

Cezanne

Krisenmanagement und Komplexität

# **GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

## Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt

Herausgegeben von  
Universitätsprofessor Dr. Hans-Peter Liebmann und  
Universitätsprofessorin Dr. Ursula Schneider  
Karl-Franzens-Universität Graz

In dieser Schriftenreihe werden Forschungsergebnisse präsentiert, die Orientierungshilfen und Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmensführung bieten. In der Grazer Management Werkstatt wird an entwicklungsfähigen und praxistauglichen Konzepten für die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre und der betrieblichen Praxis gearbeitet.

Marc Cezanne

# Krisenmanagement und Komplexität

Betriebswirtschaftliche Krisentheorien  
im Kontext multioptionalen  
Konsumentenverhaltens

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Hans-Peter Liebmann  
und Prof. Dr. Ursula Schneider

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Cezanne, Marc:**

Krisenmanagement und Komplexität : betriebswirtschaftliche Krisentheorien im Kontext multioptionalen Konsumentenverhaltens

/ Marc Cezanne. Mit einem Geleitw. von Hans-Peter Liebmann und Ursula Schneider.

(Gabler Edition Wissenschaft : Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt)

Zugl.: Graz, Univ., Diss., 1998

ISBN 978-3-8244-7001-3

ISBN 978-3-663-08671-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08671-0

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden GmbH, 1999

Lektorat: Ute Wrasmann / Michael Gießner



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-7001-3

## Geleitwort

Revolutionen beginnen lange bevor sie öffentlich ausgerufen werden. In diesem Sinn wollen die Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt eine Plattform für Neues sein.

Wir gehen von der These aus, daß die Betriebswirtschaftslehre ihre Paradigmen und Anregungen zu deren Wandel oft aus anderen Disziplinen bezogen hat. Echte Innovation liefert sie schon lange nicht. Dort, wo sie innoviert, vermag sie nicht zu vermarkten und gibt ihre Vertreter an den Beratungsmarkt ab. Dort, wo sie „nur“ verfeinert, ist das Verhältnis von Forschungsaufwand zu Erkenntnisschöpfung ungünstig geworden.

Diese an sich unbefriedigende Situation läßt sich auch zur Stärke ausbauen: Die Betriebswirtschaftslehre, als junge und gewissermaßen uneigenständige „Wissenschaft“, hat Erfahrung mit disziplinärer Integration. Sie könnte sie zur Meisterschaft steigern, wenn sie an den Grenzen der Disziplin und in den Leerräumen zwischen ihnen Erkenntnisse schafft, die für den wissenschaftlichen Fortschritt wie für die Praxis bedeutsam sind. Aus neuen Denkmodellen folgen neue Handlungskonzeptionen – und umgekehrt.

Die Buchreihe „Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt“ versteht sich demgemäß als Forum für ein innovatives Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als Integrationswissenschaft. Junge Forscherinnen und Forscher sollen ermutigt werden, in ihren akademischen Arbeiten neue Wege zu beschreiten, mit aller methodischer Gründlichkeit der Domäne, aber frei, auch ungewöhnliche Fragestellungen zu entwickeln, gewagte Hypothesen aufzustellen oder explorativ auf noch recht unebenem Terrain erste Pontons zu legen. Dabei entstehen Neuerungen häufig nur aus einer anderen Perspektive auf Vorhandenes, sie knüpfen an brauchbares Altes an.

Das ist harte Arbeit, jede Problemstellung im Grunde eine *never ending story*. Doch sie muß ja nicht alleine zu Ende geschrieben werden. Andere sind eingeladen, weiterzudenken, zu widersprechen, andere Orientierungsposten ins Gelände zu stecken.

Wir sprechen von Werkstatt, weil wir an schweißtreibende Denkarbeit denken, nicht an Schreibtischarbeiter im Ärmelschoner, denen es wegen geistigen Hedgings von vorneherein an *thrill*, an jenem unbändigen Abenteuer fehlt, das Forschung an der Grenze zum Neuen bedeutet.

Wir sprechen von Werkstatt, weil wir auch an – noch unfertige – Entwürfe denken, an denen weitergefeilt werden kann, statt eine Vielzahl von Ansätzen wie die Schrebergärten nebeneinander anzulegen. Wir sprechen schließlich von Werkstatt, weil dort spontane Kompetenzvernetzung möglich sein soll: Ideen als Attraktoren, an denen sich andere Ideen anlagern. In diesem Sinn sind wir dabei, neben den Impulsen einen virtuellen Raum des Dialoges und der Projektentwicklung zu schaffen.

Was wir nicht wollen, ist: der Sehnsucht nach den alles erklärenden Unternehmensformeln neuen Auftrieb zu verleihen. Sie führt entweder zu hoch abstrakten Formulierungen, denen die Praxis wegen ihrer Unschärfen und Unbestimmtheiten zu Recht vorwirft, wenig von ihnen zu haben: Der Markt für diese Art von Managementmodellen scheint uns einigermaßen gesättigt zu sein. Sie führt aber auch zu einzelfallgestützten Moden in aufgeputzten verbalen Verpackungen, die sich bei näherem Hinsehen oft genug als Mogelpackungen erweisen: Vom CAE - *computeraided everything* über den kühnen Schwung vom TQM zur TMQ (total management quality) bleibt den „*resourceful humans*“ nichts erspart.

Dabei werden die Lebenszyklen für sogenannte *best practices* immer kürzer, der Markt erhitzt sich. Das kann auch die Vertreter des vielgeschmähten Elfenbeinernen Turms nicht ganz kalt lassen. Wir denken, er wird zu Recht geschmäht, doch oft mit den falschen Argumenten: Es hat seine Vorteile, daß vor den vernetzten Bildschirmen hinter den Mauern ein kühler Kopf bewahrt, gewissermaßen eine Kultur der Unaufgeregtheit gepflegt wird. Der kühle Kopf sollte allerdings auf relevante Fragen angewandt werden. Hier kommt der Dialog mit der Praxis ins Spiel.

Wie sagt *Albert Einstein*, Querdenker und sozusagen Schutzheiliger der Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt? „*Probleme können nicht auf der gleichen Denkebene gelöst werden, auf der sie entstanden sind*“

Verstehen Sie die Grazer Management Werkstatt also mit uns als Ort für ver-rückte Entwürfe, als Denkschmiede für nachhaltige Ideenentwicklung und als Parkett, auf

dem die Passion für Erkenntnis mit der kühlen Distanz des unbestechlichen Beobachters Breakdance übt.

Wir wünschen Ihnen echte Impulse beim Lesen und laden Sie ein, AutorIn zu werden, wenn Sie sich dazu angeregt fühlen.

Nun zum vorliegenden Beitrag von Marc Cezanne:

Die Erforschung von Krisenursachen gehört seit den 30er Jahren zum festen Forschungsrepertoire der Betriebswirtschaftslehre. In den letzten Jahren sieht sich aber unsere Disziplin mit einer abnehmenden Brauchbarkeit ihrer klassischen Krisentheorien konfrontiert. Dies ist weniger erstaunlich, da ihre Erklärungsversuche und Gestaltungsempfehlungen in Zeiten relativ kontinuierlicher Umfeldentwicklungen und geringem Komplexitätsdruck entwickelt worden sind. Die betriebswirtschaftliche Krisentheorie steht also in einer Krise. Wo sind die Lichtblicke?

Das neue systemtheoretisch unterlegte Gedankengut hat das Potential, das Wissen und die Erklärung, um das Management von Krisensituationen mit wachsender Komplexität zu innovieren. An diesem Punkt setzt Marc Cezanne an und arbeitet im Kontrast zur klassischen betriebswirtschaftlichen Vorstellung von Krisen Bausteine einer neuen Krisentheorie heraus. Daß das nicht ohne Wechsel der „Bezugsmuster“, die hinter der Theorienbildung stecken, geht, ist klar. Der Paradigmenwechsel, in der Terminologie Thomas S. Kuhns ausgedrückt, ist vorgezeichnet.

Die Perspektiven für die Weiterentwicklung von Krisentheorien bei wachsender Komplexität sind höchst aktuell und erscheinen einen spannenden Beitrag für neue Diskussionen in der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung zu liefern. Grenzgänge des Verfassers, die ihn von der neueren Marketingtheorie über die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas bis hin zur Theorie der Synergetik von Hermann Haken führen, gießen das Thema in einen neuen Rahmen.

Es ist Marc Cezanne gelungen, die Diskussion und die manchmal durchaus widersprüchlichen Befunde in einen Rahmen zu stellen, der auch die Anschlußfähigkeit an klassische Krisentheorien bringt.

Wir hoffen, daß seine kontextspezifischen Analysen von Krisenphänomenen einen erfrischenden Beitrag zur Erklärung von Krisen im zunehmend turbulenten Umfeld bringt.

Hans-Peter Liebmann

Ursula Schneider

Institut für Handel, Absatz und Marketing  
Universität Graz  
Universitätsstraße 15/G3  
A-8010 Graz  
e-mail: [marketing@kfunigraz.ac.at](mailto:marketing@kfunigraz.ac.at)

Institut für internationales Management  
Universität Graz  
Universitätsstraße 15/G1  
A-8010 Graz  
e-mail: [iim@kfunigraz.ac.at](mailto:iim@kfunigraz.ac.at)



## Vorwort

Für das Gelingen einer Doktorarbeit gibt es keine hinreichenden Bedingungen. Vielmehr ist ein solches Projekt ein Produkt von Zufall und Notwendigkeit. Gerade in der Retrospektive wird ersichtlich, wie manches zufällige Ereignis das Ergebnis meiner Forschungsbemühungen beeinflusste. Es sind weiterhin viele notwendige Bedingungen, die erfüllt werden müssen, um den Erfolg des Projektes wahrscheinlich zu machen.

Notwendig waren die kleinen und großen Krisen, die untrennbar mit der Entstehung dieser Arbeit verbunden sind. Krisenhaft waren die Phasen, in denen mir die Orientierung verloren ging und das Projekt zu scheitern drohte. Das Wiedererlangen der Orientierung jedoch war immer auch mit einem Erkenntnisgewinn verbunden. Notwendig waren gerade auch die Menschen, die auf sehr unterschiedliche Art und Weise die Anfertigung dieser Arbeit ermöglichten.

Mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Hans-Peter Liebmann, hat an seinem Lehrstuhl mit hohem persönlichem Engagement hervorragende Anfangs- und Randbedingungen für das Entstehen wissenschaftlicher Arbeiten geschaffen. Seine Anregungen und Hinweise gaben mir Orientierung und ermöglichten somit immer wieder ein erfolgreiches Krisenmanagement. Für die Herausforderung, vor die er mich stellte, und seine intensive Unterstützung bei deren Bewältigung bin ich ihm zutiefst dankbar. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. DDr. h.c. Herbert Kraus für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Meinem besten Freund, Kai-Uwe H. Matthes, möchte ich herzlich für die gemeinsame Zeit und die vielen Gespräche sowie die kritische Durchsicht meines Manuskripts danken. Es ist nicht zuletzt sein Verdienst, daß ich nie an dem Sinn meines Tuns zweifelte.

Meiner Mutter, Elsbeth Cezanne, danke ich für die sorgfältige orthographische Überarbeitung des Textes sowie die Kontrolle der Interpunktion.

Abschließend danke ich meinen Eltern sowie meinen Brüdern Frank und Peter für ihr Vertrauen, daß sie in mich setzten. Ihre Zuversicht war für mich jederzeit Bestätigung und Ansporn zugleich.

Marc Cezanne

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1. Einleitung.....	1
1.1. Forschungsinteresse und Problemstellung .....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	3
2. Klassische Krisentheorien .....	7
2.1. Die Vielfältigkeit des Krisenbegriffes.....	7
2.2. Die Krise als betriebswirtschaftliches Phänomen .....	9
2.2.1. Der Begriff der Unternehmenskrise .....	9
2.2.2. Arten von Unternehmenskrisen .....	11
2.2.3. Ursachen für Unternehmenskrisen.....	13
2.2.4. Verlauf von Unternehmenskrisen .....	19
2.3. Das Krisenmanagement als betriebswirtschaftliche Aufgabe .....	21
2.3.1. Gegenstände des Krisenmanagements.....	22
2.3.1.1. Krisenmanagement als Prozeß .....	22
2.3.1.2. Krisenmanagement als Institution .....	25
2.3.1.3. Krisenmanagement als System.....	28
2.3.2. Krisenvermeidung .....	33
2.3.2.1. Vermeidung potentieller Unternehmenskrisen .....	34
2.3.2.2. Vermeidung latenter Unternehmenskrisen .....	37
2.3.3. Krisenbewältigung.....	45
2.3.3.1. Die akute Unternehmenskrise .....	45
2.3.3.2. Bewältigung akuter Unternehmenskrisen.....	46
2.3.4. Nicht beherrschbare Unternehmenskrisen .....	50
2.4. Charakteristika und Brauchbarkeit klassischer Krisentheorien .....	51

3. Konsumentenverhalten, Komplexität und Krise.....	55
3.1. Das Phänomen multioptionalen Konsumentenverhaltens .....	55
3.1.1. Die Entwicklung des Konsumentenverhaltens .....	55
3.1.2. Konsumentenverhalten im Lichte der Selbstkonzepte .....	56
3.2. Die Theorie der Autopoiese als Erklärungsansatz.....	58
3.2.1. Die Theorie der Autopoiese.....	58
3.2.2. Der Konsument als autopoietisches kognitives System .....	61
3.2.3. Konsumentengruppen als soziale Systeme .....	64
3.2.3.1. Soziale Systeme und Koppelungen dritter Ordnung.....	64
3.2.3.2. Charakteristika sozialer Systeme.....	65
3.2.3.3. Konsumentengruppen als synreferentielle soziale Systeme.....	67
3.2.3.4. Das Verhalten multioptionaler Konsumenten und die Entwicklung von Multi-Konsum-Gemeinschaften.....	69
3.3. Konsumentenverhalten und Komplexität .....	70
3.3.1. Der Begriff der Komplexität .....	71
3.3.2. Komplexität im Lichte von Autopoiese und Synreferentialität .....	75
3.3.3. Komplexität und soziale Systeme .....	79
3.4. Komplexität und die Entwicklung komplexer Systeme.....	83
3.4.1. Evolution komplexer Systeme .....	83
3.4.2. Chaostheorie und Selbstorganisation .....	87
3.4.3. Chaos und Ordnung .....	89
3.4.4. Synergetik .....	91
3.5. Komplexität und Krise .....	95

4. Höherentwicklung von Organisationen .....	99
4.1. Beobachter und Bezugsrahmen .....	99
4.1.1. Beobachtung, Orientierung und der Sinn der Evolution .....	99
4.1.2. Zwischen Repräsentationismus und Solipsismus .....	100
4.1.3. Eine-Welt-Theorie: Die Funktion des Beobachtens.....	102
4.1.4. Zwei-Welten-Theorie: Der Beobachter .....	103
4.1.5. Drei-Welten-Theorie: Das Beobachtersystem .....	106
4.1.6. Beobachter und Bezugsrahmen im Lichte der Synergetik .....	108
4.2. Theorie des kommunikativen Handelns .....	112
4.2.1. Die handlungstheoretische Perspektive: Theorie des kommunikativen Handelns .....	112
4.2.2. Die gesellschaftstheoretische Perspektive: Gesellschaft als System und Lebenswelt.....	113
4.2.3. Die evolutionstheoretische Perspektive: Entkoppelung von System und Lebenswelt .....	115
4.2.4. Aspekte der kommunikativen Rationalität .....	117
4.3. Konzept der Fortschrittsfähigen Organisation.....	120
4.3.1. Das Münchener Forschungsprogramm .....	121
4.3.2. Originäre und derivative Lebenswelten .....	122
4.3.3. Sinnmodelle.....	123
4.3.4. Basisfähigkeiten und Rationalisierung der derivativen Lebenswelt .....	125
4.3.5. Handlungs- und Systemrationalität .....	129
4.4. Die Höherentwicklung von Organisationen.....	132
4.4.1. Notwendige und hinreichende Bedingungen der Höherentwicklung.....	132
4.4.2. Höherentwicklung im Lichte der Synergetik .....	134
4.4.2.1. Konsumverhaltensprädikate als Ordner .....	134
4.4.2.2. Sinnmodelle als Ordner.....	135
4.4.2.3. Das synergetische Modell der Höherentwicklung .....	137

5. Höherentwicklung und Krise.....	141
5.1. Differenzierung der Krisenphänomene infolge der Entkoppelung von System und Lebenswelt.....	141
5.2. Krisen des Sinnmodelles .....	142
5.2.1. Krise als Orientierungsverlust.....	143
5.2.2. Krise und handlungsentlastete Interaktionszusammenhänge .....	144
5.2.3. Hinweise für ein Krisenmanagement.....	150
5.3. Krisen und Sinnmodelle .....	158
5.3.1. Krise als Störung der organisatorischen Lebenswelt .....	158
5.3.2. Krisen und Zielmodell.....	159
5.3.2.1. Charakteristika des Zielmodelles.....	159
5.3.2.2. Krisen im Kontext des Zielmodelles .....	161
5.3.3. Krisen und Überlebensmodell .....	163
5.3.3.1. Charakteristika des Überlebensmodelles .....	163
5.3.3.2. Krisen im Kontext des Überlebensmodelles.....	165
5.3.4. Krisen und Fortschrittsmodell.....	168
5.3.4.1. Charakteristika des Fortschrittsmodelles.....	168
5.3.4.2. Krisen im Kontext des Fortschrittsmodelles .....	171
5.4. Krisen im Kontext von Märkten .....	172
6. Zusammenfassung und Ausblick .....	177
Literaturverzeichnis .....	183

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Die unterschiedlichen Arten von Unternehmungskrisen .....	12
Abb. 2: Marktanteils-/Marktwachstumsmatrix als Frühwarnindikator .....	40
Abb. 3: Typologisierung von Marktbehauptungsstrategien .....	43
Abb. 4: Typologisierung von Marktaustrittsstrategien .....	44
Abb. 5: Die modifizierte Maslow'sche Pyramide nach Schüppenhauer .....	57
Abb. 6: Der Konsument als autopoietisches kognitives System .....	61
Abb. 7: Multioptionales Konsumentenverhalten als Konsequenz der autopoietischen Organisation .....	62
Abb. 8: Konsumentengruppen als synreferentielle soziale Systeme .....	68
Abb. 9: Das integrierte Modell der Evolution .....	85
Abb. 10: Bifurkation .....	86
Abb. 11: Selbstorganisation im Zusammenspiel von Ordner und Einzelteilen .....	92
Abb. 12: Rollenförmige Bewegung sich erhitzender Flüssigkeit .....	93
Abb. 13: Handlungstypen .....	113
Abb. 14: Bedingungen des Fortschritts .....	133
Abb. 15: Sinnmodelle als Gegenentwurf zu Konstruktionen originärer Lebenswelten .....	142

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Bd.	Band
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
erw.	erweiterte
et al.	et altera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggfs.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
IO	Industrielle Organisation (Z)
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
o.a.	oben angeführt
o.g.	oben genannt
o.V.	ohne Verfasser
s.	siehe
S.	Seite
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Z)
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Z)
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation (Z)

(Z) = Zeitschrift