Gießlinie 3“ sollten damit die Produktionskapazitäten für „Standardguss-Produkte“¹¹¹ am Standort in Weiterstadt ausgebaut werden:¹¹²

„Die Enkel des Erfinders, man hat das Glänzen noch in den Augen gehabt. Es wurden Gefühlsentscheidungen getroffen.“ (Geschäftsbereichsleiter #184f.)

1989-1999 Übernahme Minerico: Refokussierung und Kostenmanagement. Grundlegende organisationale Änderungen erfolgten mit dem Aufgang der PlastiCo als eigene Legaleinheit im Chemiekonzern und der Übergabe der Geschäftsführung an das familienfremde Management der Minerico AG (I). Der heutige Bereichsleiter des Geschäfts mit PMMA berichtet von einer zunehmenden Formalisierung strategischer Entscheidungsprozesse unter Abhaltung regelmäßiger „Strategiemeetings“ (#183) und größeren Distanz der neuen Geschäftsführung zum operativen Geschäft mit PMMA. Ehemalige Betriebsleiter beschreiben ein fortan erhöhtes Ergebnis- und Kostenbewusstsein bei Einführung

¹⁰⁷In der Literatur konnte sich keine einheitliche Definition des mittelständischen Unternehmens durchsetzen. Zur quantitativen Abgrenzung vgl. Institut für Mittelstandsforschung, 2014, zur qualitativen Einordnung siehe etwa Roseboom, 2004:11f., ähnlich Geiser, 1983.

¹⁰⁸Vgl. #28, #120, #322, #373.

¹⁰⁹Vgl. #55, #179, #212.

¹¹⁰Das Partnerunternehmen erhielt im Gegenzug die Nutzungsrechte an der Extrusionstechnologie zur Herstellung extrudierter Acrylglass-Platten.

¹¹¹Im Sinne universaler Produkte ohne anwendungsspezifische Eigenschaften in Abgrenzung zu sog. „Spezialitäten“. „Spezialitäten“ zeichnen sich dadurch aus, dass der Kunde bei vorhandenen Wechselbarrieren aufgrund von Alleinstellungsmerkmalen einen höheren Preis zu zahlen bereit ist bzw. der Preis nicht das dominante Kaufkriterium ist. Das Sanitärgeschäft ist hinsichtlich der Margenentwicklung als „Standardgeschäft“ anzusehen (D-ei-01:6).

¹¹²Vgl. #333, #354, #364, #442ff.

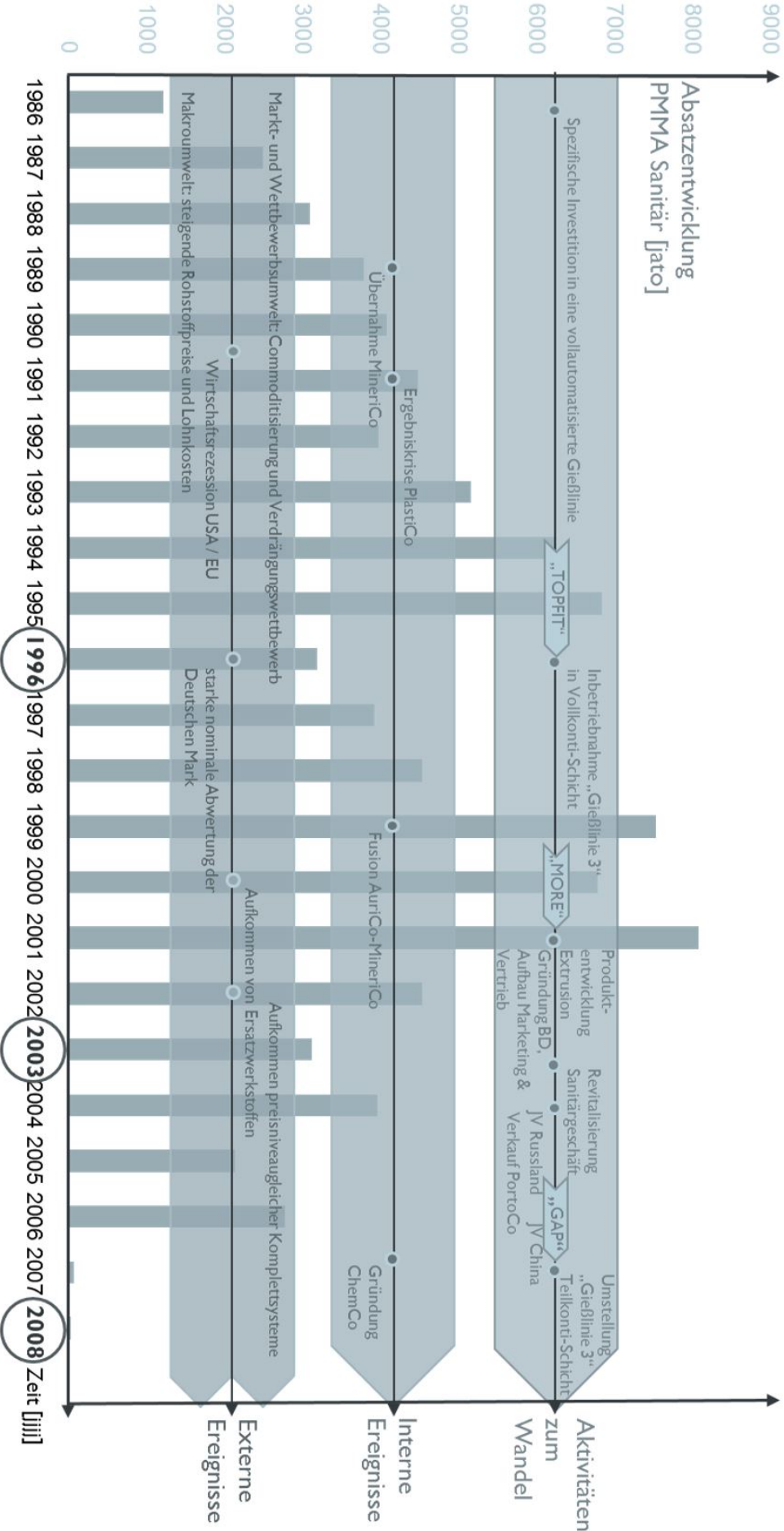


Abbildung 11: Überblick historischer Produktionsstandorte führender Hersteller von Sanitär-Acrylgussplatten (Quelle: eigene Darstellung).

von Ergebnis- und Marktsegmentrechnungen im Bereich der „Perle der Methacrylatchemie“ (#399) sowie verändertes Geschäftsverständnis und „strategisches Denken“ (#459) des Topmanagements.¹¹³ 1994-1996 „TOPFIT“. Bei drastischer Wirtschaftsrezession in den USA sowie Westeuropa (E), steigender Rohstoffpreise (E) und einem verschärften Wettbewerb (E) hatte PlastiCo Anfang der 1990er Jahre rapide Umsatzeinbrüche zu verzeichnen. Als daraufhin die Ertragskrise (I) offenbar wurde, erfolgte zwischen 1994 und 1996 eine umfassende Unternehmensrestrukturierung zur „Effizienzsteigerung und Konzentration auf das Kerngeschäft“ (GmbH, 2007:96). Mit externer Beraterleistung von McKinsey¹¹⁴ wurden im Rahmen des Projekts „TOPFIT“ (A) einzelne Geschäftsgebiete ausgegliedert oder verkauft und Einsparungs- bzw. Optimierungspotenzial bestehender Produktions- und Arbeitsprozesse aufgezeigt. Betroffene erinnern sich an eine „40 %-Hürde“ (#6, #338) zur Senkung beeinflussbarer Kosten und dadurch massive Personalfreisetzen. Im Zuge einer Refokussierung des PMMA-Geschäfts wurden ein Produktionsstandort im Ausland geschlossen, der Guss-Betrieb in Darmstadt stillgelegt und die Platten-Produktion von PlastiCo hierbei vollständig an den Standort nach Weiterstadt verlagert.¹¹⁵

Bei der Optimierung des PMMA-Produktportfolios wurde dabei im Wesentlichen der Rückzug aus dem Direktkunden-Geschäft des Sanitär-Marktsegment beabsichtigt, das sich bei der Analyse des als stark unprofitabel herausgestellt hatte (A).¹¹⁶ Aus Sicht relevanter Management-, Controlling- und Steuerungsprozesse war innerhalb der Implementierung die Entwicklung der Kundenergebnisrechnung maßgebend, auf deren Basis unprofitable Sanitär-Kunden durch Preiserhöhungen gemanagt und die entsprechend kundenspezifischen Produktvarianten aufgegeben wurden.¹¹⁷ In Form eines **teilweise realisierten Rückzugs aus dem Sanitär-Markt** erfolgte 1996 eine deutliche Reduzierung der Absatzmengen und Straffung des Produktportfolios.

Der Bereichsleiter spricht von der „ersten Phase der Konsolidierung“ (#104) und einem bezeichnenden „Paradigmenwechsel“ (#191) durch die Restrukturierung mit McKinsey, wobei die strategische Neuausrichtung zeitlich nachgelagert war:

textit“Die erste Entscheidung [zum Rückzug aus dem Sanitärgeschäft] war kein strategisches Projekt. Die strategische Neuausrichtung erfolgte erst sieben bis acht Jahre später.“ (Geschäftsleiter #151)

¹¹³In Bezug auf Veränderung in individuellen und kollektiven Wissensstrukturen politischer Entscheidungsträger zu einem veränderten strategischen Verhalten sei an dieser Stelle der Bezug zur Lernperspektive hergestellt.

¹¹⁴Weltweit führende Topmanagement-Beratung, in über 50 Ländern tätig (vgl. zur Unternehmensdarstellung ausführlich McKinsey, 2014).

¹¹⁵Vgl. #6-19, #99ff., #191ff., #146, #338ff, D-ii-02, D-ii-03, D-ii-16:9, GmbH, 2007: 96f..

¹¹⁶Vgl. #55, #100, zur Ergebnisentwicklung des Sanitärgeschäfts Online-Appendix 6.

¹¹⁷Vgl. #52, #101, #190, D-ii-01.

„**Gießlinie 3**“. In den darauffolgenden Jahren wurden die Produktaktivitäten im Sanitär-Segment allerdings wieder erhöht und Verkaufsmengen bei negativen Ertragsraten bis zu einem maximalen Absatz im Jahre 2001 gesteigert. Damalige Controller erklären die positive Mengenentwicklung durch die Produktionsumstellung auf die zeitgleich der Refokussierung von 1996, neu in Betrieb gehende „Gießlinie 3“ (A). Hinsichtlich einer veränderten Nachfragesituation und dabei wider Erwarten stagnierenden Wachstums für Acrylgussplatten bestanden hohe Überkapazitäten auf der Gießlinie bei vollkontinuierlicher Betriebsweise im Vierschichtbetrieb. Gemäß einer „opportunistischen Denkweise“ (#161) des operativen Produktionsmanagements wurden Produktgruppen der übrigen Gießlinien nach verfahrenstechnischer Möglichkeit auf die vergleichsweise produktivere „Gießlinie 3“ verlagert. Die Sanitär-Produktion wurde - in Anbetracht freier Produktionskapazitäten - als Deckungsbeitragsgeschäft auf „Gießlinie 3“ weiter fortgesetzt. Die weniger produktionseffiziente „Gießlinie 2“ wurde zusammenhängend stillgelegt.¹¹⁸

„Die Absatzzahlen sollten hoch, das Problem war, die Absätze gingen nicht hoch. Dann zog man immer mehr Produkte auf Gießlinie 3, um sie in den Vier-Schicht-Betrieb zu bekommen (#12)... Es war eine produktionsgetriebene Entscheidung.“
(Produktionskoordinator Gussbereich #18)

Commoditisierung und Margenverlust. Unterdessen veränderte sich das Wettbewerbsumfeld des Konzerns in Märkten von PMMA-Anwendungen. Durch einen verstärkten Verdrängungswettbewerb und steigende Überkapazitäten seit der Blüte der Hersteller war das Standardgeschäft für Acrylglassplatten durch einen hohen Preisdruck und starken Kostenfokus geprägt. Damalige Entscheidungsträger und Betroffene thematisieren die Situation eines preisaggressiven Wettbewerbs bedingt durch die fortschreitenden Commodisierung von PMMA und auslaufende Patente (E).¹¹⁹ Im Verlauf der Marktreife kam es weiter zum Auseinanderklaffen der Preis-Kosten-Schere durch stark gestiegene Rohölpreise und ein erhöhtes Lohnkostenniveau (E). Weiterhin wirkte sich die Wechselkursentwicklung negativ auf die Geschäftsergebnisse aus (E).¹²⁰

1999-2007 Fusion AuriCo: Strategische Neuausrichtung und Repositionierung. Einen weiteren Meilenstein in der Unternehmensentwicklung der PlastiCo und Wendepunkt zur strategischen Neuausrichtung des PMMA-Geschäfts bezeichnete ein erneuter Führungswechsel, durch Verschmelzung der MineriCo mit dem AuriCo-Konzern (I). Dabei fand eine zunehmende Zentralisierung statt und das Traditions-geschäft mit PMMA wurde in die Konzernstruktur integriert. In Form zweier weiterer Guss-Produktionsstandorte¹²¹ wurde

¹¹⁸Vgl. #12ff., #19, #110, #192, #267, #354ff., #362, #442, D-ii-02.

¹¹⁹Vgl. #43, #145, #220, #230, #245, #226, #292, #295, #297, #300, #365ff., #465ff., D-ii-15:3ff..

¹²⁰Vgl. #46, #155ff., #162ff..

¹²¹Die hinzugekommenen Standorte in Österreich und Portugal wurden dabei hauptsächlich mit der Produktion von Sanitär-Acrylguss betrieben. Die

eine neue Organisationsstruktur der BU PMMA geschaffen, es änderten sich Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen. Die Guss- und Extrusionsproduktion wurde fortan bereichsübergreifend geführt, wobei den Aktivitäten aus dem Bereich Qualität, F&E, Marketing und Controlling Zentraleinheiten übertragen wurden. Als Komponente strategischer Prozesse wurde eine jährliche Strategieplanung des BU-Managements und Mittelfristplanung für die drei Folgejahre in Abstimmung mit dem Vorstand durchgeführt.¹²² Der Bereichsleiter beschreibt dabei wesentliche Auswirkungen für die Unternehmenspolitik.¹²³

„Mit AuriCo kam der Shareholder-Ansatz.“ (#206)

2000 „MORE“. Um neue Wachstumspotenziale zu erschließen und den Konzernzielen zu genügen, wurde durch die neue Unternehmensleitung der AuriCo ein Beratungsprojekt im PMMA-Bereich, unterstützt durch Deloitte Consulting,¹²⁴ initiiert (A). Im Rahmen der Entwicklung einer grundlegenden Konzeption für die langfristige Entwicklung des Geschäfts mit PMMA wurde eine weitere Internationalisierung¹²⁵ sowie Innovation und Differenzierung angestrebt. Zusammenhängend erfolgte eine zunehmende Ausrichtung am Markt, u. a. unter Umstellung einer zuvor produktorientierten Organisation auf eine Marktsegmentstruktur und Förderung der Innovationsfähigkeit durch Bildung neuer Abteilungen (Business Development).¹²⁶

Spezialitätenstrategie. Das „Standardplattengeschäft“ mit PMMA (insbesondere in Kernmärkten des Gussbereichs) der AuriCo war durch die zunehmend angespannte Wettbewerbssituation bei Markteintritt neuer Konkurrenten aus Asien und damit einhergehend weiter sinkenden Margen beeinflusst. Der Spezialchemiekonzern war aufgrund hoher Personal- und Infrastrukturkosten gegenüber spezialisierter Kunststoffproduzenten im „Standard-Geschäft“ langfristig nicht wettbewerbsfähig.¹²⁷ Die strategische Neuausrichtung mit dem Fokus auf Spezialprodukte („Spezialitäten“) bezeichnet das Aufkommen der „Spezialitätenstrategie“. Als Form einer Repositionierung des PMMA-Geschäfts wurde eine Transformation der Kernprozesse und Ressourcen zur Besetzung lukrativer Marktnischen (gekennzeichnet durch

deutlich höhere Wachstumserwartungen und Margen) bei kontinuierlicher Rücknahme der Marktposition in niedrigpreisigen Segmenten für Standardprodukte (Sanitär) oder deren kostengünstigen Produktion im Ausland angestrebt.

Zur Neuaufstellung als Marktführer im „Spezialitäten-Geschäft“ wurden die Aktivitäten in den Bereichen Marketing und Vertrieb ausgeweitet (A), wobei u. a. eine große Marketingkampagne (2003) durchgeführt, vermehrt Messestände betrieben und der PMMA Online-Shop (2006) zum Ausbau des Direktvertriebs gegründet wurde. Es sollten das Händlergeschäft als Hauptabsatzweg angekurbelt und Markinformationen über den Händler hinweg, direkt vom Kunden generiert werden. Außerdem wurden intensive Aktivitäten der Entwicklung des extrudierten Produktportfolios zur Erschließung attraktiver, neuer Marktchancen und der Etablierung als Innovationsführer im Acrylglasmarkt betrieben (A). Im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung wurden JV zur Fertigung von PMMA in Russland (A) und China (A) geschlossen. Daneben wurde stetiges Kostenmanagement zur Erreichung anspruchsvoller Rentabilitäts-Ziele des AuriCo-Konzerns betrieben.¹²⁸

2000-2006 Marktniedergang Sanitärmarkt und Versuche zur Revitalisierung. Die zunehmenden Überkapazitäten der Plattenproduzenten und Eintritt neuer Marktteilnehmer aus Asien führten insbesondere im Sanitär-Marktsegment zu einem deutlichem Preisverfall. Weiterhin belasteten neu entwickelte Substitutions-Werkstoffe¹²⁹ den Sanitärmarkt (E). Das preisgleiche Angebot endproduktfertiger Komplettsysteme von Acryldusch- und Badewannen chinesischer Produzenten ab dem Jahr 2002 (E) führte letzten Endes zu einem „Verschwinden der Branche“ (#107) für traditionell 3-stufig operierende Badewannenhersteller unter Austritt von Marktteilnehmern über die gesamte Lieferkette:¹³⁰

„Man war abhängig von wenigen Kunden und es wurden immer weniger.“ (#465 Betriebsleiter Extrusion)

Die AuriCo nahm ihre Wettbewerbsposition im Sanitärmarkt fortwährend zurück.¹³¹ Entsprechende Mengenrückgänge werden in der dargestellten Absatzentwicklung ab 2001 ersichtlich. Daneben wurden Initiativen zur Wiederbelebung des Marktes durch gezielte Produktweiter- bzw. Neuentwicklung und entsprechende Marketing-Aktivitäten betrieben (A):

„... Wir haben uns mit Free Flow einen Wettbewerbsvorteil versprochen und wir hatten dann auch XT. Das schlechteste Produkt sollte raus. Es gab Vertriebsleiter, die Chancen gesehen haben.“ (Bereichscontroller #242)

zusätzlichen Verkaufsmengen sind ab dem Jahr 1999 in der dargestellten Geschäftsentwicklung zu berücksichtigen. Der resultierende Mengenanstieg vom Jahr 1998 zum Jahr 1999 ist überwiegend auf die neu hinzugekommenen Produktionskapazitäten zurückzuführen.

¹²²Vgl. #21, #153, #227, #344f., #405ff., D-ii-16:34f., D-ii-15 bis D-ii-21.

¹²³Als Gesamtheit von Zielen, Strategien sowie Grundsätzen einer Unternehmung verwendet werden (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:25).

¹²⁴Eine der weltweit größten Gesellschaft in der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbranche (vgl. zur Unternehmensdarstellung Deloitte, 2014).

¹²⁵Die Internationalisierung (sstrategie) ist hier in prozessbezogener Sicht, im Sinne einer internationalen Entwicklung des Unternehmens, zu verstehen (vgl. zu begrifflichen Grundlagen der Internationalisierung von Unternehmen z. B. Bamberger und Wrona, 2012a:160ff.).

¹²⁶Vgl. #22, #84, #134ff., #202, D-ii-16:9.

¹²⁷Infolge zusätzlicher Kostenpositionen durch gesetzlich vorgeschriebene Infrastrukturen für Chemieunternehmen (Werkfeuerwehr, Werksarzt, etc.), hoher Chemietarife sowie Lohnkostendifferenzen ggü. den Kunststoffherstellern aus Asien (vgl. #63, #132, #175, #248, D-ii-16:20).

¹²⁸#84f., #125, #134, #250, #407, #471, D-ii-16., D-ii-17, D-ii-21.

¹²⁹In Form kostengünstiger weiterzuverarbeitende Coextrudate als Fremdverbunde aus dem Trägermaterial ABS mit dünner PMMA-Oberfläche (vgl. Sitka und Kappacher, 2003).

¹³⁰Vgl. #30, #63, #107, #159, #164, #295, #300, #468ff., D-ee-03, D-ii-15:4, D-ii-16:24.

¹³¹Vgl. zur Marktanteilsentwicklung auch Online-Appendix 7.

Neben der Weiterentwicklung von Sanitürguss-Produktreihen (u. a. „Free Flow“¹³²) zur Produkt-Differenzierung bzw. als spezielle Nischenanwendung wurde bei zunehmendem Ausbau der Extrusions-Technologie in Wachstumsgeschäften ein Versuch der Überführung in ein extrudiertes Produktportfolio unternommen. Mit der Neueinführung eines extrudierten Sanitär-Typs („XT“¹³³) wurde Anfang des Jahres 2003 eine Neupositionierung im Sanitärmarkt angestrebt.¹³⁴ Es wurden spezifische Produktvorteile, v. a. die reduzierten Herstellungskosten durch das alternative Extrusions-Verfahren und verbesserte Qualitätsmerkmale gegenüber dem marktablierten Sanitär-Gussacryl, gesehen.¹³⁵ Im Geschäfts-Management wurde geplant, das defizitäre Guss-Produkt durch den neuentwickelten extrudierten Sanitär-Typ in verschiedenen Anwendungen langfristig zu ersetzen (vgl. Abbildung 12).¹³⁶

In einem Memorandum von 2003 äußert sich der damalige Leiter des Extrusionsbetriebs zu den Aktivitäten im neu als „Bad und Wellness“ definierten Marktsegment und Erfolgsaussichten der versuchten Produktüberführung:

„Für den Markteinstieg mit XT Sanitär wurden alle Register hinsichtlich Bemusterung, technischer Beratung und Dokumentation/Promotion gezogen. Das Fehlen von starken Produktvorteilen hat dennoch dazu geführt, dass der Einstieg mit XT Sanitär in den Sanitärmarkt die Erwartungen deutlich verfehlt hat. Nach Bemusterungen in 2003 wurden in 1-11/ 2004 lediglich 27 to abgesetzt, von denen auch wieder ein Teil nur Bemusterungen waren. Kurzfristig ist mit einer Ausweitung des Geschäfts in den Kilotonnen-Maßstab nicht zu rechnen. Daher besteht die Anforderung seitens PG-IP-Leitung die Marketingaktivitäten zur Einführung von XT Sanitär einzustellen und damit PG-IP nicht weiter mit direkten Marketingkosten in der Größenordnung von ca. 100 TEuro zu belasten. Da das Marktsegment Bad und Wellness neben der Produktgruppe XT Sanitär nur noch die restrukturierungsbedürftige Produktgruppe GS Sanitär vertritt, ist eine Fortführung des Marktsegments Bad und Wellness generell zu überdenken.“ (D-ii-13)

¹³²PMMA GS SW FREE FLOW als Sanitürguss-Variante mit verbesserten Fließeigenschaften für leichtere Weiterverarbeitung beim Sanitärwarenhändler sowie PMMA GS SW SAFE mit rutschhemmender Oberflächenstruktur für Nischenanwendung in Krankenhäusern (vgl. #38ff., #88, #115, #209ff., #308, #390; siehe zur Produktbroschüre D-ie-02).

¹³³PMMA XT SW RESIST als coextrudierter Sanitär-Produkttyp mit erhöhtem Schlagzähanteil (siehe zu Produktbroschüren D-ie-03, D-ie-04, D-ie-05, D-ie-06).

¹³⁴Das ursprüngliche Sanitär-Segment wurde im Zuge dessen neu definiert und fortan unter der Bezeichnung „Bad und Wellness“ geführt.

¹³⁵Vgl. D-ii-13

¹³⁶Es sei darauf hingewiesen, dass die Produktneueinführung im Rahmen der Auszeichnung als geprüfter „Sanitär-Werkstoff“ durch Produkttests und Spezifizierungsprozesse nach den diversen Produktnormen (vgl. 3.2.3) erschwert war (vgl. #88).

Der extrudierte Produkttyp sowie alternative Guss-Varianten konnten bei bestehenden Ersatzprodukten nicht erfolgreich am europäischen Sanitär-Markt platziert werden und das Revitalisierungskonzept scheiterte. Auch stellten sich Aussichten zur Erschließung neuer Absatzmärkte in Asien und Australien hinsichtlich des Preisniveaus nicht als vielversprechend heraus.¹³⁷ Die Produktionsmengen wurden weiter reduziert und im Zuge dessen 2004 das Tochterunternehmen PortoCo als Produktionsstandort für Sanitürguss in Portugal verkauft (A).¹³⁸

2006 „GAP“. Zusammen mit Bearing Point¹³⁹ wurde 2006 ein weiteres Restrukturierungsprojekt zur nachhaltigen Verbesserung der Profitabilität und Realisierung identifizierter Wachstumspotentiale des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA durchgeführt. Das „Growth and Profitability“-Projekt erfolgte als „zweiter großer Schritt“ (#112) im Strategieprozess zum vollständigen Rückzug aus dem Sanitärgeschäft und der Neuausrichtung des Geschäftsportfolios mit stärkerer Fokussierung auf profitable Spezialitäten-Geschäfte.¹⁴⁰

Im Sanitär-Markt war das Preisniveau verfallen, verstärkt zunehmende Preiserosionen in weiteren Kernmärkten des Standardgeschäfts waren mittelfristig zu erwarten. Erarbeitete Maßnahmen im Lenkungsausschuss zielten auf die nachhaltige Ausrichtung auf „Spezialitäten“ ab (vgl. zur Wettbewerbssituation im „Standard-Geschäft“ D-ei-01:4, im Vergleich zum „Spezialitäten“-Geschäft D-ei-01:5f). Neben der Optimierung des Geschäftsportfolios wurden Kernprozesse und Ressourcen in Bereichen des Innovation-Managements, Pricing und Customer Managements angepasst und eine effiziente Kosten- und Kapitalstruktur geschaffen. 2006 war „Gießlinie 3“ vollständig abgeschrieben und es erfolgte die Entscheidung zur Umstellung auf einen halbkontinuierlichen Schicht-Betrieb (A).

Der Bereichsleiter beschreibt wesentliche Implikationen:

„Dem ist dann Sanitär zum Opfer gefallen, weil es nicht rentabel war.“ (Bereichsleiter #194)“

Neben der Desinvestition des Sanitärgeschäfts, unter Einstellung der gesamten Sanitär-Produktpalette (gegossen und extrudiert), wurden weitere, mengenmäßig unbedeutendere Standardproduktreihen eingestellt und das Kunden- und wechselseitig Länderportfolio entsprechend angepasst.¹⁴¹

Der Mengenrückgang geht aus der Absatzentwicklung im Geschäftsjahr 2007 hervor. Die Reduzierung der abgesetzten Sanitärplatten auf die Menge „Null“ im laufenden Geschäftsjahr 2008 bezeichnet hierbei den vollständigen Marktaustritt (siehe D-ii-25: „Ausstieg vollzogen“).

¹³⁷Vgl. #38ff., #88ff., #115, #329.

¹³⁸Vgl. #49f., #104, #470.

¹³⁹Eine in Europa führende Management- und Technologieberatung (vgl. zur Unternehmensdarstellung (BearingPoint, 2014)

¹⁴⁰Vgl. #51, #127, #233, D-ei-01.

¹⁴¹Vgl. #113f., #127, #193, D-ei-01:12ff., D-ii-25, D-ii-26.

Switch from cast to extruded will move the BL further into growth business

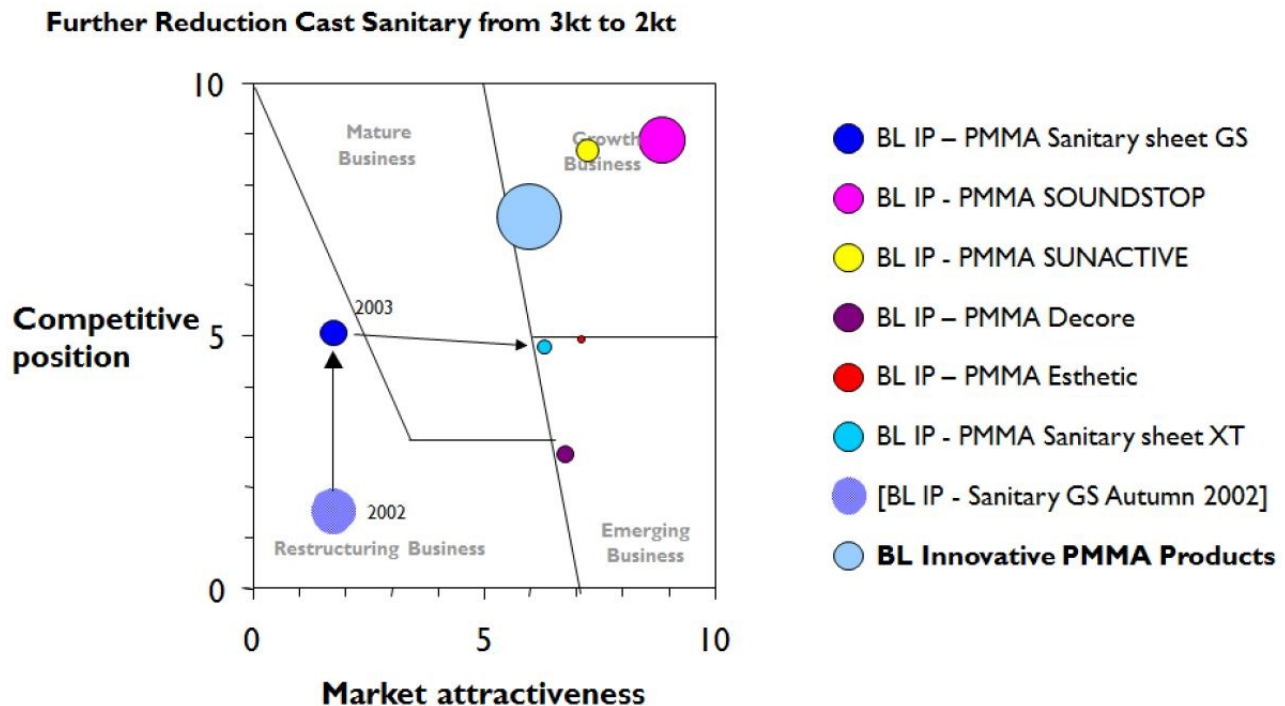


Abbildung 12: Entwicklungsstrategie des Produktportfolios BL Innovation Products (IP) 2003. Bei langfristiger Desinvestition des gegossenen Sanitär-Produkttyps (Sanitary Sheet GS) wird mit dem extrudierten Typ (Sanitary Sheet XT) eine Wachstumsstrategie und Neupositionierung als „Emerging Business“ im Produktportfolio verfolgt. (Quelle: Vorstandspräsentation Strategieplanung BU PMMA 2003, D-ii-16:25)

Zwischenfazit zum Prozessverlauf des Rückzugs aus dem Sanitärgeschäft

Die bisherigen Ergebnisse zur Verlaufsform des Rückzugsprozesses aus dem Sanitärgeschäft lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Im Rahmen der dynamischen Entwicklung von Wettbewerbern und Substitutionsprodukten im langfristig schrumpfenden Sanitärmarkt ergab sich, dass das Geschäft spätestens seit Anfang der 90er Jahre für PlastiCo unrentabel wurde. Nach dem Aufgang des mittelständischen Familienunternehmens der PlastiCo im Chemie-Großkonzern und als Reaktion auf die Ertragskrise erfolgte im Zuge einer umfassenden Unternehmensrestrukturierung im „TOPFIT“-Projekt 1996 eine Refokussierung des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA, wobei ein langfristiger Rückzug aus dem unprofitablen Direktkunden-Geschäft forciert und zuerst ein selektiver Rückzug aus dem Sanitär-Marktsegment vollzogen wurde. Im Anschluss daran wurden Aktivitäten im Rahmen einer Deckungsbeitragsbetrachtung hingegen wieder gesteigert und nach erneutem Führungswechsels durch Fusionierung und unter zunehmend veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen in Kernmärkten von Acrylglas ein Versuch zur Umrüstung auf einen neuen Produkt-Typ und Neupositionierung

im Sanitärmarkt unternommen. Durch das Scheitern der versuchten Produkt-Überführung wurde die Wettbewerbsposition endgültig zurückgenommen und das Marktsegment im weiteren Entwicklungsverlauf, innerhalb eines zweiten Restrukturierungsprojekts „GAP“, im Geschäftsjahr 2008 letztendlich vollständig desinvestiert. Der Rückzug wurde damit langfristig, über einen Zeitraum von 13 Jahren und dem zwischenzeitlichen Versuch zur Revitalisierung als Teilepisode, vollzogen. Auf die angesprochenen „Schritte“ zurückkommend, lässt sich der Rückzugsprozess somit vereinfacht als Dreierfolge aus einem teilweisen Rückzug, durch Beschränkung auf bestimmte Kunden bzw. Produktgruppen, zwischenzeitlich wieder gesteigerten Aktivitäten und versuchter „lebensverlängernder Maßnahmen“ und dem endgültigen Marktaustritt bei Desinvestition der gesamten Sanitär-Produktpalette beschreiben (siehe Abbildung 13).

3.3.3. Organisationale Trägheit und strategische Rigidität: Ausprägungsformen und Ursachen

Im Rahmen der Beschreibung des Prozessverlaufs des organisationalen und strategischen Wandels des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA konnte gezeigt werden, dass sich weite Teile zentraler Markt- und Wettbewerbsbedingungen auf

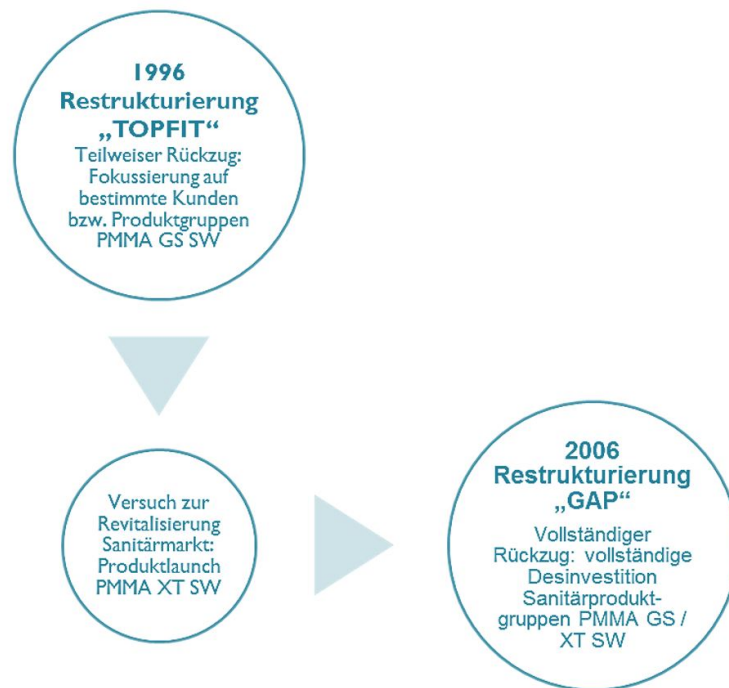


Abbildung 13: Prozessverlauf zum vollständigen Rückzug aus dem Sanitärgeschäft (Quelle: eigene Darstellung)

Acrylgussmärkten grundlegend verändert haben. Anpassungsprozesse zur Realisierung eines beabsichtigten Marktrückzugs hinsichtlich einer defizitären Geschäftslage verliefen hingegen zögerlich:

„Es war ein Rückzug auf Raten.“ (Director Strategy #60)

Hierauf Bezug nehmend wurde in den Interviews vermehrt ein „risikoaverses“ und „inkonsequentes“ Entscheidungsverhalten während des Rückzugsprozesses kritisiert, wie das folgende Statement des damaligen Produktionskoordinators verdeutlicht:

„Aus heutiger Sicht, vielleicht waren wir zu hasenfüßig, nicht konsequent genug.“ (Produktionskoordinator #33)

Den angesprochenen neuralgischen Punkten soll im Folgenden weiter nachgegangen werden und dazu der Entwicklungsverlauf zum endgültigen Marktrückzug hinsichtlich seines spezifischen Zustandekommens aus verschiedenen Dimensionen auf Ausprägungen und Ursachen von Trägheit untersucht werden.

Historizität. Als Kunststoffhersteller und Vollanbieter von PMMA-Halbzeugen verfolgte PlastiCo traditionell die Strategie der Differenzierung bei Gesamtmarkt-Abdeckung. Das Unternehmen operierte seit Ende der 80er Jahre in einem reifen Markt für Acrylgussplatten, unter dem Druck steigender Überkapazitäten der Plattenproduzenten im Standardgeschäft, wobei eine Wahl zur langfristigen Kapazitätserweiterung durch eine größere Anlageninvestition getroffen wurde.

Interviewteilnehmer, die zu dieser Zeit bereits im Unternehmen tätig waren, heben die historische Vorprägung von Entscheidungsprozessen zum Produktionsausbau und einer speziellen Vertiefung der Gusstechnologie vor dem Hintergrund der vergangenen Markterfolge von PMMA und dabei strategischen Identität als Erfinder und Marktführer hervor.¹⁴² In den Interviews wurde eine mangelnde Markt- und Wettbewerbsbeobachtung¹⁴³ unterstellt. Ein ehemaliger Betriebsleiter wies dabei auf den starken Einfluss einer primär produktionstechnisch orientierten Geschäftsführung des Familienunternehmens¹⁴⁴ hin:

„Wir hatten einen technischen Geschäftsführer, der die neusten Maschinen wollte. Letztlich war das wohl auch der Grund, warum sich die Familie zurückgezogen hat, die hatten keine Vorstellung davon, was am Markt passiert (#454f.).... Wir kaufen Rohstoffe ein und verkaufen Platte.“ (Betriebsleiter Extrusion #461)

Weitergehend wurde eine geringe Geschäftstransparenz in Bezug auf die Ertragslage beschrieben, da die Ergebnisse im damals familiengeführten Unternehmen nicht getrennt erfasst wurden. Nach dem Ausscheiden der Gründerfamilie der PlastiCo aus dem Unternehmen und Verkauf der Anteile an die MineriCo, führten konjunkturell bedingte Umsatzrückgänge und die Ertragskrise zur Offenlegung wirtschaftlicher Ineffizienzen und dem Auslösen von Anpassungsprozessen an eine veränderte Marktumwelt. Unter Einführung

¹⁴²Vgl. #176, #213, #382.

¹⁴³Vgl. #366f., #445f.

¹⁴⁴Vgl. #124, #184, #454ff., #484.

von Managementsystemen zur Verbesserung der Ergebnis- und Kostentransparenz wurden im Zeitraum zwischen 1994 bis 1996 verschiedene Maßnahmen der Restrukturierung umgesetzt. Ertragsschwache Produkte und Direktkunden-Geschäfte wurden aufgegeben, wobei sich zunächst selektiv aus dem verlustreichen Sanitärgeschäft zurückgezogen wurde.

Austrittsbarrieren. Im allgemeinen Rückzugskontext und insbesondere unter dem Blickwinkel des selektiven Rückzuges sind dahingehend wirksame Austrittsbarrieren näher zu beleuchten. Interviewte wiesen auf potentielle Außenwirkungen eines Ausstiegs als Marktbegründer und marktführender Vollanbieter von PMMA-Halbzeugen als Differenzierungsmerkmal hin.¹⁴⁵ Auch wurden die angesprochenen Verbundeffekte zu anderen Konzerneinheiten verdeutlicht und das bestehende Wechselverhältnis der PMMA-Gussproduktion dabei als „Zwang“ zur Abnahme des Vorstufenprodukts MMA herausgestellt, wodurch sich Produkteinstellungen im Gussbereich als prinzipiell problematisch erweisen.¹⁴⁶

Als weiterhin entscheidender Punkt wurde der Kundenzugang als ökonomische Barrieren angesprochen, sonach ein vollständiger Rückzug (zunächst) durch langfristiger Geschäftsbeziehungen und Lieferverträge behindert war.¹⁴⁷

Besonders vor dem Hintergrund einer beschriebenen langen Geschäftstradition (vgl. 3.2.3) kommen außerdem Ausprägungen emotionaler Barrieren zum Tragen, welche sich rationalen und ökonomischen Kalkülen entziehen. Vergangene Erfolge¹⁴⁸ und ein persönlicher Bezug zur Produkt-Anwendung waren in den Gesprächen im Feld vermehrt zentrales Thema:

„Ein emotionales Geschäft, sehr viele Leute hingen daran. Wir haben es selbst entwickelt gegen alle anderen Teilnehmer und stellten es selbst her. Das war eine positive Bestätigung.“ (Bereichsleiter #142)

Nachvollziehen ließ sich der emotionale Zuspruch innerhalb des Unternehmens auch anhand der affektierten Veröffentlichungen und Image-Broschüren zur Sanitär-Anwendung (vgl. z. B. D-ie-01, D-ie-05).

Wegen der Tradition im Sanitärgeschäft, der Bedeutung für die Reputation und bei bestehenden strategischen Wechselverhältnissen sind hohe Austrittsbarrieren festzustellen, die einen abrupten Marktausstieg verhinderten und die allgemeine Bereitschaft zum Rückzug im weiteren Entwicklungsprozess beschränkten, selbst wenn niedrige bzw. negative Ertragsraten erwirtschaftet werden.

Spezifische Investition. Zeitgleich der Restrukturierungsepisode ging „Gießlinie 3“ in Betrieb. Im Rahmen der Produktionsoptimierung und zur Auslastung der Sollkapazitäten der Gießlinie wurden Produkte verlagert und die Sanitärproduktion bei vorhandenen Überkapazitäten als

Deckungsbeitragsgeschäft auf „Gießlinie 3“ fortgesetzt.¹⁴⁹ Damit kristallisiert sich ein spezifisches Handlungs- und Entscheidungsmuster zur weiteren Aufrechterhaltung des Sanitärgeschäfts und heraus, wie der damalige Bereichscontroller herausstellt:

„Bei Überkapazitäten ist ein Reiz da für ein Deckungsbeitragsgeschäft. Sanitär war eine Art Cash Cow, wurde nur nicht konsequent als solche gefahren.“ (Bereichscontroller #267)

Auf gewissermaßen „indirekten“ Sunk Costs¹⁵⁰ basierend, bildeten sich durch verschiedene Effekte nun kontingente Entwicklungsprozesse heraus, wonach der beabsichtigte Rückzug aus entsprechend unprofitablen Produktionen erschwert wurde. In den durchgeführten Interviews thematisierten Experten des Controllings vor allem Kostenremanenzen infolge erhöhter Abschreibungen der Gießlinie, die fortwährend als starke Wandelbarrieren auf die Entscheidungskultur einwirkten.¹⁵¹

„... Man hatte Angst vor den Remanenzkosten. Ich bleibe auf fünfzig Prozent der Kosten sitzen. Es ist zwar absehbar, dass der Markt klein ist, aber die Anlagen müssen abgeschrieben sein, da fluten wir nochmal den Markt“ (#35 Produktionskoordinator)

Die Ursachen der bestehenden Kostenremanenz waren v. a. aus politischer und sozialer Perspektive zu betrachten, der damalige Produktionskoordinator erläutert weitergehend kausale Zusammenhänge:

„Es gab interne Zwänge (#57)... Strategische Überlegungen [zum endgültigen Rückzug aus dem Sanitärgeschäft] gab es, man hat es aber nicht gemacht. Man hätte die Entscheidung treffen können, aber dann hätte man das Problem gehabt, den ganzen Bereich zu schließen, wegen der Auslastung.“ (#64f. Produktionskoordinator)

¹⁴⁹Die spezifische Investition in „Gießlinie 3“ und anschließende Entscheidungsprozesse zur Inbetriebnahme und Vollausslastung wurden rückblickend auch in den durchgeführten Experteninterviews als wegweisende Ereignisse für den weiteren Wandelprozess identifiziert. Vor allem der Investitionsumfang und die spezifische Auslegung der Anlage zur Plattenherstellung in drei festgelegten Standardformaten wirkten sich nachhaltig auf den weiteren Entwicklungsprozess aus.

¹⁵⁰Indirekt insofern, als dass „Gießlinie 3“ nicht spezifisch für die Produktion von Sanitär-Acrylguss, sondern „Standardguss-Produkte“ allumfassend vorgesehen war. Im Gegenteil bedingte die spezifische Auslegung der Gießlinie in Bezug auf eine eingeschränkte Flexibilität durch festgelegte Plattenformate sogar signifikante Ineffizienzen bei der Produktion von Sanitär-Platten aus PMMA. Kundenabhängig wurden verschiedene Plattenzuschnitte gefertigt, sodass mit der Produktionsverlagerung hohe Verschnitt-Verluste entstanden, die nicht an den Kunden weitergegeben werden konnten und die positive Ergebniswirkung einer gesteigerten Maschinenproduktivität nahezu nivellierten (vgl. zur „Zuschnitt-Problematik“ D-ii-04). Allerdings zeichnete sich die gerade die Sanitärproduktion durch hohe Absatzmengen bei Serienfertigung für die vollautomatisierte Herstellung auf „Gießlinie 3“ aus.

¹⁵¹Vgl. auch #235.

¹⁴⁵Vgl. #28, #120, #373, #381f.

¹⁴⁶Vgl. #16, #254, #385f., #410.

¹⁴⁷Vgl. #46f., #315, #381f.

¹⁴⁸Vgl. #118f., #240, #321f., #490.

Unternehmensgrundsätze. Es kann unterstellt werden, dass etwaige Betriebs- bzw. Bereichsschließungen grundsätzlich konfliktträchtig sind. Besonders unmittelbar nach den umbruchartigen Veränderungen der Restrukturierungsepisode mit dem „TOPFIT“-Projekt und dabei massiven Personalabbaus waren betriebsbedingte Kündigungen vorweg politisch schwer durchzusetzen. Betroffene verdeutlichten in den Gesprächen den starken Einfluss des Betriebsrates im Konzern¹⁵² sowie außerdem Aspekte sozialer Rücksichtnahme in Form einer traditionell ausgeprägten Loyalität gegenüber den Mitarbeitern und starken gesellschaftlichen Verantwortung als industrieller Arbeitgeber.¹⁵³ Der Bereichsleiter wies konkret auf negative Imageeffekte und Auswirkungen auf die Belegschaft bei entsprechend „harten Schritten“ (#197) hin. In dieser Hinsicht ist die hohe Bedeutung der Unternehmensgrundsätze¹⁵⁴ in ihrer spezifischen Funktion zum Transport von Werten und als Beschränkungen für strategische Entscheidungen hervorzuheben.¹⁵⁵

(Selbst-)verstärkende Effekte. In der Phase zwischen 1996 und 1999 konnten „Erfahrungskurveneffekte“ (BCG, 1970) bei der Gussproduktion auf „Gießlinie 3“ in Form einer kontinuierlichen Effizienzsteigerung realisiert werden.¹⁵⁶ Im Zuge umgesetzter Debottlenecking-Maßnahmen¹⁵⁷ zur Steigerung der Maschinenproduktivität wurden die bestehenden Kapazitäten der Gießlinie erweitert. Die Ausbringungsmengen konnten kontinuierlich gesteigert und dabei mehr Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Auf Basis der steigenden Ertragskraft unterblieb der Abbau bestehender Überkapazitäten, die Absatzmengen von Sanitärplatten wurden weiterhin gesteigert.

Einen nächsten Meilenstein im Entwicklungsverlauf markierte die Fusion der MineriCo mit der AuriCo 1999. In Form zusätzlicher Produktionskapazitäten für Acrylguss der beiden Tochterunternehmen der AuriCo (AustriCo in Österreich, PortoCo in Portugal) und Hinzukommen neuer Akteure wurde der Bereich PMMA neu organisiert. Es konnten weitere Portfolio- und Produktionsoptimierung umgesetzt und Kostenvorteile in niedrigpreisigen Segmenten für Standardpro-

dukte erreicht werden. Der Bereichsleiter beschreibt diesen Sondereffekt:

„Die Fusionen haben es ermöglicht: die Portfoliooptimierung. (#167)... Die Losgrößen steigen pro Standard, das hat geholfen. Man konnte weiter optimieren und restrukturieren.“ (Bereichsleiter #169)

Im Zuge dessen wurde 2001 das höchste Betriebsergebnis für den PMMA-Bereich in der Historie erreicht.¹⁵⁸ Unter Bezug auf den verstärkten Verdrängungswettbewerb in Bereichen des Standardgeschäfts und die Erreichung anspruchsvoller AuriCo-Rentabilitätsziele geriet das Verhältnis der Strategie zur Ausrichtung auf Standardprodukte und der Marktsituation allerdings in ein zunehmendes Missverhältnis: Bei hohem Preisdruck und starkem Kostenfokus war die Wettbewerbsfähigkeit des PMMA-Bereichs durch zusätzliche Kostenpositionen als Chemieunternehmen gegenüber Hauptkonkurrenten spezialisierter Kunststoffhersteller erschwert. Das zugrundeliegende strategische Handlungsmuster, Kostennachteile in stagnierenden und schrumpfenden Märkten für „Standard-Acrylglassprodukte“ durch stetige Effizienzsteigerung kurzfristig auszugleichen, führte dazu, Bestehendes weiter zu optimieren, statt radikal Neues zu erfinden. Mit der Erweiterung der Gusskapazitäten durch Integration neuer Produktionsstandorte entstanden Größen- und Verbundvorteile¹⁵⁹ bei der Herstellung und im Vertrieb¹⁶⁰, zudem wurden bestehende Komplementaritäten¹⁶¹ zur MMA-Produktion verstärkt. Die verankerten Technologien und Geschäfte wurden weiter vertieft und sich auf dieser Basis ausgerichtet.

Kernkompetenzen. Eine kontinuierliche Prozess- und Portfoliooptimierung sowie der Sondereffekt der Integration zusätzlicher Produktionskapazitäten dienten dem Aufbau kurzfristiger kostenbasierter Wettbewerbsvorteile und damit der Erreichung eines gesteigerten operativen Ergebnisses als Rückbestätigung des eingeschlagenen Weges zur kosteneffizienten Produktion von „Standard-Acrylglassprodukten“. Allerdings verringerte das eingespielte Problemlösungsverhalten und danach weitere Vertiefung etablierter Kernkompetenzen die Fähigkeit sich geänderten Markverhältnissen anzupassen und den „richtigen Absprung“ (#269) aus mehr oder minder „bewährten“, langfristig schrumpfenden Geschäften zu finden und sich strategisch neu zu positionieren.

¹⁵²Vgl. #34, #238, #273, #424, #481, #510.

¹⁵³Vgl. #24, #65, #197, #247, #270, #481.

¹⁵⁴Als grundlegende Komponente der Unternehmenspolitik im Sinne allgemeiner Maxime oder Verhaltenslinien für das zukünftige Verhalten und die Entwicklung der Unternehmung. Sie drücken u. a. ethische und moralische Werthaltungen in Bezug auf den Sinn und Zweck der Unternehmung und ihrer Beziehung zur Gesellschaft aus und definieren Grundhaltungen, an denen sich das strategische Verhalten und die Führung der Unternehmung nach innen orientiert (vgl. Bamberger und Wrona, 2012a:140ff.).

¹⁵⁵Zusammenhängend mit der Sicherung von Produktionsstandorten und vor dem Hintergrund einer Produktion von Platten aus PMMA im österreichischen Gramatneusiedl wurde im Feld auf die Marienthal-Studie aufmerksam gemacht, worin die sozio-psychologischen Wirkungen von Langzeitarbeitslosigkeit durch Schließung der Textilfabrik Marienthal als Hauptarbeitgeber und Motor der örtlichen Wirtschaft Gramatneusiedl aufgezeigt werden (siehe Jahoda et al., 1975).

¹⁵⁶Durch fortschreitende qualitative Verfahrenstechniken bei zunehmender Standardisierung und unter Einführung von Gruppenarbeit und Rationalisierungsmaßnahmen (vgl. #391ff.).

¹⁵⁷Verfahrenstechnische Prozessoptimierung zur Erweiterung der Gesamtanlagenkapazität durch die Beseitigung von Engpässen der Teilanlagen (vgl. #391ff.).

¹⁵⁸Vgl. zur Geschäftsentwicklung die Vorstandspräsentation der Mittelfristplanung 2002 (D-ii-15:2).

¹⁵⁹Größenvorteile (Economies of Scale) bei Vorhandensein optimierter, größenbedingter Produktions- und Absatzmengen, Verbundvorteile (Economies of Scope) durch effizientere Herstellung und Vertreiben der Produkte im Verbund.

¹⁶⁰Die Kostenentwicklung für die Sanitär-gussproduktion in Online-Appendix 6 stützt diese Aussage.

¹⁶¹Als Verbundeffekte innerhalb der Organisation sowie zwischen Organisationen. Bezogen auf die vertikale Integration im System bewirkt das gesteigerte Produktionsvolumen an Gussacryl einen erhöhten MMA-Bedarf der konzerneigenen Rohstoffproduktion. Die einzelnen Systemeinheiten richten sich zunehmend verstärkt komplementär aneinander aus und es kommt zu weiteren Verflechtung der einzelnen Betriebe und neuen Standorte.

„...Wir wollten uns stärker differenzieren. Wir mussten über Standard hinaus anbieten, Spezialitäten machen. Aber das hat man nicht konsequent durchgesetzt. Wie oft haben wir auch gesagt, wir steigen komplett aus mit Guss“ (#407ff. Produktionsleiter Guss)

Unternehmenskultur. In Hinblick auf eine generelle Bereitschaft für Veränderungen wurde das sehr prägnante Handlungsmuster einer vergangenheitsorientierten und risikaversen „Unternehmenskultur“ (#422) bei schwerfälliger Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen und geteilte Denkschemata einer „kurzfristigen Denke“ (#255) im Geschäftsbereich beschrieben. Besonders in Bezug auf eine starke Betriebszugehörigkeit und homogene Zusammensetzung des Managements sowie der Mitarbeiterschaft durch vorwiegend bereichsinterne Stellennachbesetzung lässt sich ein direkter Einfluss vermuten.¹⁶² Der damalige Betriebsleiter des Extrusionsbetriebs und heutige Bereichsleiter beschreibt Wirkungen auf die Implementierung der Rückzugsstrategie:

„Man trennt sich langsam davon, um es konsensfähig zu machen.“ (#488)

Unter dem Blickwinkel einer klassischerweise eingeschränkten, mit der Hierarchiestufe in Unternehmen weiter abnehmenden Wandlungsbereitschaft und analog sinkenden Veränderungskompetenz¹⁶³ wurde in einzelnen Interviews das Vorliegen von Krisensituationen als eine Ausgangsvoraussetzung für entsprechend tiefgreifende Veränderungen angesprochen.¹⁶⁴ Überdies wurden die temporäre Bildung von Projektteams und „Ausbruch“ aus dem Tagesgeschäft zur strukturierten Erarbeitung klarer Entscheidungen sowie ein hoher Stellenwert von Anreizsystemen für eine anschließend effiziente Umsetzung thematisiert.¹⁶⁵ Externen Beratern wurde eine unterstützende Funktion innerhalb der Moderation des Transformationsprozess zugesprochen. Zudem wurde eine allgemein gesteigerte Verhaltensakzeptanz von erarbeiteten Veränderungsinitiativen bei einer „neutralen“ Legitimierung durch Beratungsunternehmen beschrieben.¹⁶⁶

Versuche zur Revitalisierung. Im Ergebnis von Willensbarrieren zur Aufgabe der großen Absatzmengen und entstehender Lageveränderungen für das Halbzeuge-Geschäft lassen sich konkrete Aktivitäten zur Produkt-Weiterentwicklung und Überführung in ein extrudiertes Produktportfolio als aktive Widerstände politischer Entscheidungsträger der mittleren Managementebene werten.¹⁶⁷

„Es war ein Versuch mit extrudiertem Produkt günstigere Herstellkosten zu erzielen. Und man hat

eine rutschfeste Guss-Variante entwickelt. Es war klar, glücklich werden wir mit dem Produkt nicht. Wir wollten im Geschäft bleiben und haben weiter Produkte in den Markt gedrückt.“ (Geschäftsbereichsleiter #209ff.)

Das Konzept zur Entwicklung eines extrudierten Sanitär-Typs wurde allgemein kritisch gesehen:

„...es gab Entwicklungen im extrudierten Bereich. Aber der Markt war geprägt von Guss...“ (#308 Vertriebsleiter Sanitär)

„...man hat mal fünfzig Tonnen [Sanitär XT] produziert, aber das war nichts und dann hatte es auch noch nicht mal einen Kostenvorteil. Man ist gescheitert. Es war keine strukturierte Vorgehensweise.“ (#89 Produktionskoordinator)

Change Management. Angesichts der gescheiterten Markteinführung und gegenwärtigen Wettbewerbsverhältnissen wurde Ende 2003 endgültig der „bewußte Rückzug aus niedrigpreisigen Segmenten für Standardprodukte (Sanitär)“ (aus dem Vorstandsbericht 2003, vgl. D-ii-10) im Geschäfts-Management geplant. Der damalige Produktionskoordinator beschreibt das Verhalten bei der Umsetzung:

„2002 gab es die fertige Badewanne zum selben Preis wie die Platte. Dann war nach Strategie gefragt, man wollte raus aus Sanitär; aber man hatte keinen Mut. Das ging dann weiter bis 2006 mit GAP“ (#30 Produktionskoordinator)

Mit der Konzipierung des Verkaufs der Gussproduktion in Portugal wurde die Wettbewerbsposition im Jahr 2004 bereits sichtbar zurückgenommen, die offene Kommunikation eines klaren strategischen Kurses und zielgerichtete Steuerung zum Marktaustritt erfolgte allerdings erst im Rahmen der umfassenden Veränderungen in 2006:

„Man hat versucht es so lange mitzuziehen, so lange es sich noch tragen ließ (#383)...Eigentlich war erst gegen Ende hin ganz klar, dass wir aussteigen, da wurde dann auch wieder massiv Personal reduziert...“ (#389 Betriebsleiter Guss)

„Man hat gespürt, dass kein Schwung mehr drin war. (#305) ... Latent war immer schon, dass wir aussteigen wollen, es ist nur nie konkret gesagt worden. Es ist immer weniger geworden, man wollte kein Geld mehr investieren.“ (#313 Vertriebsleiter Sanitär)

„Es war eine Brücke aus dem Markt heraus, hundertprozentig gesteuert war das nie. Man hatte das Gefühl, es ist nicht mehr.“ (#473 Betriebsleiter Extrusion)

Der vollständige Rückzug wurde schließlich mit Initiierung eines zweiten Restrukturierungsprojekts „GAP“ umgesetzt, als „Gießlinie 3“ nach zehn Jahren vollständig abgeschrieben war:

¹⁶²Vgl. #247, #264, #273, #383, #415ff., #427.

¹⁶³Vgl. hierzu z. B. die Ergebnisse der Studie des Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmens Capgemini zum „Change Management“ in Online-Appendix 8.

¹⁶⁴Vgl. #197, #238, #342, #476ff..

¹⁶⁵Vgl. #49ff., #79ff., #349.

¹⁶⁶Vgl. #493ff..

¹⁶⁷Vgl. #40, #347ff..

„GAP erfolgte dann als zweiter großer Schritt. In GAP war dann mittlerweile das Preisniveau verfallen. Gießlinie 3 war abgeschrieben, man hatte keine Fixkosten mehr und es erfolgte ein Schichtwechsel...“ (#112ff. Bereichsleiter)

Zwischenfazit zur organisationalen Trägheit und strategischen Rigidität

Zusammenfassend konnten bei der Untersuchung organisationaler und strategischer Wandlungsprozesse anhand des Rückzugs aus dem Marktsegment für Sanitärplatten aus PMMA über den Analysezeitraum von 1986 und 2008 Beharrungstendenzen festgestellt und dafür ursächliche Veränderungsbeschränkungen identifiziert werden.

Organisationale Trägheit äußerte sich in zwei verschiedenen Ausprägungsformen:

Zunächst ergab sich, dass sich die wandelnden Marktverhältnisse in den 80er Jahren und abzeichnende Marktsättigungstendenzen in Segmenten für Acrylgussplatten, nicht (bewusst) erkannt wurden. Erst als diese Anfang der 90 Jahre mit dem Herausstellen der Ertragsschwäche des Sanitär-Marktsegments durch Wechsel der Geschäftsführung reflektiert wurden, und im Zuge der Ertragskrise, erfolgten Anpassungsprozesse und ein Strategiewechsel. Die strategische Kontinuität bei einer eingeschränkten Selbstreflexion zur Wahrnehmung veränderter Markt- und Wettbewerbsverhältnisse kann als eine erste Form von Trägheit angesehen werden.

Innerhalb der gesamtunternehmerischen Restrukturierung können Trägheitstendenzen insofern weiter nachgewiesen werden, als dass Veränderungsinitiativen zum Rückzug aus unprofitablen Geschäften nicht vollständig nach Plan umgesetzt bzw. eine schlussendlich „konsequente“ Umsetzung hinausgezögert wurde. Diese zweite Form von Trägheit zeigte sich darin, dass ein zunächst selektiver Rückzug bei Fokussierung auf profitable Geschäfte nur temporär vollzogen und die Wettbewerbsposition unter Deckungsbeitragsbetrachtung langfristig wieder aufgebaut wurde. Es ließ sich eine zeitweise stark ausgeprägte Wandlungsresistenz - aufgrund verschiedener Wandlungsbarrieren und verstärkender Effekte - feststellen, die sich als offene Form des politischen und emotionalen Widerstandes einflussreicher Akteure gegen die Aufgabe des Sanitärgeschäfts in gezielten Versuchen zur Revitalisierung widerspiegelte. Letztendlich wurde langfristig der vollständige Marktrückzug realisiert.

Es lässt sich schlussfolgern, dass die anfängliche, mangelnde Selbstreflexion zum Erkennen einer Änderungsnotwendigkeit mit Durchführung des Restrukturierungsprojekts „TOPFIT“ in eine andere Form von Trägheit überging. Während es bis Mitte der 90er Jahre nicht zum Auslösen von Veränderungsmaßnahmen kam, manifestierten sich Trägheitskräfte im weiteren Entwicklungsverlauf in einer Einschränkung der Fähigkeit und Bereitschaft zum Wandel und führten zu Verzögerungen des Wandlungsvorhabens.

Zusammenfassend bestätigte sich der Verdacht auf organisationale Trägheit bzw. einen zeitweise ausgeprägten

strategischen „Lock-In“. ¹⁶⁸ Zum Abschluss der Untersuchung sollen im nun folgenden Kapitel zentrale Erkenntnisse über das spezifische Zustandekommen des Wandel-Phänomens zusammengefasst und vorgefundene Trägheits-Ursachen anhand theoretischer Erklärungsansätze diskutiert werden.

3.3.4. Zusammenfassung der Ergebnisse und theoretische Diskussion

In Anlehnung an den zweistufigen Aufbau der Analyse wurde in einem ersten Schritt der Wandlungsprozess bei Realisierung des Rückzuges aus dem Sanitärgeschäft beschrieben. Der Rückzugsprozess ließ sich durch einen sukzessiven Verlauf, anhand drei spezifisch vollzogener Aktivitäten, charakterisieren.

Dabei war die Geschäftsaufgabe als grundlegender Teil des Wandlungsprogramms zur strategischen Neuausrichtung des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA zu sehen: Als stellvertretend für das schrumpfende „Standard-Geschäft“ spiegelte die Desinvestition den Strategiewechsel von einem Hersteller mit Volls Sortiment an Acrylglas-Halbzeugen zu einem Anbieter von vorrangig „Spezialitäten-Produkten“ für lukrative Nischenanwendungen wider. Die beiden thematisierten Typen von Rückzugsstrategien, „Refokussierung“ durch Reduzierung der Anzahl von langfristig schrumpfenden „Standard-Geschäften“ und „Repositionierung“ im Zuge der Neuaufstellung des Geschäfts mit „Spezialitäten“ als Kerngeschäft, waren integrativ im Zusammenspiel zu betrachten.

Bei der Realisierung des Wandels ließen sich Formen von Trägheit und des Widerstandes, im Rahmen eines zögerlichen Handlungs- und Entscheidungsmusters zum Rückzug aus dem schrumpfenden Kerngeschäft und zwischenzeitlichen Versuchen zur Revitalisierung, aufzeigen.

An diesen Befund schloss sich in Schritt 2 eine Ursachen-Diagnose an. Dazu wurde an den zentralen Annahmen des Population Ecology-Ansatzes angeknüpft sowie weiter hilfreiche Erklärungsansätze anderer Perspektiven von kognitiv-interpretativen Ansätze, Theorien zu Kernkompetenzen und Lerntrajektorien sowie Arbeiten zur Pfadabhängigkeit zur Betrachtung herangezogen. Es konnten verschiedene Faktoren während der strategischen Geschäftsentwicklung identifiziert sowie wichtige Beziehungen wirkender Wandelbarrieren und die Art und Weise des Entstehungsprozesses herausgestellt werden.

In den nachfolgenden Kapiteln gilt es, die Ergebnisse der empirischen Befunde zusammenzuführen und spezifische Komponenten und Entwicklungen theoretisch nachzuvollziehen. Dies soll über eine Diskussion des Erklärungsbeitrags ausgewählter Perspektiven zu vorgefundenen Wandel-Phänomenen der Fallstudie bewerkstelligt werden.

¹⁶⁸In Bezug auf organisationale Trägheit als Resultat pfadabhängiger Prozesse (vgl. hierzu Abschnitt 2.2.3). Die Einstellung eines unterstellten Lock-In-Zustandes und strategische Pfadabhängigkeit wird im nachfolgenden Kapitel noch weiter erörtert.

Structural Inertia

Zur Einordnung der Wandlungsprozesse musste weit vor dem Analysezeitraum, auf die Entstehungsgeschichte des Geschäfts mit PMMA der PlastiCo und Begründung spezifischer Anwendungsfelder zurückgegriffen werden, da die Geschichte wesentlich auf den sich anschließenden strategischen Entwicklungsverlauf ausstrahlte.

Die evolutionstheoretisch motivierte Theorie des „Structural Inertia“ verweist auf die historische Entwicklung von Organisationen und führt Ursachen von Trägheit auf die Formalisierung und Standardisierung von Zielen und Handlungsmustern in Organisationen zurück. Im Fallgeschehen ließ sich eine starke, den „Satus quo“ stützende „Unternehmenskultur“ als System geteilter Wertevorstellungen und Normen feststellen, die eine grundlegende institutionelle Inflexibilität in Wandelprozessen bewirkte. Eine vorherrschend tief verwurzelte Verbundenheit zum Unternehmen und Traditionsgeschäft sowie hohe Standortzugehörigkeit resultierten in einer stärkeren Bindung an den „Status quo“ und prägten Leitlinien der Planungs-, Produktions- und Steuerungsphilosophie des Geschäfts-Managements. Es wurde ein ausgeprägtes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein zur Erhaltung von Arbeitsstätten und Standortsicherung deutlich, das Rückzugsprozessen zum tiefgreifenden Wandel generell stark entgegenwirkte. Die anfänglich unvollständige Informationsbasis zur Zeit des eigentümergeführten Unternehmens PlastiCo hinsichtlich der Geschäftslage und Marktsituation, Nachwirkungen früher Entscheidungen, wie im Falle der unwiederbringlichen Anlageninvestition als Sunk Costs-Argument sowie Einflüsse durch hohe Marktaustrittsbarrieren ließen sich weiter als konkrete Faktoren von Formen organisationaler Trägheit feststellen. Speziell die Beharrungstendenzen innerhalb der Wandelprozesse nach der Ära PlastiCo und hierbei unternommenen Aktivitäten zum Aufrechterhalten bestehender Geschäfte, wie v. a. versuchte „lebensverlängernde Maßnahmen“, legten außerdem den Schluss auf den Widerstand politisch einflussreicher Akteure in Verbindung einer unzureichenden Machtbasis des Managements zur Durchsetzung entsprechend „harter Schritte“ nahe, womit besonders die politischen Prozesse als Ursache von Trägheit angesprochen sind. In diesem Sinne lässt sich die strategische Persistenz zum langen Festhalten am unprofitablen Sanitärgeschäft auf das Vorliegen struktureller Trägheit zurückführen. Der populationsökologische Ansatz der Evolutionstheorie liefert ein breites Spektrum von Gründen für vorgefundene Wandlungsbarrieren und vielfältige Anknüpfungspunkte, um das zögerliche Entscheidungsverhalten zu begreifen.

Kognitive Verfestigungen

Für ein tiefergehendes Verständnis spezieller Barrieren zum Erkennen eines Wandlungsbedarfs betrachten kognitiv-interpretative Ansätze organisationale Trägheit aus einer aktorsgerichteten Perspektive. Kognitive Verfestigungen beschreiben Phänomene selektiver Wahrnehmung und bestehender Denkschemata, die ein Ausblenden relevanter Umweltveränderungen zur Folge haben können und objek-

tiv notwendigen Veränderungen möglicherweise entgegenstehen. Die Analyseergebnisse zeigten, dass es prinzipiell möglich ist, die Missachtung der Marktsättigungstendenzen zur Zeit der Ära PlastiCo durch Prozesse selektiver Wahrnehmung zu erklären, spätestens bei der Benennung der Ertragsschwäche des Geschäfts zu Beginn der 90er Jahre lässt sich die Argumentationslinie jedoch nicht weiter fortführen. Besonders vor dem Hintergrund eines vorwiegend aus den eigenen Reihen besetzten Geschäfts-Managements liefert die Betrachtung geteilter Wissensstrukturen allerdings weiterführend eine interessante Sichtweise zur Erfassung des Trägheits-Phänomens, weil geteiltes Wissen über handlungsleitende Prinzipien ein wesentliches Merkmal „formierter“¹⁶⁹ Strategien, bildet. Die fortwährend vorherrschende Logik einer „kurzfristigen Denke“ und das tradierte „zögerliche“ und „inkonsequente“ strategische Denk- und Verhaltensmuster des (Change) Managements lässt sich hierauf zurückführen.

Kernrigiditäten

Aufschlussreiche Erkenntnisse im Fall identifizierter Rigiditäten bietet ferner das Einnehmen der Perspektive des „Ressource-Based-Views“. Erweiternde Ansätze zu Kernkompetenzen und organisationalem Lernen beziehen sich auf kollektive Lernprozesse, in denen Unternehmen einerseits zum Erfolg führende Fähigkeiten ausbilden und zu Kernkompetenzen verdichten, andererseits historisch gewachsene Kernkompetenzen zu Kernrigiditäten werden, weil Unternehmen trotz Anpassungserfordernissen nicht mehr zu (grundlegender) Veränderung in der Lage sind. Durch exploitative Lernprozesse¹⁷⁰, die auf bestehendem Wissen aufbauen und es von dort aus weiterentwickeln, wird ein experimentelles Vorstoßen in unbekannte Bereiche zugunsten der Replikation und Optimierung bestehender Kompetenzen verhindert. Im Fall der PlastiCo lässt sich der Aufbau der Gusstechnik zum Massenabsatz von Platten aus PMMA nachzeichnen, der zu einer Desensibilisierung gegenüber Marktentwicklungen durch neue Substitutionsprodukte bzw. Wettbewerber und wenig aussichtsreiche Versuche zur Revitalisierung des Marktes durch Produkt-Differenzierung führte. Eine klare Fokussierung auf die Kernkompetenz der Gießtechnik und langwährend verfolgte Ausrichtung auf „Standardguss-Produktionen“ zum Absatz in „Standard-Marktsegmenten“ wie dem Sanitär-Segment, ließe sich somit anhand der Ausweitung der Verfahrenskompetenz ablesen.

Pfadabhängigkeit

Die Pfadtheorie liefert weiter einen Mehrwert zur Betrachtung nachgewiesener Rigiditäten durch Erweiterung zentraler Argumente um eine Prozessperspektive. Um da-

¹⁶⁹Vgl. hierzu besonders die Ausführung Kirschs im Rahmen seiner Analyse der Genese von Unternehmensstrategien und Relativierung der Bedeutung einer expliziten Strategieformulierung für das Zustandekommen von Strategien der Unternehmung (siehe Kirsch, 1997a).

¹⁷⁰Exploration und Exploitation als Gegensätze in Bezug auf die Verwendung von Wissen: „Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.“ (March, 1991).

durch Hinweise auf kausale Zusammenhänge zwischen Entscheidungen im Entwicklungsverlauf zu gewinnen und eine potentielle Pfadabhängigkeit des Falls PlastiCo zu erörtern, sollen die einzelnen Komponenten, und zwar: Historizität, Critical Juncture, Selbstverstärkung sowie der Lock-In, zur Bestimmung zusammengeführt und der Prozess von der Pfadentstehung bis hin zur Pfadabhängigkeit nachvollzogen werden.¹⁷¹

Phase 1: Historizität. Die historische Verankerung von Entscheidungen, wie im Fall der PlastiCo die Investitionsentscheidung zur spezifischen Produktionserweiterung, lässt sich als erste zentrale Komponente eines Pfadentstehungsprozesses auffassen. Festzustellen waren historisch geprägte Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster und eingeschränkte Kontingenzen¹⁷² während der Entscheidungsprozesse zum Ausbau der Gusskompetenz und Massenabsatz von Platten aus PMMA durch machtvollen Einflussnahme der Eigentümer und Geschäftsführer der PlastiCo.

Phase 2: Critical Juncture und Effekte der Selbstverstärkung. Das Sunk Costs-Argument und anschließende Entscheidungsverhalten zur Inbetriebnahme der „Gießlinie 3“ stellen nun dasjenige „kritische Ereignis“¹⁷³ dar, wodurch sich eine pfadbedingte Trägheit herausbildete, die sich innerhalb des Zusammenwirkens verschiedener Effekte zunehmend stark verfestigte und dabei zu einer Art temporären Lock-In-Zustand führte. Durch verriegelnde Prozesse und ein dominant wirkendes Handlungs- und Entscheidungsmuster, welches die Akteure selbst beeinflusste, war eine Veränderung der Lock-In-Situation und dabei der „Absprung“ aus dem Sanitärgeschäft erschwert.¹⁷⁴ Die handelnden Akteure nahmen die Beharrungstendenzen v. a. als Kostenremanenz im Sinne beobachtbarer Symptome dieses ineffizienten, verriegelten Entwicklungsverlaufs wahr.

In den folgenden Jahren nach Inbetriebnahme der „Gießlinie 3“ - zunächst von 1996 bis 1999 - ließen sich selbstverstärkende Mechanismen¹⁷⁵ in der Form von Erfahrungskurveneffekten, Komplementaritätseffekten und entwickel-

ten Denkschemata in Bezug auf die Planungs- und Steuerungsphilosophie zur Bestätigung des eingeschlagenen Pfades nachvollziehen. Die gesteigerte Ertragskraft bildete dabei das Fundament für eine kontinuierliche Positionierung im zunehmend unattraktiven Kerngeschäft.

Phase 3: Lock-In, verstärkende Effekte und stabilisierende Wandelbarrieren. Zu welchem Zeitpunkt der Übergang in einen Lock-In-Zustand erfolgte, kann schwer bestimmt werden. Strategische Pfadprozesse werden spätestens dann bewusst, wenn ein Wandlungsbedarf vorliegt, der Handlungsspielraum allerdings schon so weit eingeschränkt ist, dass ein Wandel nur noch schwer möglich ist. Vor diesem Hintergrund kann ein strategischer Lock-In spätestens auf den Zeitraum nach der Fusionierung mit dem AuriCo-Konzern um die Jahrtausendwende terminiert werden, da sich eine zunehmende Verlagerung des Acrylglasmarktes nach Asien abzeichnete und der Zusammenbruch der traditionellen Sanitärbranche nicht mehr aufzuhalten war. Eine grundlegende Abweichung vom Kerngeschäft mit „Standardguss-Produkten“ wurde dabei durch den Sonder-effekt hinzugekommener neuer Gussproduktions-Standorte im Zuge der Fusion erschwert. Die Identität als selbst entwickeltes Geschäft über mehrere Generationen und dabei dominierend homogene Zusammensetzung der Institutionsmitglieder trugen gleichermaßen unterstützend und stabilisierend zur Aufrechterhaltung des „Status Quo“ bei.

Die Tatsache eines geplanten Wechsels auf eine alternative Herstellungs-Technologie mit der versuchten Überführung in ein extrudiertes Produktportfolio, lässt auf die Einsicht schließen, strategischen Wandel herbeiführen zu wollen. Dies erfolgte jedoch mit so starker Verzögerung, dass (asiatische) Wettbewerber dem, bei zunehmender Modell- und Materialflut, bereits zuvorgekommen waren und die strategischen Reaktionen liefen ins Leere.

Pfadbrechung.¹⁷⁶ Die eingetretene Lock-In-Situation, basierend auf Sunk Costs und einhergehend mit spezifischen emotionalen, kognitiven und sozialen Mustern zur Aufrechterhaltung tradierter Geschäfte, konnte langfristig, durch Neuformierung der Geschäftseinheiten und Fokussierung von „Spezialitäten“, „aufgelöst“ werden. Eine zunehmende Rücknahme der Position in „Standard-Geschäften“ und der dabei endgültige Austritt aus dem Sanitärgeschäft wurden in einem spezifischen Wandlungsprojekt bei der besonderen Konstellation, als das zentrale Sunk Costs-Argument nach vollständiger Abschreibung der Anlage abgeschwächt war, umgesetzt. Im Sinne der erfolgreichen Reformbemühungen kann somit von einem De-locking („path breaking“) der pfadbedingten Trägheit gesprochen werden.

¹⁷¹Basierend auf der Konzeptualisierung nach Schreyögg et al. (2003) lässt sich organisationaler Pfadabhängigkeit anhand einzelner Komponenten abbilden, die zugleich in chronologischer Abfolge drei spezifische Phasen (Historizität, positive Rückkopplung, Lock-In) im Pfadentstehungsprozess beschreiben. Mit Eintreten des Lock-In liegt pfadbedingte Rigidität vor, die sich in der trägen Gleichförmigkeit des Entscheidungsverlaufs äußert (vgl. Schreyögg et al., 2003).

¹⁷²In Form von Ergebnisoffenheit und Entscheidungsppluralität. Kontingenzen meint, „dass historische Entwicklungen offen sind und nicht in irgendeinem Sinn ex ante festgelegt.“ Ackermann, 2001:2f.

¹⁷³Das „Critical Juncture“ bezieht sich auf das wegweisende Ereignis bzw. mehrere Ereignisse, deren Zusammenspiel den Übergang der historischen Vorprägung als erste Phase im Pfadentstehungsprozess zur zweiten Phase von spezifischen Selbstverstärkungsmechanismen einleitet, wodurch schließlich die dritte Phase der Pfadabhängigkeit erreicht wird (vgl. Schreyögg et al., 2003).

¹⁷⁴Vor allem der Investitionsumfang und die spezifische Auslegung der Anlage wirkten sich nachhaltig auf das Folgeverhalten aus. Die „kritische“ Wirkung ist hierbei nur aus einer retrospektiven Betrachtung zu ermitteln - gerade weil zum Zeitpunkt der Entscheidung noch keine bedeutenden Auswirkungen zu erahnen sind, die zu ineffizienten Entwicklungen führen.

¹⁷⁵Durch die Wirkkraft von Selbstverstärkungsmechanismen wird der Übergang zum Lock-In Zustand erreicht. Hierzu benennt die Theorie der

Pfadabhängigkeit unterschiedliche technologisch bedingte sowie institutionell geprägte Formen (vgl. als Überblick z. B. Sydow et al., 2005:7, Koch, 2004:6).

¹⁷⁶In der aktuellen Pfadforschung finden sich erweiternde Ansätze, die sich mit der Auflösung von Pfaden befassen. Bei der Pfadbrechung wird prinzipiell zwischen einer exogenen und endogenen Betrachtungsweise differenziert, wobei in dieser Arbeit diejenigen endogenen Prozesse im Fokus stehen, in denen Akteure bewusst und eigenständig agieren, um den vormaligen Pfad zu brechen (Sydow et al., 2009).

Es lässt sich festhalten, dass einzelne Trägheits-Phänomene im Fallgeschehen durch ein breites Spektrum von Forschungsansätzen erklärt werden können. Die betrachteten Theorien des Structural Inertia, kognitiv-interpretativer Ansätze, Kernkompetenzen und Lerntrajektorien sowie Arbeiten zur Pfadabhängigkeit thematisieren unterschiedliche Inhalte, die sich prinzipiell nicht widersprechen, sondern vielfältige Sichtweisen zur Erfassung von Trägheitsursachen bieten.

Allen Theorien ist dabei eine zeitliche Betrachtungsperspektive gemein, wobei klare Faktoren und kausale Wirkzusammenhänge zur Entstehung von Trägheit benannt werden. Die Pfadtheorie hebt sich insofern weiter ab, als dass sie Trägheit aus dem spezifischen Entwicklungsprozess heraus begründet und einzelne Prozessschritte miteinander verbindet. So mag das Sunk-Cost-Argument bspw. hauptursächlich für Trägheit sein, lieferte alleine jedoch keine hinreichende Erklärung für das Prozessverständnis einer entstandenen Pfadabhängigkeit. Eine pfadbedingte Trägheit bildet sich erst durch das anschließende Entscheidungsverhalten heraus, weil bereits erhebliche Investitionen in die Ausgestaltung und Implementierung genau dieser Strategie geflossen sind.¹⁷⁷ Diskutierte (selbst-)verstärkende Effekte bewirkten dabei wesentliche Verzögerungen im Rückzugsprozess. Es kann vermutet werden, dass eine beabsichtigte Desinvestition ohne die Fusionierung und damit neu hinzugekommener Hauptproduktionsstandorte für betreffende Produkte nicht in diesem Ausmaß auf politische Widerstände gestoßen und dabei versuchte Maßnahmen zur Revitalisierung möglicherweise nicht initiiert worden wären. Gerade war es auch der aktive Versuch einer Neupositionierung, welcher, durch eine mangelnde Kommunikation bis zum schlussendlich radikalen Marktaustritt, zu Unsicherheiten bei Betroffenen über die intendierte Geschäftsentwicklungsstrategie führte. Auf der anderen Seite wirkte die Fusion, bei einer veränderten Unternehmenspolitik und unter dem Druck starker Konzernvorgaben- und Erwartungen, als Treiber zur strategischen Neupositionierung und mithin langfristigen Umsetzung des Rückzugs aus schrumpfenden Kernbereichen.

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen die eingangs angesprochene Ambivalenz der hier analysierten Trägheitsfaktoren und implizieren eine Betrachtung von Strategie- und Wandelprozess in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess.

Dazu haben [Bamberger und Wrona \(2012b\)](#) ein Instrumentarium in Form eines konzeptionellen Bezugsrahmens zu strategischen Prozessen entwickelt, worauf die empirische Untersuchung stützte. Innerhalb dieses theoretischen Rahmengerüsts war eine adäquate Erfassung vielschichtiger strategische Wandelprozesse und umfassende Erhebung komplexer sozialer Phänomene möglich.

4. Fazit und Implikationen

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert auf eine Analyse organisationaler und strategischer Wandel-Phänomene bei der Realisierung von Rückzugsstrategien anhand des Fallbeispiels des Halbzeuge-Geschäfts mit PMMA der ehemaligen PlastiCo in den Jahren von 1986 bis 2008.

Ziel der empirischen Analyse war es, auf Grundlage theoretischer Konzeptionen Prozesse strategischen Wandels zu beschreiben und daran explikativ aufzuzeigen, ob und warum Organisationen dazu neigen, beständig gegen Wandel zu sein und langfristig an verlustreichen Strategien festgehalten wird. Ein Schwerpunkt der Untersuchung lag dabei auf der Analyse der zur Trägheit führenden Ursachen.

Vor diesem Hintergrund wurde zunächst ein theoretisches Vorverständnis zum relevanten Sachverhalt erarbeitet. Problembezogen wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen eingeführt, mit Hilfe dessen die empirische Fallstudienanalyse strukturiert durchgeführt werden konnte. Das für die Fallstudienarbeit relevante und herauszuarbeitende Geschehen wurde mittels qualitativen Erhebungen auf Basis von Experteninterviews sowie vielfältiger Dokumente und Archivdaten erfasst.

Zur Beschreibung vollzogener Wandlungsprozesse stellten sich in der Datenanalyse enge Verbindungen zwischen dem Strategieprozess und organisationalen Wandel heraus. Es ergab sich, dass strategische Entscheidungen in den organisationalen Kontext integriert waren, und der strategische Entwicklungsverlauf ließ sich als komplexer und iterativer Anpassungsprozess im Zusammenwirken externer Umwelteinflüsse sowie Veränderungen der internen Rahmenbedingungen und spezifisch vollzogener Aktivitäten der Führung des Unternehmens bzw. des Geschäfts-Managements darstellen. Anhand des Geschäftswandels konnte dabei gezeigt werden, dass Rückzugsstrategien durchaus eine Berechtigung als eigenständiges strategisches Werkzeug besitzen und als bewusste Handlungsalternative zur „strategischen Erneuerung“ und nachhaltigen Wertsteigerung in Erscheinung treten können. Im Rahmen längerfristiger Rückzugsprozesse aus unattraktiv gewordenen Kernmärkten und einer zunehmenden Fokussierung auf profitable Nischensegmente wurde ein neues Kerngeschäft etabliert und strategischer Richtungswechsel vollzogen. Unter dem Blickwinkel von Rückzugsprozessen aus schrumpfenden Märkten und simultanen Rekonfigurierung bestehender Ressourcen zur Erschließung identifizierter Wachstumspotentiale und Neuaufstellung des Geschäfts ergeben sich damit Anknüpfungspunkte an das äußerst vielfältige Forschungsfeld der „dynamic capabilities“ bzw. das von [Brown und Eisenhardt \(1999\)](#) strategischen Vorgehen des „Patching“.

Innerhalb spezifischer Wandlungsprozesse ließ sich allerdings eine unkonstruktive Dynamik erkennen: Sinngemäß des Zustandekommens eines „Rückzugs auf Raten“ spiegelten sich in einem langandauernden Rückzugsprozess zum vollständigen Austritt aus dem schrumpfenden Sanitär-Markt und unter zwischenzeitlichen Versuchen zur Revitalisierung konkrete Ausprägungsformen von Trägheit und Widerstand

¹⁷⁷ „Path dependence, however, is supposed to mean more than the mere existence of timeworn routines, cognitive rigidities, or structural inertia. It is, first of all, a process.“ ([Sydow et al., 2009](#): 690).

wider. Mit Blick auf das weitere Forschungsvorhaben, wurden die empirischen Befunde mithilfe der ausgewählten Ansätze: Structural Inertia, Kernkompetenzen und kognitiven Verfestigungen sowie durch pfadtheoretische Annahmen auf beeinflussende (Trägheits-)Faktoren untersucht.

Durch die Analyse wurde eine starke historische Vorprägung beachteter Wandlungsprozesse deutlich. Eine lange Geschäftstradition und standardisierte Prozesse und Strukturen stark verbundener Geschäfte sowie institutionalisierte Routinen und Normen waren grundsätzlich als endogene Einflussfaktoren für die Herausbildung „struktureller Trägheit“ zu sehen. Der theoretisch diskutierte positive Zusammenhang zwischen Unternehmensalter, -größe und -komplexität und der damit zunehmend eingeschränkten organisationalen Flexibilität, ließ sich empirisch bestätigen.¹⁷⁸ Außerdem schien die starke Unternehmenskultur eines vergangenheitsorientierten und risikoaversen Kulturtyps durch emotionale, soziale und kognitive Wandelbarrieren eine ausschlaggebende Rolle zur Aufrechterhaltung des „Status quo“ gespielt zu haben. „Sunk Costs“ in Form von einer neuen Produktionslinie ließen sich schließlich als Hautursache für die Veränderungsbeschränkung benennen. So ließen sich vorgefundene Wandel-Phänomene durch Ursachen organisationaler Trägheit erklären. Dabei konnten speziell auch Einflüsse durch kognitive und politische Prozesse aufgezeigt werden. Die Investition in Gießlinie 3 als „kritisches Ereignis“ und der so eingeschränkte Handlungsspielraum ließ außerdem die Vermutung auf eine entstandene Pfadabhängigkeit zu. Es wurden verschiedene, die Pfadprozesse kennzeichnende (selbst-)verstärkende Effekte ausfindig gemacht, die zu strategischen Rigiditäten im Entwicklungsverlauf beisteuerten. Ein organisationaler Sondereffekt durch Unternehmenszusammenschlüsse wirkte hierbei besonders verstärkend. Im Zusammenwirken der Wandelbarrieren konnte eine Art Lock-In-Situation zur temporären „Verriegelung“ der Rückzugsentscheidung aus schrumpfenden Kerngeschäften ermittelt werden, die unter spezifischen Bedingungskonstellationen langfristig „aufgelöst“ und der strategische Richtungswechsel damit vollständig vollzogen wurde.

Innerhalb des Prozessverlaufs ließen sich drei Zusammenhänge erkennen: Einerseits wurde die Emergenz von Strategiewechsel und Führungswechseln in der Unternehmensspitze - als in der unternehmerischen Praxis durchaus üblich - und besonders der Effekt eines Wechsel von einem über mehrere Generationen familiengeführten Unternehmen auf ein familienfremdes Management im Großkonzern deutlich.¹⁷⁹ Daneben war ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorliegen von Krisensituationen und dem Auslösen von Anpassungsprozessen an veränderte Marktmerkmale, in Entsprechung der resignierenden Feststellung „Ohne Krise kein Wandel“ (vgl. Krüger, 2002:88) festzustellen. Die Gestaltung eines strukturellen Rahmens in Form eines Veränderungspro-

jekts und Bildung einer Projektorganisation stellte sich als grundlegend für eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung des Wandlungsvorhabens heraus. Insbesondere in Bezug auf etablierte Denk- und Verhaltensmuster war das Hinzuziehen externer Organisationsentwicklungsberater hierbei für eine kritische Selbstreflexion förderlich und wirkte sich weiter positiv auf die Verhaltensakzeptanz der am Wandlungsprozess beteiligten bzw. von ihm betroffenen Akteure und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Maßnahmen der Veränderungsinitiativen und damit das Umsetzungsverhalten politischer Entscheidungen aus.

Zusammenfassend wurde anhand der Fallstudie deutlich, dass spezifische Wandel-Phänomene und dabei augenscheinliche Ineffizienzen während der Realisierung von Rückzugsstrategien vor dem Hintergrund wirkender Trägheitskräfte erklärt werden können. In Verbindung mit analysierten Verknüpfungen zwischen strategischen Prozessen und Veränderungen des organisationalen Kontext, wurde die Ambivalenz beeinflussender Faktoren, insbesondere beachteter interner Kontextfaktoren, die einerseits als Treiber des Wandels erscheinen, sich gleichsam aber in auch Trägheitstendenzen äußern oder allgemein als Wandelbarrieren wirken, deutlich. Genau dieses „Dualitätsdilemma“ und die gegenseitige Dynamik von Strategie- und Wandelprozessen stellen den zentralen theoretischen Beitrag der vorliegenden Arbeit dar. Ein übergreifendes Fallverständnis war nur über eine integrative Betrachtung strategischer Entscheidungen im organisationalen Kontext möglich, wobei Rückschlüsse auf den Rückzugsprozess im Fallgeschehen gezogen wurden.

Die vorliegenden Analyseergebnisse implizieren, dass die isolierte Betrachtung von Strategie- und Wandelprozess nicht zielführend für das Verständnis strategischer Prozesse ist und eine Trennung von Strategieentwicklung und -implementierung schwer haltbar, da sich der strategische Managementprozess nicht als strikte Abfolge klar trennbarer sequentieller Prozessschritte, sondern eher als iterativer, sich teilweise überlappender Prozess darstellte, der permanent Wandelprozesse integriert.¹⁸⁰ Insbesondere hinsichtlich der Aktivitäten zur Überwindung von Trägheit und Widerständen waren Prozesse der Generierung von Strategien eng miteinander verwoben. Das traditionelle Modell des Wandels „punctuated equilibrium“ (Tushman und Romanelli, 1985, 1994), das Wandel als kurze Ausbrüche radikaler Veränderungen zwischen sonst langen stabilen Phasen versteht, konnte dabei empirisch nicht eindeutig bestätigt werden. Vielmehr sollte der Strategieprozess eine dynamische Dimension und kontinuierlichen Wandel integrieren, wie auch in der Strategieprozessforschung seit den 90er Jahren verstärkt propagiert wird.¹⁸¹

¹⁸⁰Vgl. hierzu insbesondere die Diskussion von Mintzberg (1990) zur „strategy formation“, die er als Alternative zur plandeterminierten Formulierung und der entsprechenden Abgrenzung der Implementierung anführt. Mintzberg argumentiert dabei, dass das Management weder über erforderliche vollständige Informationen verfügt, noch die Zukunft ausreichend zuverlässig prognostizieren kann und kritisiert die Trennung von Strategieformulierung und Strategieimplementierung (Mintzberg, 1990:186).

¹⁸¹Vgl. u. a. Mühlbach, 2003; Pettigrew, 1990; Prahalad und Hamel, 1994

¹⁷⁸Vgl. hierzu v. a. die Ausführungen von Hannan/Freeman.

¹⁷⁹Siehe hierzu z. B. die empirische Untersuchung zum Führungswechsel und Strategiewandel bei deutschen Großunternehmen von Hungenberg et al., 2006.

Im Rahmen der kritischen Würdigung der Analyseergebnisse müssen zwei Problemfelder angesprochen werden. Neben der sich aus einer Einzelfallstudie ergebenden prinzipiellen Problematik muss vor allem die Zuverlässigkeit der Datenlage kritisch hinterfragt werden. In der vorliegenden Untersuchung wurde auf Tonaufnahmen durchgeführter Interviews verzichtet, das empirische Material bildeten eigenhändig angefertigten Gesprächsnotizen, worauf sich die Datenauswertung im Wesentlichen stützte. Diese Schwachstelle wurde durch Vorlage der Interview-Transkripte sowie der weiter ausgeführten Interpretationen und Zustimmung durch die Interviewteilnehmer versucht zu kompensieren. Um methodische Mängel weiter auszugleichen wurde eine Triangulation anhand alternativer Datenquellen durchgeführt. Hierbei muss allerdings angemerkt werden, dass vorhandene bzw. ehemals existierende interne Dokumente, welche originäre strategische Planungsprozesse und Einschätzungen aufzeigen, nicht vollständig erhoben werden konnten oder vorlagen. Hinsichtlich der aufgetretenen Wirren der Führungswechsel und Umstellungen der IuK-Systeme konnten einzelne Phasen in der Unternehmensentwicklung nicht vollständig erfasst werden und es ergaben sich Lücken in der Datenlage. Die vorliegende empirische Studie ist als Einzelfallstudie konzipiert und eine Generalisierbarkeit auf Basis der Studienergebnisse nicht möglich. Dennoch lässt die Studie die Einschätzung zu, dass strategischer Wandel durch wirkende Trägheitskräfte prinzipiell erschwert ist und diese als besonderer Problembereich bei der Realisierung von Rückzugsstrategien in Erscheinung treten können. Es wurden verschiedene Faktoren empirisch nachgewiesen, die strategischen Rückzugsprozessen entgegenwirkten und dabei langfristig zu wirtschaftlichen Ineffizienzen führen.

Unmittelbar aus den Limitationen ergeben sich erste praktische Implikationen. Die Möglichkeit zur Sensibilisierung für die Existenz und Emergenz von Trägheit muss im Bewusstsein verankert und negative Wirkaspekte im Rahmen strategischer Wandlungsvorhaben in Erwägung gezogen werden. So wurde im Fallgeschehen der begrenzende Charakter interner Kontextfaktoren deutlich. Das (Change) Management ist dadurch zunächst vor die Herausforderung gestellt, eine allgemeine Veränderungsbereitschaft zu schaffen bzw. Akzeptanz und Unterstützung sowie Promotion geplanter Wandlungsprozesse zu entwickeln. Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel sind dabei nicht nur Sache des obersten Managements, sondern müssen fester Bestandteil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeiter sein. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Einbeziehung aller Prozessbeteiligter einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Implementierung von Wandel darstellt.¹⁸² Im Rahmen von Maßnahmen zur Veränderung von Komponenten individueller und kollektiver Wissensstrukturen kommt dabei der Kommunikation eine

zentrale Bedeutung zu. Zusätzlich können Maßnahmen zu Aufbau und Ausübung von Macht und Anreizsysteme nötig sein, um zu langfristig sinnvollen Handlungs- und Entscheidungsmustern überzugehen. Wenn organisationale Trägheit Rückzugsstrategien zum Wandel verzögern kann, existieren sicher weitere Wirkbereiche, denen während zukünftiger Forschung weiter nachzugehen wäre. Denkbar sind Einflussquellen von Trägheit innerhalb strategischer Veränderungen auf funktionaler Ebene, wie bspw. Beschaffung, F&E, Logistik oder Vertrieb sowie speziell in Neuerungen in Bereichen der Produkt- und Prozessentwicklung.

Im beschriebenen Fall, wobei sich eine grundlegende institutionelle Flexibilität aus einer Kombination von emotionalen, kognitiven, sozialen und ressourcenbedingten Ursachen herausgebildet hatte, waren spezifische Konstellationen notwendig, um eine allgemeine Veränderungsbereitschaft herzustellen und Wandlungsprozesse wirksam und erfolgreich umzusetzen. Es kann gemutmaßt werden, dass eine zeitlich effizientere bzw. „konsequentere“ Umsetzung, u.U. auch verbunden mit der frühen Aufgabe eines gesamten Produktions-Betriebs, zu einer grundlegend veränderten (wirtschaftlich effizienteren) Geschäftsentwicklung, geführt hätte. Allerdings muss honoriert werden, dass das PMMA-Geschäft dann nicht in der heutigen Position im ChemCo-Konzern bestehen würde. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es nicht DEN einen Weg gibt, der zu einer „erfolgreichen“ Veränderung führt. Die Kompetenz, Veränderungen sinnhaft einzuleiten und Rahmen zur Implementierung zu gestalten bleibt eine Schlüsselfähigkeit des Managements.

Abschließend bleibt zu diskutieren, ob mit dem PMMA-Geschäft innerhalb der heutigen ChemCo die vorerst letzte Stufe des Produktlebenszyklus und das endgültige Ende einer langen Restrukturierungsphase erreicht ist, wenn Wettbewerber die verbleibenden Nachfragenischen des Spezialitätengeschäfts weiter besetzen. Im Gegensatz dazu bekräftigt der Bereich Möglichkeiten zum „Tournaround“. Aufgrund der anhaltend wandelnden Umwelt- und Marktanforderungen und unter Berücksichtigung der aktuellen Strategie in einem innovationsführenden Unternehmen als Anbieter von Spezialitätenchemie, wird die Weiterentwicklung der organisationalen Veränderungsfähigkeit dabei zum kritischen Wettbewerbsfaktor. Ein wichtiger Schritt in diesem Sinne ist daher sicherlich, die Fessel von Wandelbarrieren zu erkennen und eine grundlegende Flexibilität „einzubauen“, um einen proaktiven Wandel innerhalb angestrebter Ziele und Zukunftsvisionen zu ermöglichen.

und besonders die Ausführungen von Brown und Eisenhardt (1997, 1998, 1999) zur Abbildung der Dynamik des Strategieprozesses.

¹⁸²Vgl. u. a. Kieser et al., 1998; Greif et al., 2005; Krüger, 2002; Doppler und Lauterburg, 2008.

Literatur

- Ackermann, R. *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform*. Mohr Siebeck, Tübingen, 2001.
- Al-Laham. *Strategieprozesse in deutschen Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden, 1997.
- ANSI. American standard soaking tub, air spa and whirlpool specification sheet, 2005. s.1.:ANSI.
- Anslinger, P., Klepper, J., und Subramaniam, S. Breaking up is good to do. *McKinsey Quarterly*, 1:16–27, 1999.
- Arrow, K. Path dependence and competitive equilibrium. In *History matters: essays on economic growth, technology, demographic change*, pages 23–35. University of Michigan Press, 2003.
- Arthur, W. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by. *Economic Journal*, 99(394):116–131, 1989.
- ASTM. Standard Specification for Poly(Methyl Methacrylate) Acrylic Plastic Sheet, 2002. s.1.:ASTM.
- Axelrod, R. *The structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton University Press, 1976.
- Bamberger, I. und Delic, J. Rückzugsstrategien : Motive, Formen, Einflussgrößen. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 39(1):16–22, 2010.
- Bamberger, I. und Gabele, E. Prozessanalyse. Die Planung tiefgreifender Veränderungen von Organisationen als Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 29(5):452–469, 1977.
- Bamberger, I. und Wrona, T. *Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse*. Vahlen, München, 2 edition, 2012a.
- Bamberger, I. und Wrona, T. *Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen, Prozesse, Methoden*. Springer Gabler, Wiesbaden, 6 edition, 2012b.
- Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1):99–120, 1991.
- BCG. The Product Portfolio. Boston: Boston Consulting Group, 1970.
- Bea, F. und Haas, J. *Strategisches Management*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 5 edition, 2009.
- BearingPoint. BearingPoint Über uns, 2014. URL <http://www.bearingpoint.com/de-de/7633-493/ueber-uns/?> Zugriff am 12.09.2014.
- Bettis, R. und Prahalad, C. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1):5–14, 1995.
- Beyer, J. *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Campus, Frankfurt, 2006.
- Blake, R. und Mouton, J. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing, Houston, 1964.
- Bortz, J. und Döring, N. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer, Berlin, Heidelberg, 4 edition, 2006.
- Bowman, E. und Singh, H. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(1):3–14, 1993.
- Brauer, M. What Have We Acquired and What Should We Acquire in Divestiture Research? A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 32(6):751–785, 2006.
- Brown, S. und Eisenhardt, K. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1):1–34, 1997.
- Brown, S. und Eisenhardt, K. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1998.
- Brown, S. und Eisenhardt, K. Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3):72–82, 1999.
- Burgelman, R. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2):325–358, 2002.
- Byerly, R., Lamont, B., und Keasler, T. Business portfolio restructuring, prior diversification posture and investor reactions. *Managerial and Decision Economics*, 24(8):535–548, 2003.
- Chandler, A. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, 1962.
- ChemCo. Unternehmensdarstellung der ChemCo AG. ChemCo AG, 2014a. URL <http://corporate.chemco.com/de/unternehmen/pages/default.aspx>. Zugriff am 11.07.2014.
- ChemCo. Geschichte der PlastiCo GmbH. ChemCo AG, 2014b. URL <http://geschichte.chemco.de/sites/geschichte/de/gesellschaft/roehm/pages/default.aspx>. Zugriff am 09.07.2014.
- ChemCo. Anwendungsbereiche PMMA. ChemCo AG, 2014c. URL <http://www.PMMA.de/product/PMMA/de/anwendungsbereiche/pages/default.aspx>. Zugriff am 11.07.2014.
- ChemCo. Struktur und Organisation der ChemCo AG. ChemCo AG, 2014d. URL <http://corporate.chemco.com/de/investor-relations/unternehmen/struktur-und-organisation/Pages/default.aspx/default.aspx>. Zugriff am 11.07.2014.
- ChemCo AG. Technische Daten PMMA, 2013. URL <http://www.PMMA.de/product/PMMA/de/produkte/technische-daten/pages/default.aspx>. Zugriff am 18.08.2014.
- Darwin, C. *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, Or, The Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. J. Murray, London, 1859.
- David, P. Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2):332–337, 1985.
- Decker, C. und Mellewigt, T. Thirty Years After Michael E. Porter: What So We Know About Business Exits? *Academy of Management*, 21(2):41–55, 2007a.
- Decker, C. und Mellewigt, T. The Drivers and Implications of Business Divestiture - An Application and Extension of Prior Findings, 2007b. URL <http://sfb649.wiwi.hu-berlin.de/papers/pdf/SFB649DP2007-054.pdf>. Zugriff am 21.05.2014.
- Decker, C. und Mellewigt, T. Business Exit and Strategic Change: Sticking to the Knitting or Striking New Path? *British Journal of Management*, 23:165–178, 2012.
- Deloitte. Über Deloitte. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014. URL <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>. Zugriff am 05.09.2014.
- Dohm, L. *Die Desinvestition als strategische Handlungsalternative: Eine Studie des Desinvestitionsverhaltens*. Dissertation, Universität Frankfurt am Main, 1988.
- Doppler, K. und Lauterburg, C. *Change Management: Den Unternehmenswandel*. Campus, 12 edition, 2008.
- Dougherty, D. Managing your core incompetencies for corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3):113–135, 1995.
- Easton, D. *A Systems Analysis of Political Life*. Wiley, New York, 1965.
- Eisenhardt, K. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4):532–550, 1989.
- Eisenhardt, K. und Martin, J. Dynamic capabilities: What are they?! *Strategic Management Journal*, 21:1105–1121, 2000.
- Eschenbach, R. *Controlling*. Stuttgart: s.n., 1995.
- Fahey, L. und Christensen, H. K. Evaluating the research on strategy content. *Journal of Management*, 12(2):167–183, 1986.
- Flick, U. Triangulation. In *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, pages 432–434. Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1995.
- Flick, U. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohl, Reinbek, 3 edition, 2005.
- Gälweiler, A. *Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis*. Campus, Frankfurt am Main, 1974.
- Gälweiler, A. *Strategische Unternehmensführung*. Campus, Frankfurt am Main, 3 edition, 2005.
- Geiser, J. *Wachstumshemmnisse mittelständischer Industriebetriebe*. Otto Schwartz & Co, Göttingen, 1983.
- Glaser, B. *Theoretical Sensitivity*. The Sociology Press, 1978.
- Glaser, B. und Strauss, A. *Awareness of Dying*. Aldine Pub. Co, Chicago, 1965.
- Glaser, B. und Strauss, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Pub. Co, Chicago, 1967.
- GmbH, P. 100 Jahre Zukunft. Die PlastiCo GmbH von 1907 bis 2007. Essen: PlastiCo GmbH, 2007.
- Gomez, G. und Zimmermann, T. *Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik*. Campus, Frankfurt am Main, 1992.
- Gomez, P. und Müller-Stewens, G. Corporate Transformation. Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen. In *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, pages 135–198. Gabler, Wiesbaden, 1994.
- Greenwood, R. und Hinings, C. Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9(3):293–316, 1988.
- Greif, S., Runfe, B., und Seeberg, I. *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe, Göttingen et al, 2005.
- Habel, S. *Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes*. Kirsch, Herrsching, 1992.

- Halme, M. Corporate Environmental Paradigms in Shift: Learning During the Course of Action at UPM-Kymmene. *Journal of Management Studies*, 39(8):1087–1109, 2002.
- Hannan, M. und Freeman, J. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5):929–964, 1977.
- Hannan, M. und Freeman, J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Social Review*, 49(2):149–164, 1984.
- Hannan, M. und Freeman, J. *Organizational Ecology*. Harvard University Press, 1989.
- Harrigan, K. R. Exit decisions in mature industries. *Academy of Management Journal*, 25(4):707–732, 1982.
- Harrigan, K. *Strategies for declining businesses*. Lexington Books, Toronto, 1980.
- Harrigan, K. Deterrents to Divestiture. *Academy of Management Journal*, 24(2):306–323, 1981.
- Harrigan, K. und Porter, M. End-Game Strategies for Declining Industries. *Academy of Management*, 61(4):111–120, 1983.
- Harrison, F. Perspectives on Strategic Management. *International Journal of Management*, 7:437–445, 1990.
- Herbert, T. und Deresky, H. Generic strategies. An empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2):135–147, 1987.
- Hilker, J. *Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1993.
- Hoskisson, R. und Johnson, R. Corporate refocusing and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity. *Strategic Management Journal*, 13(8):625–634, 1992.
- Hoskisson, R., Johnson, R., und Moesel, D. Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37(5):1207–1251, 1994.
- Hoskisson, R., Johnson, R., Tihanyi, L., und White, R. Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. *Journal of Management*, 31(6):941–965, 2005.
- Huff, A. und Reger, R. A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, 13(2):211–236, 1987.
- Huff, J., Huff, A., und Thomas, H. Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13:55–75, 1992.
- Hungenberg, H., Wulf, T., und Stengl, K. Führungswechsel und Strategie-wandel: Eine empirische Untersuchung bei deutschen Großunternehmen. 60(2):141–155, 2006.
- Institut für Mittelstandsforschung. KMU-Definition des IfM Bonn, 2014. URL <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>. Zugriff am 21.08.2014.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P., und Zeisel, H. *Die Arbeitslosen von Marienthal: Ein soziographischer Versuch*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 9 edition, 1975.
- Johnson, R. Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing. *Journal of Management*, 22(3):439–483, 1996.
- Keim, W. Kunststoffe. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2006.
- Kelly, D. und Amburgey, T. Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 34(3):591–612, 1991.
- Kieser, A. und Woywode, M. Evolutionstheoretische Ansätze. In *Organisationstheorien*, pages 309–352. W. Kohlhammer, Stuttgart, 2006.
- Kieser, A., Hegele, C., und Klimmer, M. *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Schäfer-Pöschel, Stuttgart, 1998.
- Kirsch, A., Esser, W., und Gabele, E. *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Pöschel, Stuttgart, 1979.
- Kirsch, W. *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie des Entscheidungsprozesses*. München, 3 edition, 1988.
- Kirsch, W. *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. Kirsch, München, 1990.
- Kirsch, W. *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierung zu einer evolutionären Führungslehre*. Kirsch, München, 1992.
- Kirsch, W. *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*. Kirsch, München, 1996.
- Kirsch, W. *Strategisches Management : die geplante Evolution von Unternehmen*. Kirsch, München, 1997a.
- Kirsch, W. *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. Kirsch, München, 2 edition, 1997b.
- Kirsch, W. und Knyphausen-Aufseß, D. Z. Strategische Unternehmensführung. In *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung : zu einer Realtheorie der Unternehmung; Festschrift für Eberhard Witte*, pages 83–114. Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 1993.
- Knyphausen-Aufseß, D. *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995.
- Koch, A. *Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen*. Tectum, Marburg, 2004.
- Koponen, J. und Heikki, A. Strategic Management of Declining Industries - A Literature Review, 2009. URL <http://eprints.herce.fi/200/>. Zugriff am 22.5.2014.
- Kreikebaum, H., Gilber, D., und Behnam, M. *Strategisches Management*. Kohlhammer, Stuttgart, 7 edition, 2011.
- Krüger, W. Transformations-Management. Grundlagen, Strategien. In *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, pages 199–228. Gabler, Wiesbaden, 1994.
- Krüger, W. Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit als Koordinaten des Wandels. In *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*. Gabler, Wiesbaden, 2 edition, 2002.
- Krüger, W. Management des Wandels (Change Management). In *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, pages 1605–1614. Schäffer-Pöschel, 2004.
- Krystek, U. und Moldenhauer, R. *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Kohlhammer, Stuttgart, 2007.
- Kutschker, M. und Schmid, S. *Internationales Management*. Oldenbourg, München, 7 edition, 2011.
- Lamnek, S. *Qualitative Sozialforschung*. Beltz, Weinheim, Basel, 4 edition, 2005.
- Leonard-Barton, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1): 111–125, 2007.
- Levitt, B. und March, J. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14:319–340, 1988.
- Levy, A. und Merry, U. *Organizational Transformation. Approaches, strategies, theories*. Praeger, New York, 1986.
- Lewin, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harper, 1951.
- Locke, K. *Grounded Theory in Management Research*. SAGE, London et al., 2001.
- Mahoney, J. Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29(4):507–548, 2000.
- March, J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1):71–87, 1991.
- Markides, C. Corporate Refocusing. *Business Strategy Spring*, 4(1):1–15, 1993.
- Martin, J. und Eisenhardt, K. Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and Recombinative Organizational Form. *Advances in Strategic Management*, 21:357–382, 2004.
- Mayer, H. *Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Ausführung, Auswertung*. Oldenburg, München, 4 edition, 2008.
- Mayring, P. *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Psychologie Verlags Union, München, 1990.
- Mayring, P. *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz, 5 edition, 2002.
- Mayring, P. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz, Weinheim, Basel, 2003.
- McGrath, R. G. Creating and transforming core businesses: A competence oriented analysis. Vancouver: Wharton School, Snider Entrepreneurial Center, 1995.
- McKinsey. Über McKinsey. McKinsey&Company, 2014. URL http://www.mckinsey.de/ueber_uns. Zugriff am 04.09.2013.
- Miller, D. Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 31(2): 280–308, 1988.
- Miller, D. und Friesen, P. Archetypes of organizational transformation. *Administrative Science Quarterly*, 25(2):269–299, 1980.
- Mintzberg, H. Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management and Organization*, pages 28–40, 1977.
- Mintzberg, H. Strategy formulation in an anocracy. *Administrative Science*

- Quarterly, 30(2):160–197, 1985.
- Mintzberg, H. Strategy formation. School of thought. In *Perspectives on strategic Management*, pages 105–235. Harper Business, 1990.
- Mintzberg, H. und Waters, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3):257–272, 1985.
- Mintzberg, M., Ahlstrand, B., und Lampel, J. *Strategy Safari*. Free Press, New York, 1998.
- Mitchell, W. The dynamics of evolving markets: The effects of business sales and age on dissolutions and divestitures. *Administrative Science Quarterly*, 39(4):575–602, 1994.
- Mühlbach, J. *Nachhaltigkeit von strategischem Wandel - eine systemische Perspektive*. Lang, Frankfurt, 2003.
- Müller, R. *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*. Lang, Frankfurt am Main et al, 2 edition, 1986.
- Müller-Stewens, G. und Lecher, C. *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001.
- Nähter, C. *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*. Kirsch, München, 1993.
- Niemeier, N. *Organisatorischer Wandel aus Sicht der Synergetik*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2000.
- Ossadnik, W. Erscheinungsformen und Einflussfaktoren internationaler Desinvestitionen. In *Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*, pages 991–1006. Gabler, Wiesbaden, 2002.
- Perich, R. *Unternehmungsdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*. Haupt, Bern et al., 1992.
- Peters, T. und Waterman, R. In *Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Harper & Row, London, 1982.
- Petra, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14:179–191, 1993.
- Pettigrew, A. Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practice. *Organization Science*, 1(3):267–292, 1990.
- Pettigrew, A. The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13(2):5–16, 1992.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. *The external control of organizations*. Stanford University Press, New York, 1978.
- PlastiCo OHG. Gesellschaftsvertrag PlastiCo OHG. Eplingen: Firmenarchiv PlastiCo, 1907.
- Porter, M. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Campus, 13 edition, 2008.
- Powell, W. W. Expanding the Scope of Institutional Analysis. In Powell, W. W. und DiMaggio, P. J., editors, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pages 183–203. University of Chicago Press, 1991.
- Prahalad, C. und Bettis, R. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6):485–501, 1986.
- Prahalad, C. und Hamel, G. *Competing for the Future*. Harvard Business Press, 1994.
- Prahalad, C. und Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3):79–91, 1990.
- Rajagopalan, N. und Spreitzer, G. Towards a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 22(1):48–79, 1996.
- Roseboom, C. *Internationales strategisches Marketing mittelständischer Unternehmen: Eine empirische Analyse am Beispiel des Eintritts deutscher Unternehmen in den Markt Großbritannien*. Shaker, Aachen, 2004.
- Schäcke, M. *Pfadabhängigkeit in Organisationen.: Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten*. Duncker & Humblot, Berlin, 2006.
- Scheele, B. und Groeben, N. *Dialog-Konsens-Methodik im Forschungsprogramm Subjektive Theorien*. Francke, Tübingen, 1988.
- Schendel, D. Introduction to the Summer 1992 Special Issue on "Strategy Process Research". *Strategic Management Journal*, 13(S1):1–4, 1992a.
- Schendel, D. Introduction to the Winter 1992 Special Issue on "Fundamental Themes in Strategy Process Research". *Strategic Management Journal*, 13(S2):1–33, 1992b.
- Schendel, D. und Cool, K. Development of the Strategic Management Field: Some Accomplishments and Challenges. *Strategic Management Frontiers*, 17:17–33, 1986.
- Schreyögg, G. *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Gabler, Wiesbaden, 2 edition, 1998.
- Schreyögg, G. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Gabler Springer, Wiesbaden, 4 edition, 2006.
- Schreyögg, G. und Sydow, J. *Strategische Prozesse und Pfade*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2003.
- Schreyögg, G., Sydow, J., und Koch, J. *Organisatorische Pfade: Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadreaktion?* Gabler, Wiesbaden, 2003.
- Sitka, T. und Kappacher, J. Halbzeugverbunde: Hygienische Sanitäröberflächen. *Kunststoffe Fachzeitschrift*, pages 91–93, Juli 2003.
- Snow, C. Reflections on European Strategic Management Research. *Strategic Management Research*, pages 307–318, 1986.
- Snow, C. und Hambrick, D. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *The Academy of Management Review*, 5(4):527–538, 1980.
- Spiegel. Muße im Nassen. Spiegel, 1968. URL <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46122835.html>. Zugriff am 14.08.2014.
- Staehele, W. *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Vahlen, München, 8 edition, 1999.
- Stienemann, M. *Wertsteigerung durch Desinvestitionen*. PhD thesis, Universität Göttingen, 2003.
- Strauss, A. und Corbin, J. *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1996.
- Strauss, A. *Grundlagen qualitativer Sozialforschung - Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Fink, München, 1991.
- Sydow, J. *Strategische Netzwerke*. Gabler, Wiesbaden, 1992.
- Sydow, J., Schreyögg, G., und Koch, J. Organizational paths: Path dependency and beyond. In *Paper presented at 21st EGOS Colloquium*, number 21, jun 30 2005.
- Sydow, J., Schreyögg, G., und Koch, J. Organizational Path Dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34:689–709, 2009.
- Teece, D., Pisano, G., und Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509–533, 1997.
- Tripsas, M. und Gavetti, G. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital printing. *Strategic Management Journal*, 21(10/11):1147–1164, 2000.
- Tushman, M. und Romanelli, E. Organizational evolution. A mehamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7:171–222, 1985.
- Tushman, M. und Romanelli, E. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 37(5):1141–1166, 1994.
- Vahs, D. *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie- und praxis*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 6 edition, 2007.
- Vahs, D. und Weiland, A. *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2010.
- Venkatraman, N. The concept of fit in strategic research. Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3):423–444, 1989.
- Venkatraman, N. und Camillus, J. Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3):513–525, 1984.
- Walsh, J. Managerial and organizational cognition. Notes from a trip down memory lane. *Organizational Science*, 6(3):280–321, 1995.
- Waterman, R. *The renewal factor*. Bantam Books, London, 1988.
- Welge, M. und Al-Laham, A. *Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung*. Gabler Springer, Wiesbaden, 5 edition, 2008.
- Wernerfelt, B. The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5:171–180, 1984.
- Wernerfelt, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16:171–174, 1995.
- Wienand, U. Erfolgspotentialplanung. *Handwörterbuch der Planung*, pages 440–452, 1982.
- Winter, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10):881–995, 2003.
- Witzel, A. Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung, Online-Journal Nr. 1, 2000. URL <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519.%5D>. Zugriff am 21.06.2014.
- Wrona, T. *Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode*. ESCP-EAP, Europ. Wirtschaftshochsch., 2005.
- Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE, 4 edition, 2009.
- Zahn, E. *Strategiekompetenz – Voraussetzung für maßgeschneiderte Strategien*. Stuttgart: Hrsg. E. Zahn und S. Foschiani, 1999.