



**LEUPHANA**  
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

**Chair of Strategic Management  
Institute of Management & Organization (IMO)**

**Das Scheitern von Unternehmen:  
Pfade des Niedergangs frühzeitig erkennen**

Stefanie Habersang, Jill Küberling-Jost, Markus Reihlen, Christoph Seckler

Discussion Paper # 16



**Reference address:**

Chair of Strategic Management  
Leuphana University of Lüneburg  
Universitätsallee 1  
D-21335 Lüneburg  
Fon +49 (0)4131 677-2354  
E-Mail: [regina.mueller@uni.leuphana.de](mailto:regina.mueller@uni.leuphana.de)  
<http://www.leuphana.de/en/markus-reihlen.html>

**Authors:****Stefanie Habersang**

Chair of Strategic Management  
Leuphana University of Lüneburg  
Universitätsallee 1  
D-21335 Lüneburg, Germany  
Email: [Reihlen@leuphana.de](mailto:Reihlen@leuphana.de)

**Dr. Jill Küberling-Jost**

Technische Universität Hamburg  
Institut für Strategisches und Internationales Management  
Am Schwarzenberg-Campus 4,  
21073 Hamburg  
E-mail: [jill.kueberling-jost@tuhh.de](mailto:jill.kueberling-jost@tuhh.de)

**Prof. Dr. Markus Reihlen**

Chair of Strategic Management  
Leuphana University of Lüneburg  
Universitätsallee 1  
D-21335 Lüneburg, Germany  
Email: [Reihlen@leuphana.de](mailto:Reihlen@leuphana.de)

**Prof. Dr. Christoph Seckler**

ESCP Europe  
Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship  
Heubnerweg 8-10,  
14059 Berlin  
E-mail: [cseckler@escpeurope.eu](mailto:cseckler@escpeurope.eu)

All rights reserved © by the author/s, Leuphana University of Lüneburg 2019

# Das Scheitern von Unternehmen: Pfade des Niedergangs frühzeitig erkennen

Dieser Artikel ist erschienen als: Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., Seckler, C. (2019): Warum Unternehmen scheitern? Pfade des Niedergangs frühzeitig erkennen. Zeitschrift für Führung + Organisation, 4: 216-220.

## **Vorwort**

Die Frage, warum Unternehmen scheitern, ist eine der essentiellen Fragestellungen des strategischen Managements. In diesem Beitrag werden auf Basis einer systematischen Untersuchung von 43 Unternehmensinsolvenzen und Geschäftsaufgaben vier Erklärungsmuster für das Scheitern von Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus werden für jedes Muster Frühwarnindikatoren für die Praxis abgeleitet.

## **Relevanz**

Aktuelle Zahlen zeigen, dass 80 % aller vor 1980 gegründeten Unternehmen nicht mehr existieren und rund 17% der Unternehmen, die heute noch am Markt sind, es in fünf Jahren nicht mehr sein werden.<sup>1</sup> Obgleich in Deutschland die Unternehmensinsolvenzen in 2018 leicht rückgängig waren, so sind die damit verbundenen Auswirkungen doch erheblich. Insgesamt belaufen sich die hervorgerufenen Schäden in Deutschland auf fast 26 Milliarden Euro<sup>2</sup> und einem Verlust von rund 200.000 Arbeitsplätzen.<sup>3</sup> Ein Verständnis darüber, warum Unternehmen scheitern und wie frühzeitig destruktive Tendenzen identifiziert werden können, ist daher von wesentlicher praktischer Bedeutung.

In der Fachliteratur wurden die Gründe für das Scheitern von Unternehmen entweder in der mangelnden Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen (Trägheit) oder in einem übertriebenem Aktionismus und damit verbundener Risikofreude gesehen (extremes

Risikoverhalten).<sup>4</sup> So hat zum Beispiel die Firma Kodak durch mangelnde Anpassungsfähigkeit, i.S.v. tief verankerten traditionellen Denkmustern den schnellen Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie „verschlafen“.<sup>5</sup> Im Gegensatz dazu hat der Energiekonzern Enron durch eine zu starke und risikoreiche Expansion in neue Märkte einen der größten Börsenskandale weltweit ausgelöst und eines der weitreichendsten Insolvenzverfahren, insbesondere durch den Erlass des „Sarbanes-Oxley Act“ zur Regulierung und Überwachung von börsennotierten Unternehmen in den USA, nach sich gezogen. Obgleich solche Einzelfälle wertvolle Einblicke in die individuellen Umstände des Scheiterns eines Unternehmens liefern können, so bleibt die Frage nach allgemeinen Erklärungsmustern, die wertvolle Hinweise zur Früherkennung destruktiver Tendenzen geben können, weitgehend unbeantwortet.

### **Studiendesign – Qualitative Meta-Analyse**

Um generalisierbare Erklärungsmuster über das Scheitern von Unternehmen abzuleiten, bietet eine qualitative Meta-Analyse, d.h. eine systematische Analyse und Synthese von diversen Einzelfallstudien, einen sinnvollen methodischen Zugang. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Fall die Einnahme einer prozessualen Perspektive, um die Veränderungen über die Zeit zu erfassen. Einzelfallstudien liefern hierzu reichhaltige Informationen (Evidenz) über die Entwicklung eines Unternehmens, oftmals über Jahre oder Jahrzehnte bevor sich eine Krise ankündigt bis hin zu den Ereignissen unmittelbar vor der Insolvenz oder der Geschäftsaufgabe. Dies zeichnet ein dynamischeres Bild von den destruktiven Kräften, die bereits früh, oft noch in der von Erfolg geprägten Phase eines Unternehmens auftreten und erhebliche Auswirkungen auf spätere Phasen nach sich ziehen. Um generalisierbare Erklärungsmuster über das Scheitern von Unternehmen, insbesondere von multinationalen Großunternehmen, abzuleiten, wurden insgesamt 43 Fallstudien über detailliert dokumentierte Unternehmensinsolvenzen und Geschäftsaufgaben aus dem nationalen und internationalen Kontext systematisch analysiert und vier Prozessarchetypen synthetisiert.<sup>6</sup>

### **Ergebnisse - Vier destruktiven Pfade des Scheiterns**

Die Studie identifiziert vier dominante Erklärungsmuster des Scheiterns von Unternehmen (vgl. Abbildung 1). Diese lassen sich wie folgt klassifizieren:

- (1) „Der Nachzügler“: der Marktführer und Innovator, der die Dialektik aus Tradition und Fortschritt in einem zunehmend disruptiven Wettbewerbsumfeld nicht überwindet. Exemplarische Fälle: Kodak, Marks & Spencer, Polaroid.
- (2) „Der Opportunist“: das ambitionierte Unternehmen, das durch übermäßigen Erfolgsdruck von innen heraus korrumpiert wird und nach und nach durch fragwürdige Praktiken an Legitimität verliert. Exemplarische Fälle: AIG, Citigroup, Enron, Snow Brand.
- (3) „Der Imperialist“: das Unternehmen mit einem visionären Kopf und einer Kultur der „blinden Gefolgschaft“, die einen Pfad der unfokussierten und risikoreichen Expansion einschlagen. Exemplarische Fälle: Marconi, News of the World, Parmalat, WorldCom
- (4) „Der Politisierte“, der Branchengigant, der sich durch politische Grabenkämpfe aufreißt und paralyisiert. Exemplarische Fälle: Arcandor, Chrysler, Delphi, Delta Airlines.

Im Folgenden erläutern wir die vier Prozessarchetypen des Scheiterns.

### **Der Pfad des Nachzüglers**

Der erste Pfad des Scheiterns befasst sich mit dem Niedergang eines Marktführers, der es nicht schafft, sich an ein zunehmend dynamisches Wettbewerbsumfeld durch Produkt- und Prozessinnovationen anzupassen. Unternehmen, die in diesen Archetyp des Scheiterns fallen, haben häufig eine sehr starke, oft über Jahrzehnte gewachsene Unternehmensidentität. Diese manifestiert sich in kulturellen Werten und Normen sowie gelebten Unternehmensstrukturen, die ein träges Innovationssystem hervorgebracht hat, welches in einem dynamischen, von disruptiven Innovationen geprägten Wettbewerbsumfeld zunehmend ineffektiv ist. In einem Markt, in dem die Regeln neu geschrieben werden, ist Stillstand bzw. die inkrementelle Entwicklung des Status quo jedoch ein Todesurteil. Ohne eine strategische Neuausrichtung werden bewährte Strategien zu rigiden Dogmen und einstige Schlüsselressourcen und -kompetenzen zu physischen und mentalen Blockaden. Das Resultat ist ein Ausbleiben von radikalen Innovationen und ein kontinuierlicher Verlust an Marktanteilen. Der konstante Kampf zwischen unterschiedlichen Managementebenen um die Frage wieviel Tradition und wieviel Veränderung das Unternehmen (v)ertragen kann, verwässert die strategische Ausrichtung, erodiert bestehende Ressourcen und führt letztendlich zu undifferenzierten Produkten im Markt. Ohne eine distinkte Identität und eine klare Strategie, wie Tradition und Fortschritt bzw. Kernkompetenzen und Innovation vereinbart werden können,

verlieren Unternehmen in diesem Archetypus kontinuierlich an Wettbewerbsvorteilen, Konsumenten und Marktanteilen bis hin zur Insolvenz.

**Abbildung 1: Vier Pfade des Scheiterns von Unternehmen<sup>7</sup>**



### Der Pfad des Opportunisten

Der Pfad des Opportunisten umfasst Unternehmen, die durch eine Verstrickung in illegale Geschäftspraktiken einen vollständigen Legitimitätsverlust erleiden. Der Ausgangspunkt für diesen destruktiven Pfad ist eine Unternehmenskultur, die auf starkes Wachstum ausgerichtet ist und diesen durch Wettbewerb um Ideen, Marktanteile und Gewinne zwischen den Mitarbeitern

forciert. Findige Angestellte wittern neue Wachstums- oder Kostensenkungsoportunitäten, die sich in sogenannten rechtlichen und normativen „Grauzonen“ befinden, und werden für die Ausschöpfung dieser Potentiale systematisch belohnt – beispielsweise durch die Auszahlung von Boni oder durch schnellere und steilere Karrieresprünge. Die stetige Normalisierung und Rationalisierung solcher Geschäftspraktiken und den damit verbundenen Anreiz- und Belohnungssystemen schafft über die Zeit eine Unternehmenskultur, die zunehmend blind für die Überschreitung von rechtlichen und normativen Grenzen wird. Wiederholte Verstöße werden intern nicht geahndet und durch ambivalente Unternehmensziele oder institutionalisierte Mythen, die Risikofreude belohnen, wie beispielsweise „Nur wer wagt gewinnt“, gerechtfertigt. Zeitgleich unterstützen externe Anspruchs- und Interessenvertreter das Unternehmen in seinen Wachstumsambitionen und sorgen für Legitimität des eingeschlagenen Pfades, so dass eine korrumpierte „Schattenkultur“ innerhalb des Unternehmens unbehelligt fortbestehen und fortagieren kann. Schlussendlich ist es ein öffentlicher Skandal (oder auch mehrere), der diese Praktiken entlarvt und die Unternehmen in eine tiefe Legitimitätskrise stürzt, so dass Kunden die Produkte boykottieren, sich Anleger zurückziehen, die Regierung ihre Unterstützung verweigert oder Ermittlungen von Strafverfolgungsbehörden aufgenommen werden. Gelähmt durch diese tiefe Legitimitätskrise und den Entzug von lebenskritischen Ressourcen scheitern diese Unternehmen letztendlich.

### **Der Pfad des Imperialisten**

Dieser Pfad beschreibt die Veränderung eines visionären und dynamischen Unternehmens, meist mit einem kreativen und charismatischen CEO an der Spitze, in ein imperialistisches Unternehmen mit einer hochrisikoreichen Wachstumsstrategie. Ein autokratischer Führungsstil, gekennzeichnet durch streng hierarchische Entscheidungsstrukturen, einer Tendenz zur „Alleinherrschaft“ des CEO und fehlende interne Feedback- und Kontrollmechanismen, treiben eine Kultur der „blinden Gefolgschaft“ und Konformität voran. Diese unternehmensinterne Konformität wird zeitgleich verstärkt durch externe Anspruchs- und Interessenvertreter, die der charismatischen Führung die Legitimität, das Kapital und die institutionellen Rahmenbedingungen liefern, um zunehmend risikoreichere Investitionen in Produkt- und Diversifizierungsmaßnahmen zu tätigen. Das Zusammenspiel aus interner „blinder Gefolgschaft“ und externer „Glorifizierung“ ermöglicht der Unternehmensführung eine unkontrollierte Expansion, führt jedoch langfristig zu einem

Missmanagement und einer Aushöhlung der organisationalen Ressourcen, welches letztlich zum Scheitern der Unternehmen führt.

### **Der Pfad des Politisierten**

Der Pfad des Politisierten befasst sich mit der Transformation eines lang etablierten Branchengiganten, der sich in langwierige politische Machtkämpfe innerhalb und außerhalb der Organisation verstrickt und letztendlich als paralysierter Bürokratieriese zugrunde geht. Dieses Muster fanden wir besonders häufig bei Unternehmen, die in reifen und gut regulierten Märkten operieren sowie standardisierte, auf Skaleneffekte ausgerichtete Arbeitsabläufe und durch eine stark gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmerschaft geprägt sind. Solange der Markt durch rechtliche und institutionelle Regeln geschützt ist, befinden sich Unternehmen in diesem Muster in einem abgeschirmten Umfeld und sind dementsprechend kaum gezwungen zu innovieren. Durch externe Schocks, wie beispielsweise die Deregulierung von Märkten oder disruptive Innovationen, die die Spielregeln in einem Markt verändern, führen zu einer Verschiebung der Wettbewerbsposition. Eingeschränkt durch eine schwerfällige Organisationsstruktur und fehlende Innovationskraft, setzt das Unternehmen auf defensive Strategien, wie Kosteneinsparungsprogramme oder eine Re-Fokussierung auf profitablere Geschäftsbereiche. Solche Entscheidungen legen den Grundstein für erste Konflikte zwischen unterschiedlichen Interessens- und Unternehmensvertretern (z.B. zwischen Gewerkschaften und Management). Durch ein Missmanagement von Ressourcen und fehlende Innovationen eskalieren Konflikte zwischen rivalisierenden Gruppen in mikropolitische Grabenkämpfe. Diese Grabenkämpfe sind im Kern durch den Konflikt zwischen wirtschaftlicher Effizienz und individuellen Arbeitnehmerrechten gekennzeichnet und entwickeln letztendlich massiv destruktiven Kräfte, die zum lähmenden Stillstand im operativen Tagesgeschäft führen. Am Ende führen die Unfähigkeit der beteiligten Anspruchsgruppen zur Kooperation und zum Kompromiss das Unternehmen in den Niedergang.

### **Impulse für die Praxis: Frühwarnindikatoren zur Erkennung schwacher Signale**

Diese und weitere Studien zeigen, dass es teilweise schon lange, mitunter mehrere Jahre bevor Unternehmen scheitern, erste schwache Anzeichen für einen Pfad in den Untergang gibt.<sup>8</sup> Konzernführungen wären dementsprechend gut beraten, ein System zu installieren, das zu einer

Sensibilisierung für solche schwachen Signale führt, um möglichst frühzeitig gegensteuern zu können. Für Unternehmensführungen ist es allerdings herausfordernd diese zu Beginn oftmals schwachen Signale während des Tagesgeschäftes zu erkennen oder zum Teil ambivalente Anzeichen richtig zu deuten und weiter zu beobachten. Im Folgenden listen wir eine Reihe von Kernmechanismen und Indikatoren auf, die charakteristisch für die Anfänge der jeweiligen Pfade sind und eine Früherkennung erleichtern können (vgl. Tabelle 1-4).

**Tabelle 1: Kernmechanismen des Nachzüglers**

<b>Kernmechanismen</b>	<b>Frühwarnindikatoren</b>
<b>Kultur der “(alt-) bewährten” Traditionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illusion der Unverwundbarkeit durch jahre- bzw. jahrzehntelange Marktführerschaft</li> <li>• Fokus auf altbewährte Produkte, Praktiken und Denkmuster</li> <li>• Konsensbildung durch inoffizielle interne Absprachen, wie z.B. Pre-Meetings, die vor den eigentlichen Meetings stattfinden, um kritische Zahlen, Fakten und Argumente im Vorfeld auszuräumen; sowie eingespielte Teams und Führungsebenen, die Routine und Beständigkeit neuen Ideen und Veränderung vorziehen</li> </ul>
<b>Rigide Anpassungsmuster in disruptiven Märkten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationen auf Basis von vergangenen, erprobten Erfolgsmustern</li> <li>• Steigender Aktionismus bei Nicht-Erfolg altbewährter Strategien: vermehrte Einführung von inkrementellen Innovationen (z.B. Linienenerweiterungen, Produktvariationen)</li> <li>• Zunehmend rückständiges Produktportfolio und höhere Kostenstrukturen als der Wettbewerb</li> </ul>

**Tabelle 2: Kernmechanismen des Opportunisten**

<b>Kernmechanismen</b>	<b>Frühwarnindikatoren</b>
<b>Marktorientierte Unternehmenskultur</b>  <b>Kultur der „Glorifizierung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Up-or-out” Mentalität, die hochambitionierte, jedoch oftmals wenig reflektierte und kritische Mitarbeitende hervorbringt</li> <li>• Unternehmensstrategie beruht auf wachstumsorientierter Verdrängungsstrategie</li> <li>• Ambivalente Anreizsysteme: Belohnung von s.g. „loopholes“ und findigen Strategien, insbesondere im Bereich rechtlicher und normativer Grauzonen</li> <li>• Glorifizierung des Unternehmens in den Medien und von externen Anspruchs- und Interessenvertretern</li> <li>• Kein kritisches Hinterfragen von Produkten und Geschäftspraktiken</li> <li>• Kontrollmechanismen zum Teil ausgesetzt in der Hoffnung auf hohe Gewinne</li> </ul>

**Tabelle 3: Kernmechanismen des Imperialisten**

<b>Kernmechanismen</b>	<b>Frühwarnindikatoren</b>
<b>Kultur der „blinden Gefolgschaft“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autokratischer Führungsstil: Hierarchische top-down Entscheidungsstrukturen, Unterdrückung einer internen Feedback- und Fehlerkultur, teilweise „Angstkultur“</li> <li>• Kritik wird als Affront gegen die Vision der Geschäftsführung und nicht als produktiver Feedbackmechanismus des Lernens verstanden</li> <li>• Geschäftsführung mit Tendenz zu Hybris und Selbstglorifizierung mit aggressiven, unkontrollierten und teilweise unkoordinierten Wachstumsambitionen</li> </ul>

---

---

**Kultur der****„Glorifizierung“**

- Glorifizierung des Unternehmens in den Medien und von externen Anspruchs- und Interessenvertretern
  - Kein kritisches Hinterfragen von Produkten und Geschäftspraktiken
  - Hohe Bereitschaft für Investitionen in sehr risikoreiche Geschäftsfelder mit geringen Sicherheiten
- 

**Tabelle 4: Kernmechanismen des Politisierten**

---

<b>Kernmechanismen</b>	<b>Frühwarnindikatoren</b>
<b>Reguliertes und geschütztes Marktumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulierte, geschützte Märkte mit stabilen Wettbewerbsstrukturen und geringer Innovationsneigung</li><li>• Starke Arbeitnehmerverbände und gesetzliche Vorgaben</li></ul>
<b>Träge organisationale Strukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus auf Standardisierung, Skaleneffekte und Massenproduktion</li><li>• Hohe Fixkosten und inflexible Strukturen</li><li>• Beständigkeit als zentrales Leitmotiv im Unternehmen</li></ul>

---

**Zusammenfassung**

Dieser Beitrag hat zum Ziel, empirisch gestützte Pfade des Scheiterns von Unternehmen aufzuzeigen. Auf Basis einer systematischen Untersuchung von 43 Unternehmensinsolvenzen und Geschäftsaufgaben wurden vier übergreifende Erklärungsmuster entwickelt: der Nachzügler, der Opportunist, der Imperialist und der Politisierte. Jedes Erklärungsmuster folgt einer eigenen Logik des Scheiterns: Der Nachzügler durch Beharren auf Tradition in disruptiven Märkten, der Opportunist durch einen kontinuierlichen Werteverfall, der Imperialist durch Unterwerfung und der Politisierte durch destruktive Mikropolitik. Um diese Logik frühzeitig zu erkennen, wurden differenzierte Frühwarnindikatoren für die Praxis abgeleitet. Diese Frühwarnindikatoren können wertvolle Hinweise auf destruktive Tendenzen innerhalb und außerhalb der Organisation geben.

Aus Sicht des Managements müssen Organisationen die Fähigkeit entwickeln, diese Frühwarnindikatoren zum Gegenstand von Argumentation, Diskussion und Lernen zu machen.<sup>9</sup>

## **Summary**

This article aims to present empirically grounded tracks of organizational failure. Based on a systematic study of 43 corporate failure cases, four overarching archetypes were developed: the laggard, the villain, the imperialist, and the politicized. Each pattern follows a unique logic of failure: the laggard by overemphasizing tradition in disruptive markets, the villain by decaying values, the imperialist by obedience, and the politicized by destructive micropolitics. In order to recognize this unfolding logic at an early stage, we proposed weak signals as early warning indicators for managerial practice. These early warning indicators can provide valuable insights of destructive tendencies inside and outside the organization. From a managerial perspective, organizations should use these weak signals as triggers for internal discussion, critical reflection, and learning.

## **Anmerkungen**

<sup>1</sup> Vgl. Dyer, J.H., O’Keeffe, K., & Furr, N. (2016): The scary truth about corporate survival. Harvard Business Review, December, 25-26.

<sup>2</sup> Creditforum (2018); destatis (2018).

<sup>3</sup> Creditforum (2018).

<sup>4</sup> Vgl. Heracleous, L. and Werres, K. (2016). On the road to disaster: Strategic misalignments and corporate failure. Long Range Planning, 49, 491-506.

<sup>5</sup> Vgl. Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company”. Organization Science, 20, 441-460.

<sup>6</sup> Siehe hierzu: Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., & Seckler, C. (2019). A process perspective on organizational failure: A qualitative meta-analysis. Journal of Management Studies, 56(1), 19-56.

<sup>7</sup> Diese vier Pfade stellen archetypische Erklärungsmuster dar und können in der Praxis ebenso

---

überlappend auftreten. Die Darstellung orientiert sich an Miller, D. (1990). *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. New York, NY: Harper Business.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Probst, G., & Raisch, S. (2005). *Organizational crisis: The logic of failure*. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105 und Miller, D. (1990). *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. New York, NY: Harper Business

<sup>9</sup> Vgl. Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *A Stupidity-Based Theory of Organizations*. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220 und Reihlen, M. (1997). *Entwicklungsfähige Planungssysteme. Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.