

Hauschildt, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Existenzielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus einer Unternehmung:
Plädoyer für eine ontogenetische Betrachtungsweise in der
Betriebswirtschaftslehre

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 565

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen (2002) : Existenzielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus einer Unternehmung: Plädoyer für eine ontogenetische Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 565, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147632>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 565

Existenzielle Schlüsselereignisse
im Lebenszyklus einer Unternehmung
Plädoyer für eine ontogenetische Betrachtungsweise
in der Betriebswirtschaftslehre

Jürgen Hauschildt



Inhaltsverzeichnis

Existenzielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung - Plädoyer für eine ontogenetische Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre

1. Strukturelle Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre	1
2. Ontogenese einer Unternehmung	3
3. Die existenziellen Schlüsselereignisse im Einzelnen	5
3.1 Unternehmensgründung	5
3.2 Emanzipation: Die Lösung der Unternehmung vom Unternehmer	6
3.3 Umbruch: Die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung.....	7
3.4 Zusammenschluss: Das Aufgehen mit einer anderen in einer neuen Unternehmung	9
3.5 Unternehmenskrise, Insolvenz und Liquidation	10
4. Die Integrationsleistung des ontogenetischen Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre.....	12

Existenzielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung Plädoyer für eine ontogenetische Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre

1. Strukturelle Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre

Wolfgang Stützel pflegte zu Günter Wöhles "Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre"¹ anzumerken, sein Saarbrücker Fakultätskollege "kanonisiere" den gesicherten Wissensbestand unseres Faches. Tatsächlich entspricht die fachliche Gliederung der Betriebswirtschaftslehre mit ihrer konsequent funktionalen Ausrichtung nicht nur dem Grundkonzept dieses Standardlehrbuches, sondern bestimmt auch die Struktur der Betriebswirtschaftslehre in den Hochschulen. Wer an der Restrukturierung der betriebswirtschaftlichen Fachgruppen an den Universitäten der neuen Länder beteiligt war, konnte - unter Berufung auf "den" Wöhe - getrost Lehrstühle für Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung und für das Rechnungswesen fordern. Und der Bezug auf das Kapitel: "Der Aufbau des Betriebes" stützte zudem das Verlangen nach einem weiteren Lehrstuhl für Organisation und Personal.

Ein gutes Lehrbuch ist zu Recht konservativ: Es hat die Aufgabe, die erarbeiteten Ergebnisse nachhaltig zu dokumentieren, die Brücke zwischen den Generationen der Forscher zu schlagen und die vielfältigen Auswucherungen auf einen harten Kern zu reduzieren. Der Konservatismus hat zudem den Vorzug, dass sich eine neue fachliche Entwicklung zunächst einmal vielfach bewähren muss, ehe sie für würdig befunden wird, im Sinne Stützels kanonisiert zu werden. Ein gutes Lehrbuch ist auf jeden Fall taub gegenüber schnelllebigen modischen Entwicklungen. Man wird in Wöhles Lehrbuch vergeblich nach vielen Schlagworten, zumeist Amerikanismen, suchen, die eine hektische Beraterszene aus durchsichtigen Motiven permanent in die Welt setzt.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die fachliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an den Hochschulen, so fallen einige Entwicklungen und auch einige Nicht-Entwicklungen auf, die eine Weiterentwicklung des klassischen Konzeptes anregen. Die sechziger Jahre waren die Blütezeit der *quantitativen Methoden*. In den siebziger Jahren begann die *Wirtschaftsinformatik* ihren Siegeszug. In den achtziger Jahren kam es zu einer intensiven Beschäftigung mit *Unternehmensstrategien*, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der *Internationalisierung*, der *Akquisition* und der *Fusion* großer Unternehmen. Zu Beginn der neunziger Jahre wurden die *Existenz- und Unternehmensgründung* in starkem Maße thematisiert. Schließlich fand ebenfalls in den neunziger Jahren eine neue betriebliche Funktion erhebliche Aufmerksamkeit: *Technologie- und Innovationsmanagement*. Die aktuellste Entwicklung verbindet sich mit der betriebswirtschaftlichen Bedeutung einer technologischen Revolution: *electronic business*.

Operations Research und Wirtschaftsinformatik sind heute wohletablierte Fachgebiete der Betriebswirtschaftslehre. Sie können auf eine große Zahl eigener Lehrstühle verweisen, sie sind in eigenen Wissenschaftlichen Kommissionen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft organisiert.

¹ Wöhe, G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2002

Bemerkenswert ist, dass die vielen Beiträge zum Thema Strategie, Fusion und Akquisition *nicht* zur Etablierung von eigenen Lehrstühlen führten. War die Thematik vielleicht doch zu schmal? Fehlte es an der kritischen Masse von soliden Forschungsarbeiten, die die Relevanz der Thematik nachwiesen? Wurden die Strategiethemata von anderen klassischen Funktionen - Marketing, Organisation, Technologiemanagement - integriert? War die Nachfrage nach wissenschaftlich vorgebildeten Strategen in der Praxis zu gering, um eine gesonderte Ausbildung zu rechtfertigen?

Das ist ganz anders, wenn man sich die jüngsten fachlichen Entwicklungen betrachtet: Unternehmensgründung sowie Technologie- und Innovationsmanagement sind auf ein so großes Interesse der Wirtschaftspolitik und der Wirtschaftspraxis gestoßen, dass die Etablierung eigener Lehrstühle gerechtfertigt erschien. Neugründungen und Innovationen gelten als *die* Erfolgspfade der wirtschaftlichen Entwicklung, die aus der Stagnation herausführen sollten. Die Forschungsaktivitäten wurden konsequenterweise nachhaltig auch aus öffentlichen Mitteln gefördert. Der Bedarf an Betriebswirten, die sich mit sprunghaftem Wandel und mit radikalem Neubeginn beschäftigen, die überdies Befähigungen und Kenntnisse mitbringen, an denen es den Naturwissenschaftlern und Ingenieuren mangelte, wuchs.

Demgegenüber ist es auffällig, dass das betriebliche *Risikomanagement*, die *Unternehmenskrise* und die wirtschaftliche Bewältigung von *Insolvenzen* bisher noch nicht zu einer eigenständigen fachlichen Institutionalisierung geführt haben. Das ist um so unverständlicher, wenn man angesichts der großen und steigenden Zahl von Insolvenzen den unabwendbaren Bedarf an fachlich einschlägigen Betriebswirten bedenkt. Zwar hat die Beschäftigung mit der Unternehmenskrise und dem Risiko in unserem Fache eine lange Tradition. Aber diese Schattenseiten des wirtschaftlichen Daseins von Unternehmen scheinen nicht die gleiche Faszination auf die Forscher auszuüben wie die Untersuchung von Erfolgsfaktoren und Wachstumsursachen. Vielleicht führen die notwendige Auseinandersetzung mit dem KonTraG² und das Erschrecken über die Bilanzmanipulationen in Riesenunternehmen zur Änderung des Bewusstseins. Auf jeden Fall ist die Diskussion über die Unternehmensverfassung, die unter dem Schlagwort des Corporate Governance wiederbelebt wurde, nicht zuletzt aus dem Versagen der Spitzenführung in Unternehmenskrisen berechtigt. *Liegt in der Beschäftigung mit Risiko, Krise und Insolvenz der nächste große Schub in der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre?*

Alle diese fachlichen Entwicklungen haben die fachliche Orientierung an den betrieblichen Funktionen nicht grundlegend verändert, sie haben sie aber ergänzt. Es wird zugleich ein *anderes Paradigma* erkennbar, das einige der genannten Entwicklungen in anderer Weise zu bündeln erlaubt. Damit könnten die Schlagkraft dieser fachlichen Neuorientierung erhöht und Anregungen für die Komplettierung der betriebswirtschaftlichen Lehr- und Forschungsprogramme gegeben werden.

² Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27.4.98

2. Ontogenese einer Unternehmung

Unternehmungen durchlaufen einen *arteigenen Lebenszyklus*. Unter Bezug auf die Terminologie der Biologie bezeichnen wir diese Perspektive als die ontogenetische. Diese *ontogenetische Betrachtungsweise* ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die Entwicklungsgeschichte eines Individuums zu ihrem Erkenntnisobjekt wählt. Sie ergänzt die *phylogenetische Anschauung*, die die Entwicklung der *Art* zum Gegenstand hat, also die Frage stellt, welche unterschiedlichen Gattungen von Individuen unter welchen Bedingungen auftreten. Diese Bindung an die Phylogenese haben wir in unserer Definition gemeint, wenn wir von einem "art-eigenen" Lebenszyklus sprechen.

In der Betriebswirtschaftslehre findet sich die ontogenetische Perspektive in der Beschäftigung mit dem *Lebenszyklus*. Dieser Begriff wurde ursprünglich im Marketing entwickelt, um unterschiedliche absatzpolitische Aktivitäten mit zunehmender Diffusion eines Produktes zu begründen. Er fand schnell Eingang in Modelle des strategischen Managements, mit denen die Portfoliopolitik des Unternehmens ausgerichtet werden kann. Danach wird empfohlen, "Nachwuchsprodukte" zu entwickeln, "Starprodukte" auszubauen, "Cash-Cow-Produkte" zur Stabilisierung zu nutzen und "Arme Hunde-Produkte" auslaufen zu lassen.

Diese Lebenszyklus-Idee wird hier auf die gesamte Unternehmung übertragen. Unsere Vorstellungen sind von einem Gedanken inspiriert, den Albach/Albach im Jahre 1989³ formuliert haben. Wir gehen mit ihnen davon aus, dass dieser Lebenszyklus zwischen Anfang und Ende der Unternehmensexistenz charakteristische Kennzeichen hat. Albach/Albach ordnen zwischen diesen Endpunkten die "laufende Betriebstätigkeit" ein. Es liegt nahe, damit bestimmte Phasen im Lebenszyklus, etwa "Wachstum", "Stagnation" und "Schrumpfung", zu unterscheiden und in einer *Theorie der Unternehmensdynamik* zu modellieren. Damit wird aber zugleich ein kontinuierlicher Verlauf suggeriert, in dem es keine disruptiven Ereignisse gibt, die den stetigen Verlauf des Lebenszyklus stören, unterbrechen, exzessiv beschleunigen oder verzögern. Mit diesem Beitrag wollen wir auf derartige *außergewöhnliche Schlüsselereignisse* aufmerksam machen, die jeweils die weitere Existenz der Unternehmung einschneidend beeinflussen. Dabei gelten die folgenden Einschränkungen:

- Wir verwenden den Begriff "Schlüsselereignis", weil wir akzeptieren müssen, dass eine Bezeichnung als "existenzielle *Entscheidung*" die Realität nicht zutreffend charakterisiert. Denn zum einen treten diese Ereignisse nicht selten ungeplant, vielleicht sogar unbeabsichtigt auf. Zum anderen sind sie so komplex, dass sie nicht als eine einzige isolierbare Entscheidung, sondern vielmehr als ein ganzes Geflecht von Teilentscheidungen zu begreifen sind.
- Die Vorstellung des Lebenszyklus der Unternehmung ist *ohne Zeitdimension*. Subjektiv gesehen betrachten sich Unternehmen zumeist als unsterblich und müssen es auch, solange sie von Unternehmern oder Managern und nicht von einem Insolvenzverwalter geführt werden. Objektiv gesehen gibt es keine Statistik über die durchschnittliche Lebensdauer einer Unternehmung. Zwar gibt es ebenso beeindruckende Beispiele für ein stattliches Lebensalter, aber die Insolvenzstatistik kündigt ebenso eindrucksvoll alljährlich vom Ende vieler Unternehmensexistenzen. Unternehmen sind Menschenwerk. Es gibt keine Begründung, weshalb dieses ewig währen sollte.

Welche existenziellen Schlüsselereignisse liegen zwischen Gründung und Liquidation ?

³ Albach, H./Albach, R.: Das Unternehmen als Institution - Rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen - Eine Einführung, Wiesbaden 1989, S. 85 ff.

Konsultiert man unter dieser Frage Wöhles "Einführung", so verweist er uns auf die Grundsatzentscheidungen, durch die die Aufbauelemente des Betriebes festgelegt werden. Er nennt sie die "*konstitutiven Entscheidungen*"⁴: zu den Unternehmenszielen und zur Unternehmensverfassung, zu der Relation der Produktionsfaktoren, zur Rechtsform, zum Zusammenschluss von Unternehmen und zum Standort. Konstitutive Entscheidungen sind im Leben einer Unternehmung vermutlich mehr als einmal, wenn auch selten zu treffen. Sie sind konstitutiv, weil sie das Unternehmen auf lange Zeit festlegen und als Präzedenzentscheidungen viele Folgeentscheidungen grundlegend vorprägen. Man kann diesen Katalog sicherlich erweitern und aktuelle Entwicklungen einbeziehen: etwa Entscheidungen zum strategischen und strukturellen Wandel, Entscheidung zur Globalisierung, Entscheidungen zu den Grenzen der Unternehmung bei zwischenbetrieblicher Kooperation - um nur einige zu nennen.

In diesem Beitrag soll diese Sichtweise ergänzt werden. Es geht uns um *existenzielle Schlüsselereignisse*. Im Gegensatz zu den konstitutiven Entscheidungen steht bei ihnen die Existenz der Unternehmung zur Disposition. Sie haben eine andere Qualität. Es handelt sich um *radikale Innovationen der Unternehmensidentität*. Dementsprechend ereignen sie sich äußerst selten, oft nur einmal im Leben der Unternehmung. Durch sie wird ein Bruch mit der Vergangenheit vollzogen, der alle Teile der Unternehmung ergreift und prinzipiell jede vertraute Verhaltensweise in Frage stellt. Es geht also nicht um Wandel, um eine stetige Dynamik. Es geht um sprunghafte Veränderung.

Es handelt sich um folgende Ereignisse zwischen Unternehmensgründung und -beendigung:

- *die Lösung der Unternehmung vom Unternehmer ("Emanzipation"),*
- *die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung ("Strategischer Umbruch"),*
- *die Auflösung der bisherigen Entität durch das Aufgehen des Unternehmens mit einem anderen in einer neuen Einheit ("Zusammenschluss").*

Es ist nicht zu erwarten, dass diese existenzbestimmenden Schlüsselereignisse *überhaupt* im Lebenszyklus einer Unternehmung auftreten. Es gibt auch *keine natürliche Reihenfolge* für diese Ereignisse, außer dass die Gründung am Anfang und die Liquidation am Ende steht. Es dürfte allerdings empirisch ermittelbare Häufigkeiten und vielleicht sogar charakteristische Verlaufsmuster geben. So ist zu vermuten, dass sich die Lösung der Unternehmung vom Unternehmer in der Regel vor den anderen existenziellen Schlüsselereignissen ereignet. Aber man sollte weitere Erwägungen nicht auf einen zwingenden Ablauf der Ereignisse gründen.

"Unterhalb" dieser Ebene der *existenziellen Schlüsselereignisse* finden wir dann die *konstitutiven* Entscheidungen im Sinne Wöhles. Und unterhalb dieser konstitutiven Ebene sind die *operativen* Entscheidungen in den betrieblichen Funktionen zu treffen. Wir stocken die Hierarchie der Entscheidungen mit den existenziellen Schlüsselereignissen somit um eine Ebene auf.

In der folgenden Betrachtung sollen diese fünf existenziellen Schlüsselereignisse kurz gekennzeichnet und durch Fallstudien illustriert werden. Sodann ist es unser Ziel herauszufinden, welche Eigenschaften diesen Ereignissen gemeinsam sind, um damit Ansatzpunkte für eine Integration zu finden. Zugleich kann damit bewusst werden, wo Forschungsaufgaben liegen, die in der Vergangenheit vernachlässigt wurden.

⁴ Wöhe, a.a.O., S. 93

3. Die existenziellen Schlüsselereignisse im Einzelnen

3.1 Unternehmensgründung

Zur Illustration zunächst ein Blick in die Geschichte der Hoechst AG⁵:

"Es war die wissenschaftliche Herausforderung an einen jungen Chemiker, mit den neuen synthetischen Farbstoffen zu arbeiten. Es war aber auch das Gespür des Nachkommens eines alten Erfurter Kaufmannsgeschlechts, welches Dr. Eugen Lucius zwischen 1860 und 1862 veranlaßte, die Gründung einer Fabrik für die neuen "Theerfarben" ins Auge zu fassen ... Die Gründung von Eugen Lucius war ein reines Familienunternehmen. Sein Teilhaber war der aus Hamburg stammende Kaufmann Carl Friedrich Wilhelm Meister, der Schwager von Lucius' Ehefrau. Als dritter Teilhaber fungierte Ludwig August Müller, der Onkel der Ehefrauen von Meister und Lucius."

Unternehmensgründung ist zu einem stark beackerten Forschungsfeld geworden. Müller-Böling/Klandt konnten schon in ihrer ersten Literaturlauswertung, die im Jahre 1991 abschloss, 61 empirische Studien aus 47 Publikationen zählen⁶. Nach dieser Recherche waren insbesondere die Jahre 1986 und 1987 besonders fruchtbar. Die Startphase liegt in der letzten Hälfte der siebziger Jahre.

Es ist nicht die Aufgabe dieses Beitrages, die Beiträge im Einzelnen zu würdigen. Man kann heute festhalten, dass dieses *Forschungs- und Lehrgebiet voll etabliert* ist. Es ist sich seiner Begriffe und Klassifikationen sicher. Es hat eine Fülle von relevanten Zusammenhängen zutage gefördert. Die Interdisziplinarität ist dabei beachtlich, namentlich zur Psychologie, wenn die *Motivation der Gründer* untersucht wird. Wir werden regelmäßig über die Anzahl, die Rechtsformen und die Branchen der Neugründungen durch die verdienstvollen Statistiken der CREDITREFORM informiert. Existenzgründungen (aus der Unselbständigkeit in die Selbständigkeit) lassen sich von Unternehmensgründungen unterscheiden. Der Gründungsprozess ist gut ausgeleuchtet, die *Vorgründungsphase* findet dabei besondere Aufmerksamkeit⁷. Konzentriert befasst man sich mit den Erfolgsfaktoren der Neugründung. Eine enge Verzahnung besteht zu den Lehr- und Forschungsarbeiten über Technologie- und Innovationsmanagement.

Dieser wissenschaftliche *Erklärungsprozess* verläuft parallel zum *Gestaltungsprozess* in der Wirtschaftspraxis: Die Anleitungen zur Unternehmensgründung finden sich nicht nur in Handbüchern. Vielmehr wurden seit den neunziger Jahren vielfältige Gründungsinitiativen, vor allem von Industrie- und Handelskammern, Beratern, ja sogar von illustrierten Zeitschriften gestartet und getragen. Gründerzentren, Technologieparks und andere "Inkubatoren" erfreuen sich staatlicher, regionaler und kommunaler Zuwendung. Die Hochschulen wirken dabei intensiv mit. Für den Transfer ihrer Forschungsergebnisse gibt es an den meisten Universitäten und Fachhochschulen Transferbeauftragte und Gründungsberater. Hinzu kommen immer mehr Lehrstühle für Unternehmensgründung, nicht selten als Stiftungslehrstühle. Die Unternehmensgründung scheint somit ein besonders leuchtendes Beispiel für ein erfolgreiches Zusammenwirken von Wissenschaft, Praxis und Politik zu sein.

⁵ HistComGmbH Hoechst Archives/Hoechst Museum: Hoechst Aktiengesellschaft - Ein altes Chemieunternehmen - Baustein der neuen Aventis S.A., internet-Auszug vom 22.7.2002 unter http://www.hoechst.de/files/hoechst_chronikaventis_99_deutsch.pdf

⁶ Müller-Böling, D./Klandt, H.: Unternehmensgründung, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für Eberhard Witte, Hrsg. J. Hauschildt/O. Grün, Stuttgart 1993, S. 135-178

⁷ siehe die Literaturlauswertung von Mellewigt, Th./Witt, P.: Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution der Unternehmung: Stand der empirischen Forschung, in: ZfB, Jg. 72 (2002), S. 81-109

Auch die *Theorie unseres Faches* hat von dieser Entwicklung profitiert. Annahmen über Ziele und Motive der Unternehmer wurden konkretisiert und waren zu revidieren: Das Autonomiestreben wird als eine mächtige Antriebskraft neben dem Gewinnstreben erkennbar. Ganzheitliche Perspektiven wurden nachgefragt, im Gegensatz zu einer immer stärker werdenden Zersplitterung in Spezialisierungen. Die theoretischen Bemühungen um die kleinen und mittleren Unternehmungen erhielten mächtige Impulse.

Aber trotz aller dieser unbestreitbaren Vorzüge bleibt ein Unbehagen. Ist der Bezug auf die Unternehmensgründung nicht letztlich doch ein zu enges Paradigma, das nach einer umfassenderen Einbindung ruft? Wir sehen in der Unternehmensgründung nur eine von fünf existenzbestimmenden Entscheidungen, auf deren Zusammengehörigkeit wir mit diesem Beitrag aufmerksam machen wollen.

3.2 Emanzipation: Die Lösung der Unternehmung vom Unternehmer

Wiederum sei zur Illustration aus der Geschichte der Hoechst AG zitiert:

"Bis in die achtziger Jahre des 19. Jahrhunderts blieb Hoechst eine reine Farbenfabrik, ... Nun jedoch veränderte sich das Unternehmen in seiner Rechtsform und in seiner Struktur sehr schnell. 1880 wurde aus der Offenen Handelsgesellschaft unter "Farbwerke vorm. Meister Lucius & Brüning" eine moderne Aktiengesellschaft, deren Aktien ab 1888 auch an der Börse gehandelt wurden. ... Aus der Farbenfabrik war ein Chemieunternehmen geworden."

In der Unternehmensgründung sind "der" Gründer und "seine" Unternehmung auf das engste verknüpft. Der *Unternehmensgründer* wird durch den Gründungsakt zum *Gründungsunternehmer*. In den Rechtsformen der Personengesellschaft wird diese Einheit von Herrschaftsanspruch, Eigenkapitalaufbringung und persönlicher Haftung des oder der Unternehmer zum Definitionsmerkmal. Spätestens mit dem Lebensende des oder der Unternehmer endet diese persönliche Beziehung.

Diese Kennzeichnung ist indessen einseitig. Die Trennung von Unternehmer und Unternehmung ist nicht nur ein physisches Problem. Es kann einerseits *ökonomische Gründe*, etwa den Zwang zur Eigenkapitalbeschaffung auf einem anonymen Kapitalmarkt, geben, die die Trennung rechtlich und persönlich erzwingen. Es kann andererseits der Nachfolger aus dem Kreis der Familie gesucht werden, so dass die persönliche Verbindung zwischen Unternehmung und Unternehmer nicht mehr allein durch ein Individuum, sondern durch die *Verwandtschaft* bestimmt wird. In beiden Fällen ist indessen die Lücke zu füllen, die das Ausscheiden der Persönlichkeit(en) hinterlässt, durch die die Entstehung und die laufende Betätigung der Unternehmung in herausragender Weise geprägt wurden.

Es ist aber zweckmäßig, bei dieser Trennung von Gründungsunternehmer und Unternehmung die soeben getroffene Unterscheidung aufzugreifen. Man spricht von *Nachfolge*, wenn das Unternehmen in seiner bisherigen Betätigung, rechtlichen Form und seinen bisherigen Zielsetzungen fortgeführt wird. Charakteristisch ist formale Kontinuität, jedenfalls für die Zeit unmittelbar nach dem Übergang von Gründungsunternehmer auf Nachfolger. Das mag sich im Laufe der Zeit durchaus ändern, aber zunächst führt der Nachfolger *"im Sinne des Gründers"* die Geschäfte fort.

Die Trennung von Unternehmer und Unternehmung ist indessen radikaler, wenn neue Gesellschafter, im Grenzfall ein anonymer Kapitalmarkt, das Eigenkapital stellen, mit eigenen

Herrschaftsinteressen auftreten und die Ziele der Unternehmung neu definieren. Dieses ist der eigentliche Fall der *"Emanzipation" der Unternehmung vom Unternehmer*. Die Ziele, die Führung, die Beziehungen zu den Mitarbeitern und Interaktionspartnern versachlichen sich im Zuge der Entpersönlichung. Die Gründe für eine derartige Entwicklung liegen auf der Hand: starke Expansion der Unternehmung in sachlicher und räumlicher Hinsicht, Kapitalmangel, steuerliche Erwägungen, begrenzte Leitungskapazität, Auftreten von Konkurrenz, die den persönlichen Bindungen nicht verpflichtet ist. Nicht selten ist es schon in diesem Stadium eine Unternehmenskrise, die die Emanzipation von dem "Patriarchen"⁸ erzwingt.

Die persönliche *Leitbildfunktion* des Unternehmensgründers muss bei einer derartigen Emanzipation nicht aufgegeben werden. Aber es ist nicht die eher pietätvolle Beziehung eines Nachfolgers zu seinem angesehenen Vorgänger, die diese Funktion begründet, sondern es sind kühle Überlegungen zum Nutzen einer derartigen Leitbildfunktion. Ein Kalkül stilisiert den Namen, die Persönlichkeit zu Image und Vorbild. Der Unternehmensgründer ist nunmehr ein Stein im Baukasten des Managers der Unternehmenskultur. Immerhin: in acht der dreißig DAX-Werte steht noch der Name des Gründers in der Firma (Stand 2002).

Es ist erstaunlich, dass dieser dramatische Prozess der Emanzipation der Unternehmung vom Unternehmer in der literarischen Behandlung eher den "Unternehmer-Biographien" und "Unternehmens-Festschriften" zugewiesen wird als der betriebswirtschaftlichen Forschung. Denn es ist zu vermuten, dass bei diesem emotional so hoch aufgeladenen Prozess erhebliche Verhaltensfehler gemacht werden, deren Wirkungen auf den Unternehmenserfolg noch lange anhalten. Hier sehen wir ein erstes *Forschungsdefizit*, das sich daraus begründen lässt, dass eine ontogenetische Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre fehlt. Es macht schon Schwierigkeiten, entsprechende Suchbegriffe für eine Literatur-Recherche zu definieren, vom Begriff der Nachfolge einmal abgesehen, der aber ja nur einen Teil der Probleme berücksichtigt. Die Begriffe Umgründung und Umwandlung verweisen die Emanzipationsproblematik wieder in den Kontext der Gründung. Die Zuordnung zu einer betrieblichen Funktion ist nicht eindeutig. Sicherlich sind die Emanzipationsprobleme teilweise als Finanzierungsprobleme zu definieren. Möglicherweise wird man auch unter den Stichworten der Corporate Governance oder Unternehmensverfassung fündig, wenn man den Rechtsformwechsel ins Auge fasst. Aber die organisatorischen, motivationalen, strategischen Perspektiven werden damit nicht berücksichtigt. Und selbst die Wirtschaftsgeschichte macht einen Bogen um die systematische und empirische Erforschung der Entwicklung von Unternehmen: "Unternehmensgeschichte bietet sich bisher als lückenhaft verlegtes monographisches Mosaik dar".⁹

3.3 Umbruch: Die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung

Strategisches Management wird in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts zum Modethema der Betriebswirtschaftslehre. Schon 1993 konstatierten Kirsch/zu Knyphausen, es sei unmöglich geworden, einen hinreichenden Überblick über die Ergebnisse der Forschung zu geben¹⁰. Inzwischen hat sich die Diskussion darauf verständigt, bevorzugt bestimmte *Strategietypen* und den Prozess der *Strategieentstehung* zu betrachten. Die zwei annähernd

⁸ Hauschildt, J.; Unternehmenskrisen - Herausforderungen für die Bilanzanalyse, in: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Hrsg. J. Hauschildt/J. Leker, 2. Aufl., Köln 2000, S. 12

⁹ Hentschel, Volker.: Unternehmensgeschichte, in: HWB, 5. Aufl., Hrsg. W. Wittmann et al., Stuttgart 1993, Sp. 4343-4350, hier: 4347

¹⁰ Kirsch, W./zu Knyphausen, D.: Strategische Unternehmensführung, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, a.a.O., S. 85

gleichzeitig entstandenen, umfangreichen Untersuchungen von Schewe und Wolf beleuchten dabei insbesondere den Zusammenhang zwischen *Strategie und Struktur*¹¹. Durch die nachfolgende Untersuchung Lekers über die *Neuausrichtung* der Unternehmensstrategie wurde auch die Lücke geschlossen, die charakteristischerweise bei Querschnittsanalysen entsteht¹², nämlich die Ausklammerung der Dynamik, also hier des strategischen Wandels. Lekers Typologie der strategischen Neuausrichtung zeigt

- den "Expandierer", der seine Strategie durch Akquisitionen ändert,
- den "Innovierer", der völlig neue Produktbereiche entwickelt,
- den "Transferierer", dessen Strategie sich durch die Wahl neuer Standorte wandelt und
- den "Fokussierer", der eines oder mehrere Betätigungsfelder aufgibt.

In allen Varianten bleibt indessen der Bezug auf die Kernkompetenz erhalten.

Lekers Untersuchung schließt indessen den Fall aus, auf den wir hier aufmerksam machen wollen: den *strategischen Umbruch*. Es handelt sich dabei um den vollständigen Bruch mit dem bisherigen Gegenstand der Unternehmung. Strategischer Umbruch ist keine allmähliche Neubestimmung der Kernkompetenz, sondern ein radikales Brechen mit der Vergangenheit. Als aktuelle Beispiele sind die Fälle Harpener Bergbau (vom Montan- zum Energie- und Immobilienunternehmen), Mannesmann (vom Montan- zum Telekommunikationsunternehmen) und Preussag (vom Montan- zum Touristikunternehmen) zu nennen.

Hier die Darstellung des strategischen Umbruchs bei der letzten Hauptversammlung der Preussag AG durch den Vorstandsvorsitzenden¹³:

"In keinem der früheren Geschäfte verfügten wir über die notwendige Größe und Marktmacht. Deshalb haben wir uns für den Aufbruch in den Zukunftsmarkt Touristik entschieden. ... In nur vier Jahren hat dieses Unternehmen mit seinen Mitarbeitern einen Wandel vollzogen, für den Volkswirtschaften Jahrzehnte brauchen: den Wandel vom industriellen zum tertiären Sektor... Die alte Preussag ist verschwunden und dafür ist ein völlig neuer Konzern entstanden. Nur eines ist geblieben: der Firmenname. Europas führender Reiseanbieter nennt sich noch immer genauso wie jener Stahl- und Montankonzern, den es nun nicht mehr gibt. "Preussag" ist ein alter ehrwürdiger Name der deutschen Industriegeschichte. ... Er hat seine einstmals wichtige Bedeutung verloren. ... Deshalb wollen wir Sie heute ... um Ihre Zustimmung zu einer Änderung des Firmennamens bitten: Aus der Preussag AG soll TUI AG werden. Wir betrachten dies als ein weithin sichtbares Zeichen für unseren endgültigen Abschied von Erz und Stahl und unsere Präsenz in einem neuen, viel versprechenden Markt, der trotz der momentanen Turbulenzen nichts an seiner Attraktivität verloren hat."

Es ist kein Zufall, dass der strategische Umbruch gerade an den Beispielen ehemaliger Montanunternehmen demonstriert werden kann. Denn diese Unternehmen sehen in ihren alten Branchen keine vergleichbaren Wachstums- und Ertragschancen mit Blick auf die neuen Betätigungsfelder. Man darf spekulieren, welche Großunternehmen anderer Traditionsbranchen - Werften, Brauereien, Unternehmen der Rüstungsindustrie, um einige Beispiele zu

¹¹ Schewe, G.: Strategie und Struktur - eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen 1998; Wolf, J.: Strategie und Struktur - Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000

¹² Leker, J.; Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen 2000.

¹³ Auszug aus der Rede des Vorstandsvorsitzenden Dr. Michael Frenzel auf der Hauptversammlung der Preussag AG am 26.06.2002

nennen - den Weg des strategischen Umbruchs wählen werden, um mittelfristig der Stagnation und langfristig der Existenzaufgabe zu entgehen.

Strategischer Wandel und strategischer Umbruch unterscheiden sich durch das Ausmaß der Lösung von der bisher eingesetzten Technologie und den bisher angebotenen Produktsortimenten. *Völlig neue Märkte, völlig neue Produkte - das ist radikale Innovation.*¹⁴ Verkauf oder Aufgabe der traditionellen Arbeitsgebiete, Trennung von traditionsbewussten Mitarbeitern, Auflösung aller Bindungen an alte Kunden und Lieferanten, das sind die Begleitumstände des strategischen Umbruchs. Es ist erstaunlich, wie schnell ein derartiger Umbruch auch in deutschen Großkonzernen mit vielen Tausend Mitarbeitern unter den Bedingungen einer relativ starren Unternehmensverfassung vollzogen werden kann. Diese Tatsache straft alle Standortpessimisten Lügen, die die deutsche Wirtschaft als verkrustet und wandlungsunfähig einstufen.

Aber es wäre einseitig, wollte man den strategischen Umbruch nur auf alte und etablierte Unternehmen beziehen. Schumpeter hat sicherlich nicht an den Vorstandsvorsitzenden eines traditionsreichen Montanunternehmens gedacht, als er die Figur des "dynamischen Unternehmers"¹⁵ vorstellte. Und in der Tat liefern kleinere Unternehmen mit geringer Bindung an ein "Stammgeschäft" ebenfalls Anschauungsmaterial für strategische Umbrüche.

Man fragt sich, ob beim strategischen Umbruch eine Umgründung vorliegt, die man dann mit den Analyse- und Gestaltungsinstrumenten des Gründungsmanagements bearbeiten kann. Tatsächlich handelt es sich dabei aber um ein *aliud*, denn allenfalls Rechtsform, wirtschaftliche Einheit und Herrschaftsgefüge der Ursprungsunternehmung bleiben erhalten. Der gütterliche Absatz- und Produktionsprozess ist indessen völlig neu zu strukturieren. Weite Teile des Informationssystems und des Wissensmanagements verlangen nach radikaler Umgestaltung. Vielleicht können noch die traditionellen Finanzierungsstrukturen und -beziehungen aufrecht erhalten bleiben. Möglicherweise bleiben auch personelle Kernbestände, vor allem in Führung und Administration, bestehen. Oder reduziert sich die Beziehung zur Ursprungsunternehmung auf eine Kernmannschaft von Promotoren, die den Umbruch betreiben? Auch hier werden Forschungsaufgaben erkennbar.

3.4 Zusammenschluss: Das Aufgehen mit einer anderen in einer neuen Unternehmung

Wie bereits angedeutet, hat sich unser Fach intensiv mit Akquisitionen und Fusionen beschäftigt. Bei der *Akquisition* überwiegt dabei traditionell die Perspektive des Akquirierers: Man fragt unter einer analytischen Orientierung nach der Findung geeigneter Akquisitionsobjekte, nach strategischer Analyse, nach Bewertung und nach Kompensation der Verfügungsrechte. Unter einer machtpolitisch-organisatorischen Perspektive fragt man nach der Eingliederung des Akquisitionsobjekte in das akquirierende Unternehmen, nach den Methoden der Überwindung von Widerständen, nach der Anpassung an die eigene Unternehmenskultur. Das Herrschaftsinteresse ist einseitig und eindeutig: *Das akquirierende Unternehmen bleibt Herr im (vergrößerten) Haus.*

Das ist anders bei der Fusion, für die wir den deutschen Begriff des *Zusammenschlusses* vorziehen, weil er plastischer sagt, was das entscheidende Merkmal ist: Das existenzielle

¹⁴ Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997, S. 7 ff.

¹⁵ Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Leipzig 1931, S.100 f.

Schlüsselereignis liegt darin, dass *die eigene Identität zugunsten einer neuen aufgegeben* wird. Man schließt sich mit einer anderen Unternehmung zu einer neuen Einheit zusammen. Keiner dieser Partner führt "seine" Systeme, "seine" traditionellen Verhaltensweisen und "seine" Unternehmenskultur im Rahmen der neuen Einheit fort. Das schließt nicht aus, dass die bisherigen operativen Betriebsprozesse beibehalten bleiben. Aber die rechtliche und wirtschaftliche Entität der Unternehmung entsteht neu. Es wird zumindest ernsthaft angestrebt, dass es nicht zu einer Bevormundung eines der Partner durch den anderen kommen soll.

Zur Illustration wieder ein Blick in die Geschichte der Hoechst AG, jetzt als Aventis SA:

"Im Jahr 2000, fünfzig Jahre nach seiner Gründung ist die aus Hoechst und Rhone Poulenc hervorgegangene Aventis kein deutsches Chemie-Unternehmen mehr mit Werken in vielen Ländern der Erde, sondern eine global agierende Unternehmensgruppe, die einen wesentlichen Teil ihrer Wurzeln in Deutschland und Frankreich und ihre Zentrale in der Europastadt Straßburg hat. Die zentrale Leitung des neuen Unternehmens erfolgt in den Bereichen Finanzen, Personal und Kommunikation und verbindet sich mit dezentraler, klar festgelegter operativer Verantwortung der rechtlich und in ihrem Auftreten eigenständigen Konzerngesellschaften ... und stößt damit ... in völlig neue Dimensionen unternehmerischer Tätigkeit vor."

Die neue Identität manifestiert sich in neuem Logo, neuen Namen, neuem Firmensitz, neuer Firmensprache. Die Spitzenpositionen werden zumeist nach einem wohlausgewogenen Proporz besetzt. Es werden symbolträchtige Rituale entwickelt, um die Überwindung des alten, herkunftsgebundenen Denkens und Handelns zu demonstrieren.

Ein solcher Zusammenschluss lässt sich nicht mit den Erklärungs- und Gestaltungsmustern der Gründungstheorie einfangen. Zwar entspricht der rechtliche und wirtschaftliche Neubeginn formal einem Gründungsakt, aber inhaltlich stellen sich völlig unterschiedliche Probleme.

3.5 Unternehmenskrise, Insolvenz und Liquidation

Aus wirtschaftspolitischen Überlegungen werden Insolvenzen und Unternehmensgründungen oft in einer Statistik zusammengefasst¹⁶, obwohl beide Ereignisse auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Aber die Statistiken weisen auch aus, dass sich etwa die Hälfte der Unternehmensinsolvenzen in den ersten sechs Lebensjahren der Unternehmen ereignen. Junge, frisch gegründete Unternehmen stehen in einem besonderen Insolvenzrisiko. Gründungsfehler rächen sich bitter.

Unternehmenskrisen sind zunächst verdeckt ("latent") und sodann offen ("manifest") der Insolvenz vorgelagert¹⁷. Das Insolvenzverfahren ist die letzte Phase bei der Bewältigung der Krise. Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens beginnt die Herrschaft der Gläubiger, die der Eigentümer endet. Die Unternehmenskrise tritt in ihr entscheidendes Stadium. Die Existenz der Unternehmung endet mit einer bestimmten Variante des Insolvenzverfahrens, mit der *Liquidation*.

Die neue Insolvenzordnung hat am 1.1.1999 die Konkurs-, Vergleichs- und Gesamtvollstreckungsordnungen abgelöst. Damit wurde eine Änderung der Krisenbewältigung angestrebt.

¹⁶ So in den Halbjahresberichten der Veröffentlichungen des Verbandes der Vereine Creditreform e.V., Neuss

¹⁷ Hauschildt, a.a.O., S. 3

Die schnelle Zerschlagung sollte nicht mehr der Regelfall sein, sondern möglichst eine geordnete Abwicklung der manifesten Unternehmenskrise. Dabei werden unterschiedliche Ausgänge offengehalten: von der kompletten *Fortführung* des Unternehmens, über die *Reorganisation* und die *übertragende Sanierung* bis zur *Liquidation*. Die Insolvenz ist kein *punktuellem Akt* der Unternehmensbeendigung mehr, sondern ein *Verfahren*, in dem die Ratio der Unternehmensführung genutzt werden soll, um Ansprüche und Interessen aller Beteiligten und Betroffenen möglichst uneingeschränkt zu befriedigen. Dieses Verfahren setzt das Bemühen zur Bewältigung der latenten und manifesten Krise fort. Nur steht es jetzt im Regelfall unter der Leitung des Insolvenzverwalters.

Die folgende Darstellung illustriert manifeste Krise und Insolvenzverfahren am Beispiel der Herlitz AG¹⁸:

8. Juni 2000: "Die Sanierung des Unternehmens stand im Mittelpunkt der diesjährigen Hauptversammlung der Herlitz AG. ... Neben der weiteren Konzentration auf das Kerngeschäft setzt der Vorstand vor allem auf striktes Kostenmanagement in allen Bereichen."

Ohne Datum (März 2001): "Den Aktionären der Herlitz AG lag auf der heutigen außerordentlichen Hauptversammlung das ... Rekapitalisierungskonzept zur Abstimmung vor. ... Nahezu einstimmig ... haben die Aktionäre der Kapitalherabsetzung mit anschließender Kapitalerhöhung ... zugestimmt."

2. April 2002: "Nach erneutem Dialog zwischen den Vertretern der Landesregierungen Berlin und Brandenburg und dem Poolführer Deutsche Bank AG kam heute keine Bürgschaftszusage in beantragtem Umfang zustande. Die Banken verlängern daher ihre Kreditlinien nicht weiter. Der Vorstand der Herlitz AG und der Herlitz PBS AG ... sieht sich daher gezwungen, das Insolvenzverfahren über das Vermögen der beiden Gesellschaften zu beantragen."

5. Juni 2002: "Das Amtsgericht Charlottenburg hat heute das Insolvenzverfahren ... eröffnet. Insolvenzverwalter Peter Leonhardt legte einen Insolvenzplan vor, der den Erhalt des Unternehmens als Ganzes vorsieht."

15. Juni 2002: Die Gläubiger stimmen dem Insolvenz- und Sanierungsplan zu. Er sieht Verzicht auf Ansprüche der Gläubiger in Millionenhöhe vor.

Die Unternehmenskrise und ihre Beendigung durch ein Insolvenzverfahren ist ein *existenzielles Schlüsselereignis* im Lebenszyklus der Unternehmung. Das Unternehmen ist in seinen Grundfesten erschüttert. Alle bisher geltenden Ziele und Strategien, eingespielten Verhaltensweisen, vertraglichen Bindungen, eingefahrenen Strukturen und Abläufe werden prinzipiell in Frage gestellt. Die Rettung, in den Varianten der Sanierung und der Reorganisation, hat viele Berührungspunkte mit einer Neugründung, allerdings wohl in der Form der Sachgründung. Es ist zwar nach der neuen Insolvenzordnung nicht mehr ausgeschlossen, dass auch die bisherige Unternehmensführung an der Krisenbewältigung mitwirkt, aber das nicht mehr aus der ursprünglichen Verantwortung. Und damit wird auch der unterschiedliche Charakter der Krisenbewältigung gegenüber der Gründung erkennbar: In der Krise gilt es zunächst, viele vertraute Bindungen zu lösen, ehe man neue begründet. Der Gründer kann demgegenüber bindungslos beginnen.

Insolvenz wird - in der Regel - auf Zahlungsunfähigkeit und - in der Ausnahme - auf Überschuldung zurückgeführt. *Zahlungsunfähigkeit* ist ein Problem der *finanziellen Führung*. *Überschuldung* wird durch Bilanzen ermittelt und wird damit in der fachlichen Diskussion als Problem des *Rechnungswesens* angesehen. Damit ist der wissenschaftliche Platz zugewiesen, leider, denn in beiden Fachgebieten führt die Unternehmenskrise ein Schattendasein. Der

¹⁸ Aus den Presseverlautbarungen der Herlitz AG sowie der FAZ Nr. 162 vom 16.7.2002

Beschäftigung mit dem going concern, zudem dem wachsenden und erfolgreichen, gilt in beiden Disziplinen eine deutlich höhere Aufmerksamkeit. *Das existenzielle Schlüsselereignis Unternehmenskrise und Insolvenz interessiert die Betriebswirtschaftslehre nur am Rande.* Zwar gibt es einzelne Fachvertreter, die sich neben ihren Hauptarbeitsgebieten auch mit der Unternehmenskrise befassen. Aber es gibt weder Lehrstühle für diese Spezialisierung, noch eine institutionelle Verbindung zwischen den wenigen einschlägigen Fachvertretern. Würde eine ontogenetische Betrachtungsweise bei der Etablierung von Lehrgebieten der Betriebswirtschaftslehre angewendet, könnte die Diagnose und Bewältigung von Risiken und Krisen auch einen *eigenständigen Platz im Lehrgebäude der Betriebswirtschaftslehre* finden.

4. Die Integrationsleistung des ontogenetischen Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre

Wer gefragt wird, wo zukünftige Betätigungsgebiete für die Betriebswirtschaftslehre liegen, sollte nicht allein aktuelle Entwicklungen zum neuen Paradigma erheben, mögen sie auch so faszinierend sein wie die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnik sowie des electronic business. Diese Ausdifferenzierungen bewirken neue *Spezialisierungen*. In gleichem Maße sollte sich das Fach verpflichtet fühlen, über neue *Integrationsmöglichkeiten* nachzudenken. In der Besinnung auf existenzielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung sehen wir die Chance für eine derartige Integration. Diese Integration sollte traditionell getrennte Fachgebiete zusammenfassen und zugleich so breit angelegt sein, dass sie als Beitrag zur *Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre* akzeptiert wird.

Zunächst zu den gemeinsamen Kennzeichen dieser Schlüsselereignisse:

- Die Existenz der Unternehmung beginnt und endet mit ihnen oder verändert sich *radikal*.
- Die Unternehmung als Ganze ist betroffen. Alle Teilentscheidungen sind *ganzheitlich* auf das Schlüsselereignis auszurichten.
- Diese Schlüsselereignisse sind *schlecht strukturiert*. Jeder Fall ist unterschiedlich. Die Entscheidungsträger haben keine spezifischen Erfahrungen. Sie sind in hohem Maße von externer Beratung abhängig.
- Die Lösung dieses existenziellen Schlüsselproblems birgt unbekanntes, aber nicht unbeachtliche *Chancen und Risiken*. In jeder Existenzänderung liegt die Gefahr der Existenzgefährdung.
- Das Handeln in den Schlüsselsituationen ist insbesondere von Persönlichkeiten bestimmt, die als *Promotoren* der Änderung mangelnde Planbarkeit durch Improvisationsvermögen, charismatische Motivationsfähigkeit und immensen persönlichen Einsatz ausgleichen.
- Bei der existenziellen Veränderung ist mit erheblichen *Widerständen* zu rechnen. Auch diese können nur durch engagierte und konfliktfähige Promotoren überwunden werden.
- Es gibt immer ein Vorher und ein Nachher. Die Existenzänderung ist insoweit nicht frei von den *Bindungen* an den vorherigen Zustand beim Übergang in den neuen. Der Ausgangspunkt liefert immer den Referenzzustand für die Beurteilung des Folgezustandes. Neue Lösungen leiden unter den Präzedenzwirkungen der Vorgänger.

- Die Erfolgsbeurteilung ist problematisch. Sie kann natürlich nicht bei Vorher-/Nachher-Vergleichen stehenbleiben. Wenn sie differenziertere Vergleiche anstellt, muss sie zum *counterfactual thinking* werden und zieht damit zwangsläufig Kritik am gewählten Vergleichszustand auf sich.

Bei der Aufzählung dieser Charakteristika wird die Integrationsleistung einer ontogenetischen Betriebswirtschaftslehre erkennbar: Sie greift Elemente der *Entscheidungstheorie* auf, konzentriert sich aber dabei auf die äußerst komplexen Entscheidungen. Aus der *Organisations- und der Innovationstheorie* bezieht sie die Erkenntnisse über organisatorischen Wandel und über die Durchsetzung von radikalen Änderungen. Aus den *Theorien zum strategischen Management* verwendet sie die Instrumente der Strategiebestimmung und -neuausrichtung. Arbeiten zum *Marketing* steuern Methoden der Prognose auf der Basis schwacher Signale bei. Die neue *Institutionenökonomie* lenkt den Blick auf Ein- und Ausgliederung betrieblicher Funktionen und zur Ausgestaltung der Verfügungsrechte bei Emanzipation und Zusammenschluss. Die Forschung zur zwischenbetrieblichen *Kooperation* liefert Beiträge zum Umgang mit Marktpartnern in hybriden Interaktionsformen.

Die Aufzählung kann hier abgebrochen werden. Ungeachtet weiterer theoretischer Bezüge wird schon so die Integrationsleistung erkennbar.

Es ist mehrfach darauf hingewiesen worden, dass die existenziellen Schlüsselereignisse vielfältige Beziehungen zur Unternehmensgründung aufweisen. Sie ließen sich teilweise als Neugründung, als Umgründung, als Ausgründung und als Wiedergründung interpretieren. Insofern hat die *Gründungsforschung und das Gründungsmanagement* besondere Beiträge zu einer ontogenetischen Betriebswirtschaftslehre zu leisten. Hier ist dann auch der systematische Ort für die konstitutiven Entscheidungen im Sinne Wöhles, vor allem die zu den Zielen und zum Gegenstand der Unternehmung, zur Wahl der Rechtsform und des Standortes.

Durch eine ontogenetische Interpretation der existenziellen Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung kann schließlich das Argument überwunden werden, ein eigener Lehrstuhl sei doch nicht ausgelastet, wenn er sich ausschließlich mit Gründungsfragen beschäftige. Wer die Bewältigung existenzbestimmender Ereignisse im Anschluss an die Gründung noch in sein Lehr- und Forschungsprogramm einbezieht, hat reichlich zu tun.

Es fehlt indessen noch an einer *griffigen Kurzbezeichnung* für ein solches Programm. Die Kennzeichnung als "Ontogenese der Unternehmung" trifft zwar das Richtige, dürfte indessen auf Verständigungsschwierigkeiten stoßen. "Management von existenziellen Schlüsselereignissen" ist nicht nur zu umständlich, es ist auch nicht selbsterklärend. Der bereits verwendete Begriff "Gründung und Unternehmertum" konzentriert sich zu sehr auf die Frühphasen des Lebenszyklus. Vielleicht setzt sich ein Begriff wie "*Unternehmensgründung, -entwicklung und -sicherung*" durch.