

Studie: Warum scheitern Unternehmen?

19.11.2019 Prinzipiell kann jedes Unternehmen scheitern, ganz gleich wie groß es ist und wie sehr seine Produkte nachgefragt werden. Woran liegt das? In seiner neusten Forschungsarbeit gibt Wirtschaftswissenschaftler Markus Reihlen gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen Stefanie Habersang, Jill Küberling-Jost und Christoph Seckler eine Antwort.

Wann haben Sie zuletzt die Marke „Kodak“ gesehen? Jahrzehntlang stand sie für Fotografie. Deren Fotoapparate waren robust und verlässlich, die Fotos scharf, der Name und der gelb-orangene Farbcode hatten einen hohen Wiedererkennungswert. Von dem einstigen Glanz ist nichts übrig, das Unternehmen ging Pleite. Dies ist keine Ausnahme. „80% aller vor 1980 gegründeten Unternehmen existieren nicht mehr. Fast jedes fünfte Unternehmen, das heute existiert, wird es in fünf Jahren nicht mehr geben“, erklärt Reihlen. Hunderttausende Arbeitsplätze gehen auf diese Weise verloren.

Bisherige Forschungen dazu, warum Unternehmen scheitern, liefern widersprüchliche Ergebnisse: Manche suggerieren, dass es an unternehmerischer Trägheit liegt, andere machen erhöhte Risikobereitschaft als Grund aus. Reihlen und sein Team umgehen diesen Widerspruch. Ihr einzigartiger Ansatz identifiziert vier unterschiedliche Archetypen scheiternder Unternehmen, die je ihr eigenes Profil haben: Den Nachzügler, den Opportunisten, den Imperialisten und den Politisierten. Reihlen und sein Team trugen dazu eine Unmenge Daten zusammen, das Archetypen-Modell ist empirisch gut belastbar. Es ermöglicht nicht nur zu verstehen, warum bestimmte Unternehmen gescheitert sind, sondern zeigt auch Frühwarnindikatoren auf. „Die destruktiven Kräfte tauchen bereits früh, noch in der von Erfolg geprägten Phase eines Unternehmens, auf“, sagt Reihlen.

„Nachzügler“ sind durch eine über Jahrzehnte gewachsene Unternehmensidentität gekennzeichnet, die sich in bestimmten kulturellen Wegen und Normen zeigt. Beispiele hierfür sind Blockbuster (Videothek), Polaroid oder Kodak. Überraschenderweise sind es hier gerade die Dinge, die gut liefen, die zum Niedergang führen. „Bewährte Strategien werden zu Dogmen und einstige Schlüsselressourcen und -kompetenzen zu physischen und mentalen Blockaden“, erklärt Reihlen. Dafür ist Kodak ein gutes Beispiel: Es war das führende Unternehmen, was analoge Fotografie anging. Doch gerade das Fokussieren hierauf ließ sie die Digitalfotografie verschlafen. Ein

Alarmzeichen ist bei diesem Archetyp, dass vor den eigentlichen Meetings „Pre-Meetings“ stattfinden, in denen kritische Zahlen, Fakten und Argumente im Vorfeld zensiert werden.

In Unternehmen, die zum „Opportunisten“-Archetyp gehören, sind clevere Angestellte tätig, die ständig nach neuen Wachstums- oder Kostensenkungsgelegenheiten Ausschau halten. Sie arbeiten in sittlichen Grauzonen und werden von der Unternehmensführung für das Ausnutzen von Gelegenheiten nachdrücklich belohnt. Ein Beispiel hierfür ist die Citigroup. Diese Bank war für ihre unkonventionellen, innovativen und trotzdem legalen Finanzgeschäfte bekannt und ging im Zuge der Finanzkrise unter. Frühwarnzeichen dieses Typs sind, dass Mitarbeiter*innen gleichzeitig extrem ehrgeizig und wenig reflektiert sind sowie dass das Unternehmen in den Medien hochgejubelt wird.

Einem „Imperialisten“-Unternehmen steht ein kreativer und charismatischer CEO vor, der einen Pfad der unfokussierten und risikoreichen Expansion eingeschlagen hat. Ihr oder sein Führungsstil ist autoritär und die Unternehmenskultur beinhaltet eine streng hierarchische Entscheidungskultur. Ein Beispiel ist die ehrwürdig-traditionsreiche und auflagenstarke Zeitung „News of the World“. 2011 musste sie infolge eines (in seiner Massivität durchaus auch beeindruckenden) Abhörskandals schließen. Dass hier etwas schief läuft, hätte man daran erkennen können, dass das Unternehmen keine funktionierende Feedback- und Fehlerkultur aufweist, teilweise sogar durch eine „Angstkultur“ gekennzeichnet ist. Damit fehlt ein kritisches Gegengewicht zu den riskanten Strategien der Geschäftsführung.

Zum vierten Typ, dem „Politisierten“, gehören Branchengiganten, die sich durch politische Grabenkämpfe aufreiben und paralysieren wie der Autohersteller Chrysler oder Delta Airlines. Ein früh auftauchender Indikator ist hierbei, dass alle Entscheidungen auf Beständigkeit, Verlässlichkeit und Planbarkeit hin getroffen werden und inflexible, festgefahrene Machtstrukturen Adaptation und Veränderung verhindern.

Unternehmen sind verschieden. Reihlen und sein Team zeigen aber, dass es in der Tat gewisse Muster gibt, die sich über eine Vielzahl an gescheiterten Unternehmen immer wieder erkennen lassen.

Markus Reihlen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Strategisches Management, am Institut für Management und Organisation. Seine Forschung wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem durch die Academy of Management. Die Studie „A Process Perspective on Organizational Failure“ erschien im renommierten

Journal of Management Studies.

Autor: Martin Gierczak

Datum: 19.11.2019

Kategorien: 1_Meldungen_Forschung, Fak_Wirtschaft_Meldungen, IMO_Meldungen

Autor: Martin Gierczak

E-Mail: martin.gierczak@leuphana.de