

Strategische Prozesse und Persistenzen

Pfadabhängige Organisation der Wertschöpfung in der
Bekleidungsindustrie

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der
Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität
Berlin

vorgelegt von Elke Schüßler, MSc
aus Miltenberg
Berlin, 2008

Dekan
Prof. Dr. Jörg Sydow

Erstgutachter
Prof. Dr. Jörg Sydow, Freie Universität Berlin

Zweitgutachterin
Prof. Dr. Sigrid Quack, Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung Köln

Tag der Disputation
06.05.2008

Danksagung

Das Erstellen einer Doktorarbeit, noch dazu mit einem Stipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft, ist ein großer Luxus, der aber wie alle Höhen nicht ohne entsprechende Tiefen zu haben ist. Mein Dank gilt daher allen, die mich in dieser Zeit unterstützt und begleitet haben. Die wichtigsten „Eckpfeiler“ seien im Folgenden – wenngleich sicher nicht vollständig – genannt.

Das Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“ an der Freien Universität Berlin hat mir ein anregendes interdisziplinäres Forschungsumfeld geboten und diese Arbeit überhaupt erst möglich gemacht. Ich danke allen beteiligten Forscherinnen und Forschern, darunter den beiden Postdoktoranden Dr. Frank Dievernich und Dr. Markus Helfen, für ihre Diskussionsbereitschaft und Unterstützung. Besondere Erwähnung verdient mein damaliger Zimmergenosse Dr. Leonhard Dobusch, den ich nicht nur aus räumlicher Bequemlichkeit regelmäßig um seine kritische Meinung gebeten habe und mit dem ich mir, auch in getrennten Räumen, eine weiterhin so fruchtbare Zusammenarbeit wünsche. Hervorheben möchte ich auch Dr. Sebastian Botzem, der mir als Vize-Kollegensprecher zuverlässig so manche zusätzliche Aufgabe abgenommen hat. Christine Boldt und Katharina Schuy haben stets für einen reibungslosen Ablauf gesorgt – dankeschön!

Intensiv profitiert habe ich von dem Kontakt mit meinem Betreuungsteam. Prof. Ulrich Jürgens danke ich vor allem dafür, dass er mich frühzeitig zur empirischen Arbeit aufgefordert hat. Prof. Sigrid Quack danke ich für ihre Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen, ebenso wie für ihre ständige Ansprechbarkeit und für viele hilfreiche inhaltliche Anmerkungen auch in letzter Minute. Prof. Jörg Sydow, mein Erstgutachter, hat mir nicht nur die nötigen Freiräume zur eigenen Entfaltung gewährt, sondern mir auch stets das Gefühl vermittelt, den oft unüberwindbar scheinenden Berg dieser Arbeit meistern zu können. Ich danke ihm für sein Vertrauen, seine Wertschätzung und seine stets konstruktive Unterstützung.

Große Teile dieses Buches wurden im Refugium an der University of Cambridge fertig gestellt und mein Dank gilt allen, die mir den Aufenthalt dort ermöglicht haben, insbesondere Prof. Christel Lane.

Da ich bei einer empirischen Arbeit auf sie angewiesen war, bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern und all denen, die mir dabei geholfen haben, entsprechende Kontakte herzustellen. Besonders erwähnt seien hier Dr. Christian Fischer, Erika Jochum-Fischer und Ludwig Klug.

Meinen Eltern danke ich nicht nur für das wiederholte gründliche Korrekturlesen der Arbeit, sondern vor allem dafür, dass ich stets und in allen Lebenslagen auf ihre Unterstützung bauen konnte.

Ich widme diese Arbeit meinem 1945 verstorbenen Großvater Heinrich Schübler, der als Schneidermeister die weltweite Entwicklung der Bekleidungsbranche sicherlich mit größtem Interesse verfolgt hätte.

Berlin im April 2009

Elke Schübler

Inhalt

1	Pfade organisatorischer Prozesse: Theoretisches Neuland für ein altes Problem?	11
2	Persistenz in der Managementforschung	14
3	Das Management von Stabilität und Wandel: Möglichkeiten und Grenzen des Managements	17
3.1	Das Grundproblem organisatorischer Wandlungsfähigkeit und die Rolle des Managements	17
3.1.1	Was ist ein Management ohne Handlungsspielraum?	17
3.1.2	Was ist Managementforschung ohne rationalen Akteur?	19
3.2	Kern der alten Gegensätze	20
3.2.1	Überbetonung des Handelns im Strategischen Management	20
3.2.2	Überbetonung handlungsbeschränkender Strukturen in der Organisationsforschung	22
3.2.3	Kurzes Zwischenfazit	24
3.3	Versuche einer Synthese: Zum Stand der Managementforschung	25
3.3.1	„Strategising/Organising“ und „Strategic Organisation“	25
3.3.2	Integrative, strukturationstheoretisch informierte Ansätze	27
3.3.3	Strukturation und strategische Wahl: Fortschritte?	30
3.3.4	Strukturation und Institutionen: Hin zu einem komplexeren Akteursverständnis	31
3.3.5	Struktur und Handlung sind wichtig – Was bleibt zu tun?	33
4	Strategische und organisatorische Pfade als Herausforderung für das Management	35
4.1	Pfadabhängigkeit als ernstzunehmendes Phänomen beim strategischen Management von Organisationen	36
4.1.1	Die Rolle der Zeit in der Managementforschung	36
4.1.2	Pfadabhängigkeit als theoretische Perspektive	37
4.1.3	Möglichkeiten und Grenzen der Pfadgestaltung	40
4.2	Umstrittener Kern: Die Mechanismen der Pfadabhängigkeit	43
4.2.1	Übersicht über die pfadkonstituierenden Mechanismen	43
4.2.2	Positive Rückkopplungen im organisationalen Feld	46
4.2.3	Prozesse, Persistenzen, Pfadabhängigkeit	51

5	Die Prozessforschung: Theoretisches zur Methode	53
5.1	Richtlinien für die kontextbasierte Analyse organisatorischer Wandlungsprozesse	54
5.2	Epistemologische Grundfragen	55
6	Forschungsdesign und Methoden	58
6.1	Das Design: Dynamisches Mehrebenendesign	58
6.1.1	Der Fall: Die westdeutsche Bekleidungsbranche	59
6.1.2	Die Unterfälle: „Small-N“-Vergleich von Unternehmensverläufen	61
6.1.3	Zusammenfassung	64
6.2	Prozess der Datenerhebung: Stufenweises Vorgehen	65
6.3	Prozess der Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse	67
7	Aktuelle Entwicklungen in der Bekleidungsbranche: Management im globalen Kosten- und Zeitwettbewerb	70
7.1	Die Schwerpunkte bestehender Untersuchungen	71
7.2	Die (traditionelle) textile Wertschöpfungskette und der Markt für Bekleidung	73
7.2.1	Organisation der Wertschöpfung in der Textil- und Bekleidungsindustrie	73
7.2.2	Branchen- und Marktstruktur	77
7.3	Strukturwandel in der Branche und die damit einhergehenden zentralen Managementaufgaben	78
7.3.1	Optimierung von Produktionskosten und Gewinnung neuer Absatzmärkte	81
7.3.2	Umgang mit regulativen Institutionen	82
7.3.3	Änderung der Machtverhältnisse in der Lieferkette	83
7.3.4	Nachfrage nach Produktvielfalt und Schnelligkeit	83
7.4	Zwischenfazit	84
8	Akteure, Institutionen, Handlungsalternativen: Die deutsche Bekleidungsindustrie seit 1946	85
8.1	Das Wirtschaftswunder, circa 1946–1958	86
8.1.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Der Nachkriegsboom	86
8.1.2	Regulative Institutionen: Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft	86
8.1.3	Organisation der Wertschöpfung: Produzieren und Verteilen	87
8.1.4	Zusammenfassung: Stetiges Wachstum	88

8.2	Arbeitskräftemangel und Rationalisierung, circa 1959–1965	88
8.2.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Viel Kaufkraft, wenige Arbeitskräfte	88
8.2.2	Regulative Institutionen: Löhne und Arbeitszeiten	89
8.2.3	Organisation der Wertschöpfung: Insourcing und Rationalisierung	90
8.2.4	Zusammenfassung: Arbeitskräftemangel, Importe und Rationalisierung	93
8.3	Zwischen zwei Rezessionen, circa 1966–1973	94
8.3.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Die kompromissorientierte Steuerungsphantasie	94
8.3.2	Regulative Institutionen: Hongkong vor der Haustüre	94
8.3.3	Organisation der Wertschöpfung: In der Zange von Kosten und Importen	96
8.3.4	Zusammenfassung: Die Abwärtsspirale?	99
8.4	Der deutsche Sonderweg, circa 1974–1979	99
8.4.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Der liberale Musterschüler Europas	99
8.4.2	Regulative Institutionen: Das Welttextilabkommen	100
8.4.3	Organisation der Wertschöpfung: Jeder für sich	101
8.4.4	Zusammenfassung: Bereits verriegelt?	103
8.5	Jahrzehnt des Handels, circa 1980-1989	103
8.5.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Generationenwechsel und „Deichmannisierung“	103
8.5.2	Regulative Institutionen: Abschaffung des Welttextilabkommens	104
8.5.3	Organisation der Wertschöpfung: Was bleibt von der Produktion?	105
8.5.4	Zusammenfassung: Spätes Erwachen?	107
8.6	Zusammenschluss Europas und die „Neuen Vertikalen“, die 90er Jahre	107
8.6.1	Gesamtwirtschaftliche Lage: Blühende Landschaften?	107
8.6.2	Regulative Institutionen: Eurovision	108
8.6.3	Organisation der Wertschöpfung: Neue Partnerschaften	108
8.6.4	Zusammenfassung: Ein Branchenpfad?	109
8.7	Ausblick: Aktuelle Entwicklungen	110
9	Entwicklungsverläufe einzelner Unternehmen: Strategische und organisatorische Pfade?	112
9.1	Die „private label“-Produzenten: Zwei Verlaufstypen	113
9.1.1	Verlaufstyp „Massenproduzent“	113

9.1.2	Verlaufstyp „Flexibler Produktionspartner“	119
9.2	Die Markenhersteller: Grade von Kontinuität und Wandel?	121
9.2.1	Verlaufstyp „Produktions- und Logistikdienstleister“	122
9.2.2	Verlaufstyp „Hersteller einer Qualitätsmarke“	124
9.2.3	Verlaufstyp „Kompetenter Wertschöpfungskoordinator“	128
9.3	Zusammenfassung: Ein komplexes Bild	133
9.3.1	Varianten der Entwicklung	133
9.3.2	Kritik an gängigen Erfolgsrezepten	136
10	Organisationen im Branchenpfad	139
10.1	Die Produktionsorientierung: Ein Branchenpfad?	139
10.2	Organisationen auf dem Produktionspfad?	143
10.2.1	In der Organisation: Management und Führung	143
10.2.2	Im organisationalen Feld: Erwartungen und Abhängigkeit	145
10.2.3	„History matters“ – aber wie?	149
10.3	Die erfolgreichen Unternehmen: Mindful deviation?	149
10.3.1	In der Organisation: Unternehmerische Bricolage	149
10.3.2	Im organisationalen Feld: Größtmögliche Unabhängigkeit	150
10.3.3	Management im Branchenpfad	152
11	Management im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Wandel	153
12	Wo ist der Pfad?	157
	Anhang	160
	Anhang A: Dateibenennungslogik	160
	Anhang B: Stichprobe	161
	Anhang C: Interviewtechnik und Interviewleitfaden	165
	Anhang D: Details zur Dokumentenerhebung	169
	Anhang E: Kodiersystem und Kodierregeln	171
	Anhang F: Zahlen zur Branchenentwicklung	177
	Literaturverzeichnis	178

1 Pfade organisatorischer Prozesse: Theoretisches Neuland für ein altes Problem?

Man hat aus dem Fundus der Tradition gelebt. Man hat es laufen lassen. Man hat es versäumt, die Marke mit einem breit aufgestellten Vertriebsnetz am Markt zu positionieren – im Gegensatz zu Firmen, die erst in den Nachkriegsjahren gegründet wurden und ein sehr strategisch orientiertes Marketing betrieben haben. Man hat aus der Historie gelebt und im Prinzip schon in den 70er und 80er Jahren kein gesundes Markenportfolio erreicht. (061123_T_U_DE_2)¹

„History matters“. Was zunächst wie ein trivialer Allgemeinplatz anmutet, wird spätestens dann zum Kristallisationspunkt diverser Streitigkeiten, wenn es darum geht, die Abfolge von Ereignissen als Erklärung für üblicherweise ineffiziente soziale und ökonomische Beharrlichkeiten heranzuziehen. Dass Organisationen und Institutionen eine Stabilitätsneigung haben, die sich dann als Rigidität, strukturelle Trägheit, Widerstand gegen Wandel oder Betriebsblindheit einen Namen macht, ist mittlerweile nicht mehr überraschend. Weniger klar ist jedoch, wann, wie und warum im Zeitablauf aus Prozessen unerwünschte Persistenzen werden, die Akteure an vorausgegangene Handlungen und Entscheidungen binden.

Ein Konzept aus dem Bereich der Wirtschaftsgeschichte, das bei der Analyse technologischer und institutioneller Entwicklungen schon länger von Nutzen ist, soll nun auch im organisationalen Kontext eine Antwort auf diese Fragen geben: die Pfadabhängigkeit. Im engeren Sinne und nicht bloß metaphorisch als Kontinuität verstanden beschreibt das Konzept der Pfadabhängigkeit Entwicklungsprozesse, in denen aufgrund von positiven Rückkopplungsmechanismen frühe Entscheidungen in zunehmendem Maße spätere determinieren und so zu einer Einengung des Handlungskorridors führen (David 1985, Arthur 1989). Man denke hier ganz aktuell an die Entstehung von Spekulationsblasen auf den Finanzmärkten oder an Technologien, die mittels Netzwerkeffekten einen dominanten Standard hervorbringen. Das QWERTY-Tastaturlayout² (David 1985), der VHS-Videorekorder (Cusumano et al. 1992) oder das Windows-Betriebssystem (Varian et al. 2004) sind als Beispiele in aller Munde.

Wo am Anfang Kontingenz, also eine Vielfalt an Möglichkeiten gegeben war – wer hätte schon ahnen können, dass das Verhaken der Typenhebel der frühen mechanischen Schreibmaschinen im 19. Jahrhundert darüber bestimmen würde, wie heute die Tasten auf einer Laptoptastatur angeordnet sind, oder dass der amerikanische Pornographiekonsum in den 60er Jahren dauerhaft das Format von

1 Die Dateibenennungslogik bei Verweisen auf empirisch generiertes Material kann im Anhang A eingesehen werden.

2 QUERTZ auf deutschen Tastaturen.

Videokassetten prägen würde³ – herrscht am Ende (nahezu) absolute Notwendigkeit für die eingeschlagene Richtung. An QWERTY führt heute kaum ein Weg vorbei und der Pfad der analogen VHS-Videokassetten wurde erst durch die digitale Revolution aufgeweicht – ein Hinweis auf den Kraftakt, der notwendig sein mag, um bestehende Pfade zu brechen.

Auf den betriebswirtschaftlichen Kontext übertragen bedeutet Pfadabhängigkeit, dass auch in oder zwischen Organisationen derartige eigendynamische Entwicklungen ihren Lauf nehmen und unintendiert zu einem mehr oder weniger längerfristigen Ausschluss von Handlungsalternativen führen können. Diese Möglichkeit gewinnt ihre Brisanz vor allem dadurch, dass Organisationen wie auch Institutionen in erster Linie dafür geschaffen werden, Kontingenz zu reduzieren und Stabilität und Erwartbarkeit herzustellen (Ortmann 2009). Wenn aber entsprechende Entscheidungen und Maßnahmen dazu führen, dass sie sich selbst, beziehungsweise die mit ihnen verbundenen Strukturen, sogar dann noch reproduzieren, wenn eine Veränderung notwendig erscheint, wird eine ursprünglich effiziente Lösung schnell zum Problem. Für das Management stellt sich hierbei die Frage, ob überhaupt und wenn ja, wie sich pfadabhängige Prozessverläufe vermeiden oder gezielt steuern lassen, so dass aus erwünschten Persistenzen – Routinen und Kontinuität – keine Pfadabhängigkeiten im Sinne „verriegelter“ Handlungsmuster entstehen.

Man möchte meinen, dass gerade in sogenannten reifen Branchen derartige Beharrungstendenzen besonders ausgeprägt sind und die erforderlichen strukturellen Wandlungsprozesse behindern. Der Möglichkeitsraum des Managements gilt in reifen Branchen, gekennzeichnet durch eine stagnierende Nachfrage ebenso wie durch ein stagnierendes Angebot, nämlich als besonders gering. Neben der Kostenführerschaft, einer Nischenstrategie oder der Liquidation haben die Unternehmen in reifen Branchen gemäß der allgemeinen Lehre kaum gangbare Handlungsoptionen (Porter 1980, Harrigan/Porter 1983) und tatsächlich dominieren dort defensive Strategien meist über radikale Wandlungsprozesse, so dass viele Unternehmen in der Folge aussterben (Baden-Fuller/Stopford 1991, Staber 1997a). Andererseits gelingt es selbst bei schrumpfenden Märkten einigen Unternehmen immer wieder, das Blatt zu wenden und sich mit innovativen Strategien und Organisationsformen am Markt zu behaupten.

Angesichts dieser Koexistenz von langjähriger „Verriegelung“ und strategischer und organisatorischer Innovation bieten reife Branchen ein besonders fruchtbares Feld für die Untersuchung von Persistenzen und Pfadabhängigkeiten als (inter-) organisationalen Prozessen, ebenso wie von dem gekonnten Flüchten aus diesen Abhängigkeiten durch das Suchen nach neuen Handlungsalternativen und durch geschickte Organisation. Dies soll in der vorliegenden Arbeit am Beispiel der deutschen Bekleidungsindustrie versucht werden. Diese ist in den letzten 50 Jahren um nahezu 90 Prozent geschrumpft und hat sich von einer produktionsintensiven zu einer wissensintensiven Branche gewandelt. Dem Niedergang steht also ein von Innovation begleiteter Anpassungsprozess gegenüber und es über-

³ VHS (JVC) gewann den Wettstreit gegen Betamax (Sony) aufgrund der längeren Abspielzeit der VHS-Videokassetten, die von der rasch wachsenden Pornographieindustrie bevorzugt wurden, was zur schnelleren Verbreitung der VHS-Technologie führte.

rascht, dass die Bekleidungsbranche relativ selten unter strategischen und organisatorischen Gesichtspunkten untersucht wird.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, ganz im Geiste der ursprünglichen gegen die neoklassische Vorstellung vom optimalen Marktgleichgewicht gerichteten Pfadtheorie, der im betriebs- und volkswirtschaftlichen Diskurs dominanten mikroökonomischen Erklärung für den Niedergang der Bekleidungsbranche in Deutschland – zu hohe Lohnkosten haben ein Weiterexistieren „irrational“ gemacht – weitere Erklärungen hinzuzufügen. Um die normative Frage, ob Deutschland weiterhin Produktionsstandort sein sollte oder nicht, geht es in dieser Arbeit nicht. Stattdessen geht es darum, wie sich im Wechselspiel zwischen Strategie, Organisation und organisationalem Feld Pfade – im Sinne von Pfadabhängigkeit – bei der Organisation der Wertschöpfung von Unternehmen konstituieren. Im Einzelnen sind dabei folgende Fragen zu untersuchen:

- Welche kritischen Ereignisse oder Entscheidungen haben auf Organisations- und Branchenebene sowie im Wechselspiel beider Ebenen pfadabhängige Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt?
- Welche (Kombinationen von) Mechanismen haben diese Entwicklung bestärkt und die Möglichkeit eines Wandels im Zeitablauf erschwert?
- Unter welchen Bedingungen haben Organisationen ein strategisches und organisatorisches Lock-in vermeiden und neue Handlungsmuster prägen können?

2 Persistenz in der Managementforschung

Die nun folgenden Ausführungen sollen zunächst mit den kritisch gemeinten Worten eines Gesprächspartners, der in mir eine Erfolgsfaktorenforscherin wählte und in seiner Standpauke die Untersuchungsproblematik auf den Punkt brachte, eingeleitet und persönlich reflektiert werden:

Es ist schwierig, zu sagen, dieses oder jenes ist ein Erfolgsparameter. Angefangen bei Trigema, der mit der deutschen Fertigung wirbt – sicherlich, bei ihm ist das erfolgreich, aber andere, die das in gleicher Weise versucht hatten, sind daran kaputt gegangen und die gibt es nicht mehr. Umgekehrt gibt es aber auch Firmen, die haben alles sehr frühzeitig ins Ausland verlagert. Zwischenzeitlich sogar das, was ich gar nicht für möglich hielt, also Lager und Versand. (. . .) Das ist so, beide sind erfolgreich und beide in anderen Zusammenstellungen nicht erfolgreich. (060720_P_V_WS_1)

So individuell der Erfolg einzelner Unternehmen also ist, so unsinnig ist es, allgemein gültige Strategieempfehlungen formulieren zu wollen. Nichtsdestoweniger stellt sich die Frage, welche Art von Wissen die Strategie- und Organisationsforschung generieren kann und wie dieses Wissen in die Praxis zu übersetzen wäre. Immer wieder wird gefordert, dass gerade die Managementforschung als anwendungsbezogene Wissenschaft direkt praxisrelevante Ergebnisse produzieren müsse. Doch die Vorstellungen davon, wie solche Ergebnisse aussehen sollten, gehen weit auseinander.

Verfolgt werden kann eine solche Diskussion im Mannheimer Streitgespräch um die Erfolgsfaktorenforschung zwischen den Managementforschern Alfred Kieser und Alexander Nicolai auf der einen und den Marketingforschern Christian Homburg, Harley Krohmer, Wolfgang Fritz, Hans Bauer und Nicola Stokburger-Sauer auf der anderen Seite. Anstatt jedoch die selbst gezeichneten Strohmänner der beiden Lager, die es übrigens nicht nur in Mannheim gibt, noch einmal zu karikieren, soll hier gleich konstruktiv auf mögliche Punkte der Übereinstimmung eingegangen werden, die aus dem Dialog herausgefiltert werden können.⁴ Denn, so argumentieren zumindest Homburg und Krohmer (2004: 5), auch die Erfolgsfaktorenforscher gehen nicht von einer instrumentellen, also direkten Nutzung ihrer Ergebnisse in der Praxis aus, sondern von einer konzeptionellen Nutzung, was bedeutet: Die Erfolgsfaktorenforschung soll Managern dabei helfen, reale Phänomene besser zu verstehen und soll ihnen neue Perspektiven auf diese Probleme eröffnen.

Dies unterscheidet sich nun wenig von den häufig geäußerten Zielen der eher interpretativen Organisationsforschung, die unter dem Zwang des dominanten

⁴ Die Tatsache, dass ein solcher ausführlicher, schriftlich fixierter Dialog überhaupt stattgefunden hat, ermöglicht die Suche nach einem Konsens trotz der beteiligten Polemik. Polemik, die ohne einen entsprechenden Dialog lediglich dazu führt, dass jede Seite die andere für voreingenommen hält, sich weiter in ihr Paradigmengehäuse zurückzieht und so die wenig hilfreiche Polarisierung eines Forschungsfeldes vorantreibt, das angesichts seiner Komplexität doch so dringend eines konstruktiv-vielseitigen Dialogs bedarf.

Paradigmas der für objektiver und damit realitätsnäher gehaltenen quantitativen Erfolgsfaktorenforschung diese Beschränkungen der eigenen Ergebnisse lediglich deutlicher herausarbeitet und bewusster reflektiert: Jeder Fall ist einmalig und kann nur in seinem spezifischen Kontext und in all seiner Komplexität verstanden werden. Dennoch ist es in der Regel möglich, von einem konkreten Kontext zu abstrahieren und allgemeingültige Aussagen abzuleiten. Die Unterschiede zwischen den Paradigmen liegen in erster Linie bei der Art und Weise der Datenerhebung und dem beanspruchten Grad der Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

Das, was Homburg und Krohmer (2004) als Nutzen der Erfolgsfaktorenforschung beschreiben, nämlich zum besseren Verständnis von Problemen beizutragen und neue Perspektiven zu eröffnen, kann jede Art der erkenntnisgeleiteten Forschung leisten, unabhängig davon, ob ein Fall oder tausend Fälle untersucht werden. Erst dann wird es problematisch, wenn wissenschaftliche Ergebnisse als normative Handlungsanweisung verkauft und bestimmte Forschungsansätze nur deshalb als praxisrelevanter eingestuft werden, weil sie mit anerkannten methodischen Mitteln die Komplexität der „realen Welt“⁵ reduzieren und so zu leichter kommunizierbaren Ergebnissen kommen. Denn in der Folge entsteht dann meist eine Vorstellung von allgemein verfügbaren „best practices“, die eine normative Kraft entfalten und langfristig durch ihre Verbreitung die Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmen wieder beeinträchtigen können.

Die Erfolgsfaktorenforschung selbst ist Bestandteil eines selbstreferenziellen Wissenschaftssystems (Nicolai/Kieser 2002), in dem das Schaffen eines theoretischen Beitrags ein Erfolgsfaktor für das Publizieren in Zeitschriften ist, was wiederum das Vorankommen der eigenen Karriere begünstigt. Das, was im Wissenschaftssystem zur Publikation eines Artikels führt, mag in der Tat mit den Bedürfnissen der Praxis rein gar nichts zu tun haben, da die Wissenschaft einer eigenen Sprache und Logik folgt. Dies ist auch nicht weiter problematisch, da wissenschaftliche Erkenntnis in Form von neuen Interpretationsmöglichkeiten ja gerade durch ihre Distanz zum Untersuchungsgegenstand generiert werden kann (Van de Ven 2007: 4). Heikel wird es erst dann, wenn keine angemessenen Wege gefunden werden, diese Erkenntnisse zurück in die Praxiswelt zu übersetzen und wenn deshalb alles, was sich nicht gemäß den Erwartungen beratergewohnter Manager in wenigen Stichpunkten zusammenfassen lässt, als nicht praxisrelevant eingestuft wird.

Dass entsprechende Erwartungen an die Managementforschung gerichtet werden, zeigt auch Mark de Ronds (2002) kritische Reaktion auf ein anonymes Gutachten, in dem ihm erklärt wird, dass die Managementforschung nicht allein deskriptiv sein dürfe, sondern immer auch prädikativ und präskriptiv sein müsse. De Rond wendet sich gegen dieses Wissenschaftsverständnis und führt aus, dass gerade die gute Beschreibung und Erklärung eines bestimmten Phänomens Praktikern Vorhersagen ermöglichen können. Vorhersage und Vorgabe selbst sollten aber nicht das eigentliche Ziel der Forschung sein, sind sie doch nur unter dem Manko einer unzulässigen und verfälschenden Vereinfachung der Welt zu treffen.

Vielleicht hilft eine Analogie zu einem anderen Fach und dessen Praxisbezug, um zu verstehen, wie Manager auch ohne Erfolgsfaktoren etwas von der Wissen-

5 Der Begriff „real“ wird – als Gegenpol zum Radikal-Konstruktivismus, in dessen Ecke Kieser und Nicolai fälschlicherweise gestellt werden – in der Diskussion häufig gebraucht.

schaft lernen können: zur Psychologie. Wissenschaftlich ist die Psychologie mindestens ebenso stark vom quantitativen, positivistischen Paradigma dominiert wie die Managementforschung. In meiner ersten Psychologievorlesung an der University of Sussex wurde mir gesagt, Freud sei tot und die Psychoanalyse ebenso, stattdessen mache man nun experimentelle, verhaltenswissenschaftliche Forschung. Was kann aber nun, den Bereich der klinischen Psychologie einmal ausgeklammert, jeder Einzelne von den Erkenntnissen dieser psychologischen Forschung lernen? Relevant werden die auf unterschiedliche Arten gewonnenen Ergebnisse doch erst dann, wenn sie in ein größeres Bild der menschlichen Entwicklung zusammengefügt werden, wie es Freud (dessen Lehre natürlich an vielen Stellen zu Recht heute umstritten ist und daher anhand neuer empirischer Ergebnisse ständig modifiziert und ergänzt wird) getan hat. Die menschliche Entwicklung folgt gewissen Regelmäßigkeiten, und dennoch ist jeder Mensch nur individuell zu verstehen. In Gesprächssituationen wie der Psychoanalyse oder dem Coaching wird die Brücke zwischen diesen Regelmäßigkeiten und dem individuellen Fall hergestellt. Anhand der wissenschaftlichen Erkenntnisse wird die Reflexionsfähigkeit eines jeden Klienten über Ziele, Bedürfnisse, Denk- oder Handlungsmuster erhöht, ohne hierbei Vorhersagen treffen zu müssen oder „richtige“ Wege vorzuschreiben. Diese kann dann nämlich anhand dieses Wissens jeder für sich situationsbezogen am besten definieren.

Ähnlich lassen sich auch für soziale Strukturen wie Organisationen und Märkte typische Muster und Wirkmechanismen identifizieren, die aber von Kontext zu Kontext unterschiedlich sind. Nach meiner Auffassung ist es die Aufgabe der Strategie- und Organisationsforschung, in einem ähnlichen Übersetzungsprozess die Reflexionsfähigkeit der Manager über ihre Organisation und ihr Wettbewerbsumfeld zu schärfen und ihnen Deutungsschemata an die Hand zu geben. So, wie sich Individuen immer wieder in neuen Situationen finden und selbständig Entscheidungen treffen müssen, so finden sich auch Manager und Unternehmer immer wieder in neuen, unvorhergesehenen Situationen. Strategische Entscheidungen kann ihnen keiner, auch nicht die Wissenschaft, abnehmen. Sie kann lediglich den Prozess der Entscheidungsfindung dadurch unterstützen, dass sie den Managern die in ihrer Organisation und in ihrem Umfeld existierenden Muster bewusst macht. Denn je besser man sich selbst und sein Umfeld kennt, desto besser kann man, teilweise aus dem Bauch heraus (Gigerenzer 2007), entscheiden. Zu diesem Verständnis und dieser Sensibilität kann die Forschung einen zentralen Beitrag leisten. So wichtig die Frage nach dem Erfolg für die Betriebswirtschaftslehre also ist, so wenig können einfache Rezepte diesen Erfolg garantieren.

Auch in dieser Arbeit soll der Frage nach dem Erfolg von Unternehmen nachgegangen werden, gemäß den obigen Ausführungen mit einer deskriptiven und explanativen Zielsetzung und nicht mit dem Ziel, gewisse Erfolgsfaktoren zu identifizieren, aus ihrem Kontext herauszulösen und aus ihnen Handlungsanweisungen abzuleiten. Ziel ist es eher, den viel zitierten, aber einseitigen Blick auf den „Erfolgsfaktor Lohnkosten“ in der deutschen Bekleidungsbranche kritisch zu hinterfragen und dessen Konsequenzen zu analysieren. Erklärungen für den Erfolg oder Misserfolg einzelner Unternehmen sollen im Kontext ihrer Entwicklung und der Entwicklung ihres Branchenumfeldes gesucht werden, um damit neue Deutungsparameter zu eröffnen. Niedergang und Erfolg, Erfindungsreichtum und Anpassung werden gleichermaßen in die Betrachtung mit einbezogen.

3 Das Management von Stabilität und Wandel: Möglichkeiten und Grenzen des Managements

Die Erfahrung beweist die Freiheit. Wie kann die Theorie sie verwerfen?
(Friedrich Schiller)

3.1 Das Grundproblem organisatorischer Wandlungsfähigkeit und die Rolle des Managements

Theoretisch wie praktisch stellt sich die Frage, wie organisatorischer Wandel und organisationale Trägheit, Handlungsspielraum und Determinismus, Kontingenz und Notwendigkeit gemeinsam gedacht werden können und welche Rolle das Management in einer solchen Welt spielt. Angesichts struktureller und institutioneller Trägheit, kognitiver Blindheit oder ähnlicher Phänomene ist die Anpassungsfähigkeit, Erneuerungsfähigkeit und Transformationskapazität von Organisationen schon lange ein zentrales Thema in der Strategie- und Organisationsforschung. Die zunehmenden Anforderungen an diese Wandlungsfähigkeit im Zeitalter des „globalisierten Hyperwettbewerbes“ (D'Aveni 1994) haben sich dort entsprechend niedergeschlagen: Netzwerkförmige Strukturen statt Changers Monolithen, Prozesse statt Positionen, Struktur und Handlung statt Struktur oder Handlung sind nur einige Beispiele der jüngeren Forschungs- und Theorieansätze.

Im folgenden Abschnitt werden zentrale Aspekte dieser theoretischen Entwicklung dargestellt. Selbstverständlich bietet eine solche Darstellung keinen umfassenden Überblick über das gesamte Feld der Strategie- und Organisationsforschung. Viele Literaturstränge – darunter beispielsweise auch jene speziell zu kleinen und mittelständischen Unternehmen oder zum internationalen Management – sind anschlussfähig an das vorliegende Untersuchungsfeld. Im Zentrum dieser Arbeit steht jedoch eher die konzeptionelle Frage nach dem Verhältnis von Stabilität und Wandel und den Möglichkeiten des Managements angesichts strategischer, organisatorischer oder institutioneller Verfestigungen. Der nun folgende Literaturreisblick befasst sich daher schwerpunktmäßig mit der Struktur- und Handlungsdebatte in der Strategie- und Organisationsforschung. Einen Einstieg hierzu bietet die Diskussion um die Bedeutung strategischer Wahlfreiheit für das Management und die Konzeption des strategischen Akteurs in der Managementforschung.

3.1.1 Was ist ein Management ohne Handlungsspielraum?

In seinem Plädoyer für eine „dynamic theory of strategy“ schreibt Porter (1991: 101): „the essence of strategy is choice“. Manager wählen, ob sie einer Kosten- oder Differenzierungsstrategie folgen wollen und bestimmen Produkt- und Markt-

segmente, Absatzmärkte, sowie die Grade der Integration und der Diversifizierung. Und in der Tat: Ohne die Kraft des bewussten Wählens und Entscheidens würde das strategische Management zu einer nutzlosen Fassade verkommen. Wie oft hört man jedoch Aussagen namhafter Manager wie „Wir haben keine andere Wahl“, gerade dann, wenn unliebsame Entscheidungen wie Entlassungen, Schließungen und Standortverlagerungen gerechtfertigt werden sollen. In derartigen Fällen scheinen Manager zu Vollstreckern unkontrollierbarer externer Kräfte zu werden.⁶ Dass diese, ebenso wie Glück, Zufall und unbeabsichtigte Folgen des Handelns, auch eine Rolle spielen und die bewussten Steuerungsmöglichkeiten des Managements einschränken, ist mittlerweile weitestgehend anerkannt. Institutionen und soziale Strukturen gelten ebenso als Faktoren der Einschränkung wie die Fähigkeiten, Gewohnheiten sowie die begrenzte Rationalität der Akteure.

Gleichzeitig fußt das strategische Management auf dem starken Glauben an die Handlungsfreiheit:

After all, strategy would seem pointless in a deterministic universe where yesterday's events dictate today's (as indeed it would be in a completely random world in which there was no discernible connection between choices and consequences). (de Rond/Thiéart 2007: 535)

Die Abwesenheit einer strategischen Wahl wird in der strategischen Managementlehre in der Regel mit schwacher Leistung assoziiert. Unternehmen, die beispielsweise ihre Wettbewerber lediglich imitieren, würden langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren (Porter 1991: 102). Natürlich stellt sich hier bereits die Frage: Wo fängt strategische Wahl an und wo hört sie auf? Ist die Entscheidung, seine Wettbewerber zu imitieren, nicht bereits eine strategische Entscheidung – auch oder gerade dann, wenn sie aus Unsicherheit (also begrenzter Rationalität) resultiert oder einer Routine folgt? Ist unser Bild von strategischer Wahl implizit mit der Frage nach den erfolgreichen Auswirkungen dieser Entscheidungen verbunden, also ein Ex-post-Konzept?

De Rond und Thiéart (2007) greifen in ihrer Arbeit zu „strategic choice“ auf die ideengeschichtliche Debatte zwischen Willensfreiheit und Determinismus zurück. Schwache Deterministen oder Kompatibilisten unterscheiden die Willensentscheidung selbst von den Hintergründen für die jeweilige Willensentscheidung. Freier Wille sei gegeben, wenn man auch anders handeln könne – doch wie man sich letztlich entscheidet, mag durchaus durch unbekannte oder unbewusste Faktoren determiniert sein. Auch Vertreter der Willensfreiheit machen diese Unterscheidung, gehen aber von einer Lücke zwischen Gründen und Entscheidungen aus. Die Hintergründe oder Intentionen selbst reichen nicht aus, um eine Entscheidung hervorzubringen; dazwischen steht immer der bedächtige, reflektierende Akteur. Im Managementkontext könnte man sagen: Diese Lücke wird gefüllt durch die Interpretation, Priorisierung, Legitimierung, Sanktionierung oder Ablehnung verschiedener Handlungsalternativen.

Diese Lücke zwischen Gründen und Entscheidungen kann man sich demnach als den veränderlichen Handlungskorridor des strategischen Managements vorstellen, der manchmal enger und manchmal breiter ausfällt, sich jedoch üblicherweise

⁶ Natürlich können auch strategische Überlegungen hinter einer solchen „Sachzwangargumentation“ stehen.

nie auf Null reduziert. Diese Haltung gilt als *conditio sine qua non* des Managements: Wo kein Handlungsspielraum vorhanden ist, da hört das Management auf zu existieren. Faktoren wie Zufall und Ungewissheit stehen hierbei in keinem Widerspruch zum Prinzip der Willensfreiheit (de Rond/Thiéart 2007). Der Akteur ist zwar nicht allmächtig, aber mächtig genug, um sein Geschick selbst in die Hand zu nehmen. Strategie wäre somit das Ergebnis einer Mischung aus ungeplanten Ereignissen, Entscheidungen und aus dem sozialen und materiellen Kontext, der die Entscheidungen mehr oder weniger stark beeinflusst.

3.1.2 Was ist Managementforschung ohne rationalen Akteur?

Doch auch wenn die kontextabhängigen Grenzen der Plan- und Steuerbarkeit mittlerweile in der Managementforschung berücksichtigt werden, sucht sie häufig immer noch nach allgemeingültigen Rezepten und bleibt der Vorstellung vom zweckgerichteten, rationalen Handeln als zentraler Handlungsmotivation verhaftet. Dieser Anspruch – rationales Handeln in einer chaotischen Welt – stellt die Managementforschung theoretisch und das Management praktisch vor unüberwindbare Hindernisse. Natürlich ist das Management per definitionem auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet. Doch bedarf es in Anbetracht einer kaum kontrollierbaren, komplexen Umwelt, struktureller und individueller Einschränkungen der Wahlfreiheit sowie einer gehörigen Portion Zufall nicht eines erweiterten Akteursverständnisses? Haridimos Tsoukas und Christian Knudsen (2005) schlagen deshalb vor, eine Meta-Theorie kreativen Handelns in das Strategische Management zu integrieren. Diese soll wegführen aus der neoklassischen Welt, in der Strategien entdeckt und aus einem vorhandenen, stabilen Pool ausgewählt werden und hin zu einer unberechenbaren und dynamischen Welt, in der kreative Akteure Strategien erfinden. Das „strategic choice“-Dilemma löst sich in einer solchen Welt von alleine: Wo Wandel ist – und Wandel ist allgegenwärtig – gibt es immer auch Handlungsspielraum.

Es gilt nun aber, dieses Bild eines veränderlichen Handlungskorridors mit Gehalt zu füllen und daraus kontextsensitive Managementkonzepte abzuleiten. Wodurch wird er beeinflusst oder, viel wichtiger, wie können Akteure ihn beeinflussen? Ändert er sich je nach Ebene, Branche oder Zeitpunkt? Wie wirken Mikroentscheidungen auf Makrostrukturen und umgekehrt? Welche Rolle spielt der Faktor Macht? In welchem Kontext führt eine bestimmte Strategie zu Erfolg oder Misserfolg? Wie kam sie zustande? Woher kommen neue Handlungsweisen und wie werden sie beschrieben und legitimiert? Welche Eigenschaften brauchen Manager, um sich geschickt in ihrem Handlungskorridor zu bewegen? Gibt es ein „Management von Handlungsspielräumen“, also eine Art Meta-Management? „The relevant question is now no longer whether we have choice but when where and how much?“, fassen Mark de Rond und Raymond-Alain Thiéart (2007: 548) diese Fragen prägnant zusammen.

3.2 Kern der alten Gegensätze

In der Strategie- und Organisationsforschung haben sich die unterschiedlichen Annahmen über strategisch-rationale Wahlmöglichkeiten auf der einen und deterministischen Handlungsbeschränkungen auf der anderen Seite in der so genannten „strategic choice“-Debatte niedergeschlagen, deren wesentlicher Beitrag es war, einen Dialog zwischen den beiden Paradigmen zu ermöglichen. Im Gegensatz zur ökonomisch orientierten Strategieforschung, die das strategisch planende und rational handelnde Individuum ins Zentrum stellt und mögliche organisatorische oder institutionelle Einschränkungen dieses Handelns häufig vernachlässigt, beschäftigt sich die soziologisch fundierte Organisationsforschung typischerweise mit den vielfach beobachtbaren Abweichungen von strategischer Rationalität und den durch die Gesellschaft auferlegten Einschränkungen strategischer Handlungsmöglichkeiten (Ruef 2003). Es folgt – in Auszügen – ein kurzer Rückblick auf die beiden Positionen, deren zentrale Ansätze weniger chronologisch, sondern eher anhand ihrer epistemologischen Unterschiede anzuordnen sind (Farjoun 2002). Es ist hierbei – zum Glück – nicht immer möglich, Strategie- und Organisationsforschung trennscharf voneinander abzugrenzen. Für viele Autoren waren und sind Strategie und Organisation seit jeher untrennbar miteinander verbunden.

3.2.1 Überbetonung des Handelns im Strategischen Management

Die klassische Strategieforschung, deren Kern in Chandlers (1962) „structure follows strategy“-Diktum zusammengefasst werden kann, stammt aus einer Welt, in der das Management die langfristigen Ziele einer Unternehmung festlegte und diese dann durch entsprechend effiziente Organisation und Ressourcenverteilung erfolgreich im Wettbewerbsumfeld positionierte. Strategie und Organisation, Entscheidungen und deren Ausführung waren strikt voneinander getrennt, die strategische Planung galt als Ursprung allen Tuns. Wie Whittington und Melin (2003) argumentieren, ist ein solch vereinfachender Ansatz für den Pionier einer Disziplin, der es noch an jeglichen Konzepten und Theorien mangelte, verständlich. Allerdings fallen auch jüngere Ansätze immer wieder in ähnlich präskriptive Denkstrukturen zurück. Selbst wenn die interne Organisation als wesentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen angesehen wird, bleibt der organisationale Kontext nach wie vor meist eine „black box“ (Sydow/Ortmann 2001) – sei es, weil eine klar steuerbare Welt wünschenswerter erscheint, weil komplexe Zusammenhänge schwierig zu denken und beschreiben sind oder weil es von kontextualisierten Beschreibungen ausgehend kaum möglich ist, den Grad der Generalisierung zu erreichen, der von Managementhandbüchern, aber auch von einigen akademischen Kreisen verlangt wird.

Ausgangspunkt der Strategieforschung waren also die Anhänger einer von Farjoun (2002) so genannten „mechanistischen“ Perspektive, für die Strategie die Auswahl einer unter gegebenen Umweltbedingungen optimalen Konfiguration bedeutete, die dann entscheidungsgemäß umgesetzt wurde. Prominentester Vertreter war wohl Michael Porter (1980), der Chandlers interne Strukturvariablen um den Blick auf die optimale Marktpositionierung ergänzte. Diese Perspektive wurde

dann im Kontingenzansatz (z. B. Pugh/Hinings 1976, Galbraith/Nathanson 1978) und im Konfigurationsansatz (z. B. Miller/Friesen 1978) weiterentwickelt, deren gemeinsamer Nenner lautete: Zwischen Umwelt, Wettbewerbsstrategie und Organisationsstruktur gibt es einen idealen „fit“, der direkt mit dem Unternehmenserfolg zusammen hängt.

Auch das heute dominante Paradigma der Strategieforschung, der ressourcenbasierte Ansatz (kurz: RBV vom englischen “resource-based view”), betont die strategische Planung und fügt sich in das mechanistische Bild ein. Interne Ressourcen, die in ihrer Beschaffenheit wertvoll, knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein sollen, werden strategisch eingesetzt und bilden die Grundlage für den Unternehmenserfolg (Barney 1991, Grant 1991, Rumelt 1991/1984). Aus „Structure-Conduct-Performance“ (Bain 1956) wurde „Resources-Conduct-Performance“. Der organisatorische Kontext hingegen, der die Entwicklung ebensolcher Ressourcen zentral beeinflusst, wird in mikroökonomischer Manier weitestgehend ausgeblendet.⁷ Die Argumentation des RBV wird als im Kern tautologisch kritisiert, da wertvolle Ressourcen per definitionem mit Wettbewerbsvorteilen verknüpft sind (Priem/Butler 2001).

Als mechanistisch sind diese Ansätze deshalb zu bezeichnen, weil sich ihre impliziten Annahmen in Bezug auf Zeit, Richtung und konzeptionelle Anbindung aus der Newtonschen Mechanik ableiten lassen. Umwelt, Ressourcen und Strukturen werden vor allem in den älteren industrieökonomischen Ansätzen und im RBV als statische Variablen behandelt; das Management wird als eine einmalige Sequenz aus Strategieformulierung und Strategieimplementierung angesehen. Die Kausalität zwischen diesen Variablen verläuft unidirektional – von der Umwelt zur Strategie, von der Strategie zur Struktur, von Ressourcen zur Strategie und von der Strategie zum Erfolg – Rückkopplungseffekte oder auch die aktive Beeinflussung der Umweltbedingungen sind nicht vorgesehen (vgl. aber schon die Kritik von Child 1972). Eine Anbindung der einzelnen Konzepte untereinander sowie an eine Theorie der Organisation ist nicht erfolgt, so dass keine integrierte theoretische Perspektive auf das strategische Management entwickelt wurde.

Parallel zur Weiterentwicklung der mechanistischen Ansätze ist das strategische Management, also der Prozess der Strategieentwicklung und Strategieimplementierung, mehr und mehr in das Blickfeld gerückt (Ansoff et al. 1976) und mit ihm die Einsicht in die begrenzte Steuerbarkeit strategischer und organisatorischer Prozesse. Der sozio-politische Kontext der Organisation und die kognitiven und psychologischen Strukturen von Entscheidungsträgern wurden als wichtige Einflussfaktoren erkannt, so dass Strategieprozesse von nun an als begrenzt rational, top-down und bottom-up, iterativ statt einmalig gesehen wurden. Zentrale Meilensteine in dieser Entwicklung waren beispielsweise das „garbage can“-Modell unternehmerischer Entscheidungsprozesse (Cohen et al. 1972, March/Olsen 1976), die „groupthink“-Theorie suboptimaler Entscheidungen in Gruppensituationen (Janis 1972) und die Vorstellung von Organisationen als „interpretative systems“ (Daft/Weick 1984; Weick/Bougon 1986) mit einer kollektiven "dominant logic" (Pralhad/Bettis 1986), die zu kognitiven Vereinfachungen und Verzerrungen

⁷ Anders Edith Penrose selbst, die gedankliche Begründerin des RBV. Penrose (1959) betont den kumulativen Charakter organisationalen Lernens und unterstreicht die Bedeutung der Art und Weise, wie Ressourcen im Kontext einer Organisation genutzt werden.

führt. Ein weiterer wichtiger Schritt war das Bild von Strategien als „a pattern in a stream of decisions“ (Mintzberg 1978: 935) oder „actions“ (Mintzberg/Waters 1985: 257), das gleichermaßen von Intentionalität und Emergenz geprägt ist. Im deutschen Sprachraum setzte sich vor allem Georg Schreyögg (1991, 1987 mit Steinmann) für eine (systemtheoretisch fundierte) Revision des klassischen Steuerungsgedankens ein.

Des Weiteren wurde die Rolle des Faktors Zeit selbst zunehmend ernst genommen. Evolutionäre Ansätze (z. B. Nelson/Winter 1982, Barnett/Burgelman 1996, Schendel 1996) betonen die Rolle von Ausgangsbedingungen sowie dynamischen und wechselseitigen Entwicklungen und betrachten die Gesamtpopulation von Organisationen, um Erfolg und Misserfolg erklären zu können. Auch Michael Porter (1991) versucht mit seinem dynamischen Strategiekonzept dem organischen Charakter von Strategieprozessen gerecht zu werden. Allerdings bleiben selbst Porters jüngere Analysen im Kern immer noch der mechanistischen Logik verhaftet, da die Kausalität bei ihm nach wie vor von der Umwelt über die Strategie zum Erfolg verläuft (Farjoun 2002: 570).

Konsequenter waren hier Teece et al. (1997), die in ihrem „dynamic capabilities“-Ansatz die Prozesshaftigkeit der organisationalen Ressourcen und Kompetenzen betonen. Diese müssen nämlich nicht nur wertvoll und einmalig sein, sondern sollten sich darüber hinaus kontinuierlich an die geänderten Umwelanforderungen anpassen können. Desweiteren haben sich einige Autoren schon in der Vergangenheit um einen integrativen Prozessansatz bemüht. Hier sei zum einen Andrew Pettigrew (z. B. 1985, 1990, 1997) erwähnt, dessen Arbeit stets von dem Ziel geleitet war, unterschiedliche Analyseebenen und Erklärungsansätze miteinander zu integrieren und den Prozesscharakter organisationaler und strategischer Entwicklungen ernst zu nehmen. Zum anderen sei auf die Arbeit von Charles Baden-Fuller und John Stopford verwiesen (z. B. 1992), die in ihren Analysen von „rejuvenation“ ebenfalls integrativ Fragen der Strategie mit Fragen der Organisation verknüpft haben.

3.2.2 Überbetonung handlungsbeschränkender Strukturen in der Organisationsforschung

Im Gegensatz zur Strategieforschung war die Organisationsforschung lange Jahre auf die Untersuchung der Sachzwänge aus der sozialen Organisationsumwelt und der damit einhergehenden zunehmenden Homogenisierung von Organisationen gerichtet. Strategisches Handeln und organisatorischer Wandel waren in dieser Sicht nicht nur eingeschränkt, sondern konnten potenziell auch die Existenz von Organisationen gefährden. Führende Paradigmen waren und sind hier die Populationsökologie und die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (Walgenbach 2002).

Die Populationsökologie geht davon aus, dass die Wettbewerbsintensität in der Ressourcenumwelt gemäß Darwins natürlichem Auslesemechanismus einen Selektionsprozess bewirkt, der zur langfristigen Angleichung aller Organisationen einer Population führt (vgl. für einen Überblick Baum/Singh 1994). Der Akteur spielt in dieser Konzeption eine geringe Rolle, da zielgerichtetes Handeln in Anbetracht der hohen Problemambiguität von Organisation und Organisationsumwelt

kaum möglich ist. Die Umwelt selbst „entscheidet“, welche organisationalen Variationen überleben (Hannan/Freeman 1977, 1984). Organisationen durchlaufen nach Sicht der Populationsökologen einen Reifeprozess, in dem zunehmende Komplexität zu zunehmender Rigidität führt. Sie werden daher per se als träge konzeptionalisiert. Faktoren wie „sunk costs“, politische Einflussnahme und Marktein- oder Marktaustrittsbarrieren führen zur sogenannten strukturellen Trägheit, die letztlich nur durch Neugründungen wieder überwunden werden kann.

Wenngleich der populationsökologische Ansatz auch, wie alle evolutionstheoretischen Metaphern, zunächst als Bild sehr eingängig erscheint, ist er doch stark auf die Beschränkungen des Handelns fokussiert. Strategisches und intentionales Handeln spielen kaum eine Rolle. Somit bleibt die komplexe Interaktion zwischen strategischen und organisatorischen Prozessen und den Umweltentwicklungen ein blinder Fleck, auch wenn der Einbezug vor allem der wettbewerblichen und später der institutionellen Organisationsumwelt zunächst ein wesentlicher Beitrag des Ansatzes war. Organisatorischer Wandel ist aus Sicht der Populationsökologen kaum möglich, da er einerseits entweder zu langsam verläuft oder andererseits die Organisationen im Wandlungsprozess aussterben. Für eine Untersuchung des Managements von Stabilität und Wandel in Organisationen scheint der (traditionelle) populationsökologische Ansatz daher wenig geeignet.

Relevanter in Bezug auf Fragen der Strategie und Organisation ist die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, da sie soziale Prozesse untersucht und zunehmend den Akteur in ihre Konzepte integriert (Scott 2001, Walgenbach/Meyer 2008). Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie geht ebenfalls von einer zunehmenden Angleichung von Organisationsstrukturen gemäß den Anforderungen einer externen Umwelt aus. Diesem Prozess liegt allerdings ein anderer Mechanismus zugrunde: Nicht allein das Streben nach Effizienz, sondern auch das Streben nach Legitimität in der Gesellschaft veranlassen Organisationen dazu, sich an die in der institutionellen Umwelt bestehenden Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen anzupassen (DiMaggio/Powell 1991/1983). Diese Elemente werden innerhalb eines organisationalen Feldes institutionalisiert und bestimmen so die Richtung und die Inhalte von Änderungen. Institutionalisierte Elemente werden von den Akteuren nicht mehr hinterfragt und dann immer wieder reproduziert (Zucker 1991/1977). Im Gegensatz zur Populationsökologie kann die Isomorphie nach dieser Logik durchaus zum Erfolg führen, da institutionalisierte Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen eine hohe Legitimität besitzen.

Jüngere Ansätze aus dem neoinstitutionalistischen Umfeld räumen, von den Handlungszwängen der institutionellen Umwelt ausgehend, strategischem Handeln und institutionellem Wandel eine zunehmend wichtigere Rolle ein (z. B. Oliver 1991, 1992, Greenwood/Hinings 1996, Kondra/Hinings 1998, Lawrence 1999). Einer der frühesten Versuche ist das „strategic responses“-Modell von Christine Oliver (1991). Indem sie die Annahmen aus dem organisatorischen Institutionalismus und Ressourcenabhängigkeitsansatz integriert, entwickelt Oliver fünf Verhaltensweisen, mit denen Organisationen auf institutionelle Prozesse reagieren können: Erdulden, Schließen eines Kompromisses, Vermeiden, Trotzen, Manipulieren. Welche dieser Strategien gewählt wird, hängt von dem Willen und von der Fähigkeit der Organisation zur Anpassung an die institutionellen Anforderungen ab. Vom organisatorischen Neoinstitutionalismus vernachlässigte Faktoren wie politische Interessen, die Ressourcenausstattung der Organisation sowie der

Grad des Bewusstseins über externe Erwartungen werden hiermit berücksichtigt. Sowohl passive Anpassung als auch aktiver Widerstand können aus der spezifischen Situation der Organisation heraus erklärt werden. Allerdings ist in diesem Modell der unintendierte und unbegründete Ausschluss von Handlungsalternativen fast schon zu sehr zugunsten der strategischen Handlungsmöglichkeiten aus dem Blickfeld geraten. Mit dem Ziel, testbare Hypothesen formulieren zu können, variiert Oliver nämlich in einem statischen Modell organisationale Ausgangsbedingungen und institutionelle Anforderungen. Diese bestimmen, ob eine Organisation „willing“ oder „able“ ist, sich an das institutionelle Umfeld anzupassen. Zeitliche oder ebenenübergreifende Wirkmechanismen werden ausgeblendet. Neben dem strategischen Akteur ist der sogenannte institutionelle Unternehmer („institutional entrepreneur“) ein wichtiger Akteurstyp in der neoinstitutionalistischen Literatur. Institutionelle Unternehmer nutzen Widersprüche im Institutionengeflecht und mobilisieren Ressourcen, um Institutionenbildungsprozesse in ihrem Interesse zu beeinflussen (z.B. Garud et al. 2007).

Ähnlich wie im Strategiekontext wurden auch im Organisationskontext zunehmend integrative, ko-evolutionäre Ansätze entwickelt, deren Ziel es ist, die rekursive Dynamik zwischen Organisation und Umwelt zu fassen (z. B. Aldrich 1999, Lewin et al. 1999, Lewin/Volberda 1999). Allerdings liegt hier der Fokus wieder auf der Ebene der Population (Baum/Oliver 1991, Baum/Oliver 1992, Lewin et al. 1999). Organisation und Umwelt bleiben, ähnlich wie bei den traditionell mechanistisch-konfigurationsansätzen, in der Regel eine „black box“ (Whittington et al. 1999). Wohl aufgrund der starken Ausrichtung auf Anpassungs- und Selektionsprozesse, der ein sehr reduziertes Menschenbild zugrunde liegt, fehlt den evolutionären Ansätzen ein angemessenes Akteurskonzept. Die Analogie zur Evolution suggeriert, dass soziales Verhalten universellen Gesetzmäßigkeiten folgt. Doch Annahmen wie die, dass Organisationen oder Branchen in einem natürlichen Prozess altern und aussterben, haben möglicherweise theoretische wie praktische Blindheit gegenüber Innovations- und Veränderungsmöglichkeiten zur Folge.

3.2.3 Kurzes Zwischenfazit

Weg von der Newtonschen Mechanik hin zu Darwins Konzept der natürlichen Auslese: Die Rolle individueller Akteure und institutioneller Kontextfaktoren wird in den unterschiedlichen intellektuellen Traditionen in der Regel entweder über- oder unterbetont. Viele Strategieforscher bleiben nach wie vor ihren Grundannahmen – Organisationen haben einheitliche Ziele und sind natürlich anpassungsfähig – treu, auch wenn sie prinzipiell die strukturellen Einschränkungen strategischen Handelns anerkennen (Ruef 2003). Umgekehrt bleibt in der Organisationsforschung trotz der Wiederaufnahme des strategischen Akteurs das Verhältnis von (Mikro-) Strategie und (Makro-) Struktur unterbelichtet. Hier fehlt immer noch ein Handlungskonzept, das zweckrational-strategischem Handeln im Rahmen des neoinstitutionalistischen Theoriegefüges einen nachvollziehbaren Platz einräumt (Walgenbach/Meyer 2008: 131).

3.3 Versuche einer Synthese: Zum Stand der Managementforschung

3.3.1 „Strategising/Organising“ und „Strategic Organisation“

Um erkenntnistheoretische Gräben hinter sich lassen und zu einem wirklich integrativen Verständnis der „strategic organisation“ oder der „organisational strategy“ kommen zu können, bedarf es also mehr als nur der gegenseitigen Anerkennung. Die Strategie- und Organisationsforschung muss sich auch weiterhin weg von disziplinar getrennten Einzelerklärungen hin zu einem „reichhaltigen“, integrativen Bild der strategisch handelnden, aber in einen komplexen internen und externen Kontext eingebetteten Organisation bewegen. Um Karl Weick (2007: 18), einen der Väter der prozessorientierten Organisationsforschung, zu zitieren:

Richness restrains hubris. That may be its single most important power.
(. . .) It is an argument for detail, for thoroughness, for prototypical narratives, and an argument against formulations that strip out most of what matters.

Dieses Bestreben hat sich unter anderem in der 2003 gegründeten Zeitschrift „Strategic Organization“ manifestiert, deren dezidiertes Ziel es ist, die Re-Integration von Strategie- und Organisationsforschung zu fördern (Baum/Jennings 2003). Die zentralen Bausteine einer solchen integrativen Perspektive werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Ein offensichtlicher erster Punkt ist die Verbindung von Strategie und Organisation. „The point is no longer that organization doesn't necessarily follow strategy; rather, it is that organization is the strategy“, schreiben Whittington/Melin (2003: 37, Bezug nehmend auf Whittington 2002, Herv. i. O.). Die Organisation wird nicht mehr als losgelöst von der Strategie betrachtet – weder durch die Strategie determiniert noch umgekehrt die Strategie determinierend – sondern als ein Bestandteil der Strategie. Organisationsformen selbst können neben den herkömmlichen Strategieparametern wie Preis oder Differenzierung zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen und somit zum Kern der Strategie werden, gerade in Zeiten von Hyperwettbewerb und zunehmender Imitation (Nahapiet/Ghoshal 1998, Rivkin 2000).

Hiermit zusammen hängt das zunehmende Denken in Verben statt in Substantiven, als dessen prominentester Vertreter Whittingtons (2003, mit Melin 2003) „organising/strategising“-Doppel zu nennen wäre. Spätestens seit Weicks (1969: 44) bekanntem Aufruf an Organisationsforscher „(to) become stingy in their use of nouns, generous in their use of verbs, and extravagant in their use of gerunds“ ist das Bild von Organisation als Entwicklung und nicht als Zustand stärker in das Bewusstsein der Organisationsforscher gerückt (vgl. auch das Konzept des „organisational becoming“ von Tsoukas/Chia 2002). Gleiches gilt für Strategien und Strategieprozesse, die wiederum eng mit dem Prozess des Organisierens verknüpft sind, beispielsweise wenn das mittlere Management stärker in den Strategieprozess einbezogen wird (Whittington/Melin 2003). Aus der Prozessperspektive heraus hat sich später der „practice turn“ entwickelt, ein Fokus auf das tatsächliche

Verhalten in alltäglichen Aktivitäten wie im Umgang mit Technologie (Orlikowski 2000), beim Accounting (Hopwood/Miller 1994) oder bei der Strategiebildung (Whittington 1996, 2006), der die „black box“ Organisation mit handlungspraktischen Inhalten zu füllen sucht (vgl. auch Johnson et al. 2003).

Die Forschungsfragen der jüngeren Strategie- und Organisationsforschung drehen sich also weniger darum, was strategisches Handeln determiniert oder determinieren sollte, sondern sie untersuchen, wie strategische und organisatorische Prozesse – gerade in Anbetracht struktureller oder individueller Beschränkungen – ablaufen (Farjoun 2002, McGahan/Mitchell 2003). Da den entsprechend breiter formulierten Fragen nach dem Zusammenspiel von Märkten, Branchenstrukturen, Politik, Strategien, Organisationen und Unternehmenserfolg nur ein multidisziplinärer Zugang gerecht wird, sind die Sozial-, die Wirtschafts- und die Rechtswissenschaften sowie die Mathematik und die Komplexitätsforschung gemeinsam aufgefordert, die Theorieentwicklung voranzutreiben (Baum/Jennings 2003, Mahoney/McGahan 2007). Denn letztlich geht es nicht nur um Organisationen und ihre Manager, sondern grundsätzlich um die Gestaltungsmöglichkeiten in einer komplexen Welt, um Freiheit, Notwendigkeit und Verantwortung – Grundfragen also, die zwar durch den bescheidenen Bereich der Strategie- und Organisationsforschung sicher nicht gelöst werden können, aber dort auch angegangen werden müssen.

Methodisch rücken damit die ebenenübergreifende Prozessforschung sowie ethnographische und historische Fallstudien (wieder) stärker in das Blickfeld:

In order to explain distinctiveness and singularity, and incorporate time and creative action into their theoretical accounts, strategy researchers need to engage in ethnographic and historical modes of research. They need to embrace process explanations, if they wish to do justice to potential novelty, to human agency, and to the situatedness of strategy making. (Tsoukas/Knudsen 2005: 371)

Erst eine dynamische Betrachtungsweise macht es möglich, unterschiedliche Analyseebenen und Analyseeinheiten miteinander in Verbindung zu setzen, soziale Mechanismen zu identifizieren und zu ganzheitlichen Erklärungen zu kommen (Ortmann/Sydow 2001).

Schließlich wird verstärkt für ein kritischeres und komplexeres Akteursverständnis plädiert. Meyer und Jepperson (2000) beispielsweise zeigen auf, wie sehr unser vorherrschendes Bild vom zweckrationalen Handeln selbst institutionell geprägt ist. Ruef (2003) spricht sich daher dafür aus, auch andere Handlungstypen – er bezieht sich auf Max Weber und nennt traditionales, affektuelles und wertrationales Handeln – in unser Akteursverständnis zu integrieren:

Research on 'strategic organization' addresses the institutional frameworks that engender the *possibility* of means-end rationality among organizations, as well as deviations from such rationality; 'strategic management' simply takes means-ends rationality as given. (Ruef 2003: 242–243)

Akteure sind demnach nicht reine Nutzenmaximierer und nicht in erster Linie strukturdeterminiert, sondern sie sind deutlich vielseitiger. Ein nächster Schritt wäre es, diese Erkenntnis in neue Management-„Leitbilder“ zu übersetzen. Ortmanns und Salzmanns (2002) Vorstellung von „stumbling giants“ – einem sich

reflexiv durch die Dunkelheit der undurchsichtigen Welt vorwärts tastenden statt langfristig strategisch planenden Management – bietet hier einen geeigneten Ansatzpunkt, ebenso wie das der Anthropologie entnommene Konzept der Bricolage (Levi-Strauss 1967), das einen Prozess der Rekombination bestehender Ressourcen und Ideen beschreibt und dem allwissenden, mächtigen Strategen das Bild eines einfallsreichen, kreativen Unternehmers gegenüberstellt, der Veränderungen eher graduell vorantreibt (Baker/Nelson 2005).⁸

3.3.2 Integrative, strukturationstheoretisch informierte Ansätze

Nicht selten enden Versuche, unterschiedliche Erklärungsbausteine miteinander zu verknüpfen, bei der Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1979, 1984). Dies gilt für „strategic choice“-Forscher ebenso wie für die Neoinstitutionalisten und ist kein Zufall, erhebt die Strukturationstheorie doch in ihrer bewusst abstrakten Formulierung als Sozialtheorie einen allgemeinen Gültigkeitsanspruch. Sie bietet somit auch das für das strategische Management von Organisationen bislang vermisste Integrationspotenzial. Die in der Strategie- und Organisationsforschung vorherrschende Frage nach der Integration von strategischem Handlungsspielraum auf der einen und handlungsbeschränkenden Strukturen auf der anderen Seite schließt sich nahtlos an Giddens' Bestreben an, den Dualismus von Struktur und Handlung mit einer Meta-Theorie zu überwinden. Die Grundzüge der Strukturationstheorie werden im Folgenden kurz dargestellt. Wo eine Präzisierung der ungenauen Flecken der Strukturationstheorie für die Anwendung in der Organisationsforschung erforderlich ist, wird auf die umfassende Analyse des Giddensschen *Oeuvres* von Rob Stones (2005) zurückgegriffen.

Die Strukturationstheorie – vor seiner allseits bekannten politischen „Third Way“-Agenda das zentrale Gedankenprojekt des britischen Soziologen Anthony Giddens, welches 1984 in seinem Buch „The Constitution of Society“ kulminierte – ist ein Versuch, die zur damaligen Zeit in der Sozialforschung vorherrschenden strittigen Grundpositionen von strukturorientiertem Objektivismus auf der einen und akteursorientiertem Subjektivismus auf der anderen Seite miteinander zu vereinen. Das Besondere an Giddens' Theorie ist hierbei nicht unbedingt die Überwindung des dichotomen Denkens selbst – andere Denktraditionen wie der mit Roy Bhaskar (1975, 1979) verbundene kritische Realismus haben hier ähnliche Fortschritte gemacht – sondern die Art und Weise, wie Handlung und Struktur in ihrem Zusammenspiel konzeptionalisiert sind, nämlich über Phänomenologie, Hermeneutik und soziale Praktiken (Stones 2005: 4).

Zentraler Baustein der Strukturationstheorie ist das Theorem der Dualität von Struktur:

By the duality of structure, I mean the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and 'exists' in the generating moments of this constitution. (Giddens 1979: 5)

⁸ Levi-Strauss (1967: 17) spricht von „making do“ – einem Auskommen mit dem, was vorhanden ist.

Struktur und Handlung sind demnach untrennbar miteinander verbunden. Strukturen sind gleichzeitig das Medium und das Resultat sozialen Handelns, da einerseits ohne dieses Medium geordnetes Verhalten nicht denkbar wäre, andererseits das menschliche Verhalten Strukturen überhaupt erst hervorbringt, bestärkt oder verändert. Diese Strukturen sind sowohl auf sozialer als auch auf individueller Ebene vorhanden (Stones 2005) und stellen ermöglichende Bedingung und begrenzende Einschränkung gleichermaßen dar. Akteure sind hierbei nicht nur immer in einen strukturellen Kontext eingebettet, sondern beziehen sich in ihrem Handeln unwiederbringlich auf ihr Wissen über diesen Kontext.

Der Wissensbestand der Akteure erstreckt sich über drei Dimensionen: Bedeutungsstrukturen („signification“), Machtstrukturen („domination“) und Legitimationsstrukturen („legitimation“). Giddens betont nicht nur das rekursive Zusammenspiel dieser Dimensionen, sondern auch den rein analytischen Charakter der Dreiteilung, da das menschliche Handeln üblicherweise alle drei Bereiche des Sozialen berührt. Die Strukturen werden durch drei sogenannte Modalitäten – die Art und Weise, wie sich Akteure auf die Strukturen beziehen – in das Handeln übersetzt und umgekehrt reproduziert. Die drei Ebenen – Struktur, Modalität, Handlung – entlang der oben genannten drei Dimensionen sind in Abbildung 1 dargestellt.

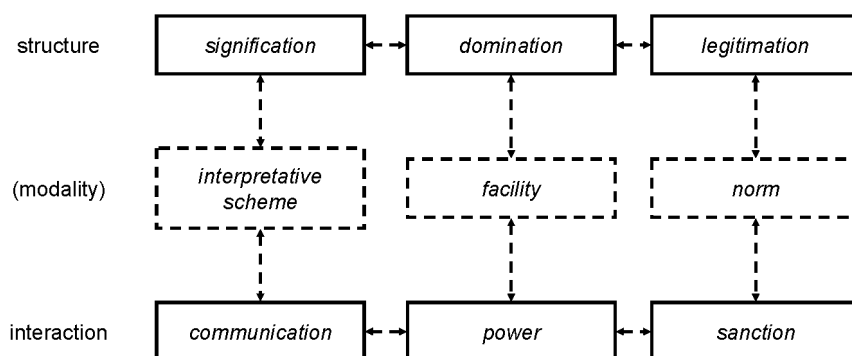


Abbildung 1: Dimensionen der Dualität von Struktur (Giddens 1984: 29)

Giddens spricht häufig von den *Regeln*, Strukturen der Signifikation und Legitimation, und den *Ressourcen*, materielle („allocative“) und personenbezogene („authoritative“) Strukturen der Domination, auf die sich die Akteure beziehen. Diese ungewöhnliche Verwendung des Regelbegriffes wurde ausführlich von Giddens' ehemaligem Kollegen in Cambridge, John B. Thompson (1989, zit. in Stones 2005: 46ff.), hinterfragt, da Regeln alltagssprachlich mit formalisierten Vorschriften assoziiert werden. Ein solches Verständnis wird Giddens' Vorstellung einer komplexen Interaktion von Struktur und Handlung aber nicht gerecht. Regeln sind nach Giddens vielmehr als verallgemeinerbare Verfahrensweisen – Interpretationsschemata, Stereotypen, Rechte oder Verpflichtungen – zu verstehen, die erst in Verbindung mit entsprechenden Ressourcen Herrschaft und Macht ausdrücken (Ortmann et al. 2000, Walgenbach 2001).

Oft werden Giddens' (1984) Aussagen darüber, dass Strukturen nur als Gedächtnisspuren („memory traces“) und realisierte Handlungen („instantiated in action“) existieren, so gedeutet, dass die Strukturen selbst keinen materiellen Charakter haben und nicht außerhalb des Handelns von Akteuren existieren können. Dieser zu Recht vielfach (z.B. von Archer 1995) kritisierten Vorstellung stellt Rob Stones anhand Giddens' früherer Arbeiten eine offenere und praktikablere Deutung gegenüber: Manche Strukturen, insbesondere die Verfügbarkeit von Ressourcen, haben auch eine materielle Dimension und Akteure produzieren durch ihr Handeln eben nicht nur „virtuelle“ Strukturen. Gleichzeitig ist vieles von dem Wissen, auf das sich die Akteure beziehen, nicht in materieller Form greifbar, sondern es existiert tatsächlich nur „virtuell“ in Form von Wahrnehmungs- und Deutungsschemata, Kompetenzen, Werten oder Moralvorstellungen. Beide Strukturebenen werden aber erst dann relevant, wenn Akteure zielgerichtet handeln und sich dabei auf sie beziehen. Strukturen haben damit sowohl einen phänomenologischen als auch einen materiellen Charakter (Stones 2005: 18ff., 54ff.).

Diese Betonung des Phänomenologischen neben dem Materiellen ist gleichsam die zentrale Stärke der Strukturierungstheorie, da über das phänomenologische, hermeneutische und praktische Element jene Dualismen von Subjektivität und Objektivität, von Struktur und Handlung aufgelöst werden können, die im herkömmlichen Strukturbegriff vernachlässigt bleiben. Das Bindeglied sind hierbei die sozialen Praktiken: In ihnen kann man sowohl das Handeln der Akteure als auch die Strukturen beobachten, die, gedeutet von den Akteuren, dieses Handeln steuern (Craib 1992, Stones 2005). Akteure werden dabei nicht einfach als rational-strategisch gefasst, sondern komplexer als „knowledgeable agents“ (Giddens 1984); kompetente Akteure also, die implizit-handlungspraktisch und explizit-diskursiv über die sie umgebenden Strukturen Bescheid wissen und die Resultate ihres Handelns zumindest teilweise reflexiv hervorbringen. Aufgrund dieser Eigenschaft und der Konzeption von Strukturen als zugleich ermöglichend und beschränkend sieht Giddens die Menschen als prinzipiell dazu befähigt, anders zu handeln („dialectic of control“), auch wenn diese Eigenschaft in gegebenen Situationen variiert. Darüber hinaus betont Giddens aber immer wieder die nicht erkannten Bedingungen und nicht intendierten Konsequenzen des Handelns, da die Akteure nie alle zugrunde liegenden Prozesse durchschauen und steuern können.

Somit entsteht ein komplexes Bild, in dem Akteure begrenzt rational aber kompetent sind, in dem Strukturen ermöglichen und beschränken, in dem Handeln stabilisierend, aber auch verändernd wirken kann und in dem Emergenz ebensoviel Raum einnimmt wie Intentionalität. Strukturen tragen immer auch ein Handlungselement in sich und bleiben somit formbar und veränderbar, während Akteure immer Strukturelemente in sich tragen, die ihr Handeln prägen. In einem rekursiven Zirkel der Strukturierung beziehen sich Akteure im Handeln auf Strukturen, die sie durch ihr Handeln produzieren, reproduzieren oder modifizieren. Keines der beiden hat Vorrang und der Strukturierungsprozess kann in gleichem Maße Stabilität und Wandel hervorbringen.

Giddens' Theorie wurde, wie bereits angemerkt, aufgrund ihres integrativen Charakters und vermittelnden Akteurskonzeptes von „strategic choice“-Anhängern (z. B. Child 1997) genauso wie von Neoinstitutionalisten bereitwillig

angenommen (z. B. Beckert 1999, Scott 2001, Walgenbach 2002).⁹ In den folgenden Abschnitten sollen, wenn auch selektiv, diese jüngeren Integrationsversuche kurz umrissen und deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede diskutiert werden, bevor eine Richtung für weitere Forschungsprogramme aufgezeigt wird.

3.3.3 Strukturierung und strategische Wahl: Fortschritte?

John Child sah sich 1997 durch die zunehmende Paradigmenvielfalt in der Organisationsforschung dazu veranlasst, eine Replik zu seinem für die „strategic choice“-Debatte wegweisenden Papier anzufertigen, welches 1972 als Korrektiv zum mechanistisch-deterministischen Kontingenzansatz gedacht war. In seinem späteren Aufsatz argumentiert Child, dass die „strategic choice“-Debatte selbst das Integrationspotenzial für die unterschiedlichen Paradigmen der Organisationsforschung bietet, die in den 80er Jahren vielfach noch als inkommensurabel diskutiert wurden. Selbstverständlich hat die zentrale Frage nach dem Zusammenspiel von Struktur und Handlung in der „strategic choice“-Debatte bereits viele Arbeiten dazu motiviert, in integrativen Zusammenhängen zu denken (z. B. Miles/Snow 1978, Ranson et al. 1980, Pettigrew 1985, Hambrick/Finkelstein 1987, Willmott 1987). Diese sind jedoch häufig an der Aufgabe gescheitert, den über die Organisation hinausgehenden Kontext und die Pluralität der sozialen Strukturen adäquat zu erfassen (Whittington 1992).

Child (1997) schlägt vor, dass die Analyse des strategischen Handlungsspielraums eine Brücke zwischen subjektiven und objektiven Aspekten, zwischen individuellem Lernen und Umweltevolution, zwischen internen und externen strukturellen Verfestigungen und deren aktiver Manipulation, zwischen Kontinuität und Wandel, zwischen Agieren und Reagieren bilden kann. Child, seinem ursprünglichen Ansatz treu, konzeptionalisiert strategische Wahl hierbei als einen politischen Prozess und erkennt somit auch die sozialen Interaktionsstrukturen von Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen an. Er beschreibt die strategische Wahl als einen fortlaufenden Prozess aus Informieren, Evaluieren, Lernen, Wählen, Handeln, Ergebnis und Informationsfeedback, der parallel auf zwei Ebenen abläuft: Einem Zirkel der inneren Strukturierung auf der Organisationsebene und einem Zirkel der äußeren Strukturierung auf der Umweltebene. Wandel kann aus beiden Zirkeln resultieren und Organisationen entwickeln sich dynamisch im Zeitablauf entlang den Veränderungen auf Umwelt- und Organisationsebene.

De Rond and Thiétart (2007) kommen zehn Jahre später zu einem ähnlich abstrakten Modell und einem ähnlichen Fazit: Kausaler Kontext, Zufall und Willensentscheidung fließen in die Strategieformulierung mit ein und nur eine interdisziplinäre und die Analyseebenen übergreifende Forschung ist in der Lage, die noch offenen Fragen nach den Bedingungen, Ebenen und Graden der Wahlfreiheit zu beantworten. Ein kurzer Blick in das Literaturverzeichnis ihres Artikels zeigt aber, dass sich zumindest in der Managementforschung seit Child (1997) kaum jemand explizit mit der „strategic choice“-Thematik auseinandergesetzt zu haben

⁹ Und natürlich generell in der Strategie- und Organisationsforschung. Für einen Überblick siehe Whittington (1988), Ortmann et al. (1997) oder Pozzebon (2004).

scheint. Die Forschung verharrt, mit einigen oben schon erwähnten Ausnahmen, bei abstrakten Modellen und dem Aufruf zu mehr Integration.

3.3.4 Strukturierung und Institutionen: Hin zu einem komplexeren Akteursverständnis

Auch die Organisationsforschung und insbesondere die neoinstitutionalistische Organisationstheorie bezieht sich zunehmend auf die Strukturierungstheorie – nun mit dem umgekehrten Ziel, den Akteuren in einer bislang strukturdeterminierten Welt mehr Raum zu gewähren (z. B. DiMaggio 1988, Beckert 1999, Scott 2001, Walgenbach 2002, Hasse/Krücken 2005). Institutionen werden demnach nicht mehr nur als Einschränkung, sondern auch als Ermöglichung des Handelns gesehen und dank der Dualität von Struktur können Stabilität und Wandel von Institutionen erklärt werden. Das breite Strukturverständnis von Giddens, das neben Institutionen auch materielle Ressourcen, Macht, Zeit und Raum beinhaltet, erweist sich als fruchtbare Ergänzung zu den herkömmlichen Säulen regulativer, normativer und kulturell-kognitiver Institutionen.

Explizit angewandt wurde die Strukturierungstheorie beispielsweise von Jens Beckert (1999). Er kritisiert, dass der strategische Akteur momentan eher aufgesetzt denn in die neoinstitutionalistische Theorie integriert ist, deren Kernannahme ja gerade lautet, dass Institutionen als gegeben angesehen und nicht mehr kritisch hinterfragt werden.¹⁰ Wie Child (1972, 1997) oder de Rond/Thiéart (2007) von der Bedeutung strategischen Handelns ausgehend formuliert er die Kernfrage von Rigidität und Wandel in Organisationen um in:

Why do institutionalized rules play such an important role in organizations, despite the fact that actors try to act on the basis of their perceived interests? (Beckert 1999: 779)

Als Antwort entwickelt er ein dynamisches Modell, in dem Institutionen nicht nur Einschränkung, sondern auch Ermöglichung bedeuten und in dem, gemäß Giddens' reflexivem Akteur, routinierte Praktiken zumindest teilweise hinterfragt und somit auch intentional modifiziert werden können. Basierend auf Schumpeters (1972/1942) Konzept der kreativen Zerstörung unterscheidet Beckert Unternehmer von Managern, die unterschiedlich auf die institutionelle Umwelt einwirken.¹¹ Während bei hoher Umweltunsicherheit Manager stabilitätsstiftende Institutionen schaffen, wird diese neu gewonnene Stabilität von den Unternehmern wieder zur Herstellung neuer Handlungsmöglichkeiten zerstört, wodurch neue Unsicherheit entsteht. Unterschiedliche Grade der Reflexivität, unterschiedliche Handlungsmotivationen und unintendierte Konsequenzen des Handelns in Form von Unsicher-

¹⁰ In der Vergangenheit hatten Institutionen die Möglichkeit des Wandels von Institutionen meist auf Widersprüche in institutionellen Regeln zurückgeführt, die eine gewisse Ermessensfreiheit von Akteuren erforderten (z. B. Greenwood/Hinings 1996). Interessensgeleitetes Handeln spielte hierbei kaum eine Rolle.

¹¹ Nach Schumpeter (1972) handeln Manager auf der Basis von Routinen und reagieren bei Umweltveränderung mit Anpassung, während Unternehmer kreativ handeln. „Creative destruction“ bedeutet hierbei, bestehende Praktiken zu zerstören, damit konstruktiv neue geformt werden können.

heit fügen sich so zu einem Bild, das Stabilität und Wandel gleichermaßen fassen kann. Um Stabilität und Wandel dann auch tatsächlich erklären zu können, ergänzt Beckert, müssen die Variablen und sozialen Mechanismen identifiziert werden, die zu unterschiedlichen Verhaltensweisen führen.

Dafür, den Akteur selbst ernsthafter zu modellieren, plädieren auch Rick Delbridge und Tim Edwards (2007) in ihrem jüngsten Versuch, die Integration von Akteuren in die neoinstitutionalistische Literatur voranzubringen. Sie berufen sich hierbei auf das in erster Linie von Mustafa Emirbayer (Emirbayer/Goodwin 1994, Emirbayer 1997, Emirbayer/Mische 1998) entwickelte Akteurskonzept einer „relational sociology“, das als der ernsthafte Versuch verstanden werden kann, Strukturationsprozesse durch die Analyse der Beziehungen und Verbindungen zwischen Akteuren und ihrer Umwelt im Zeitablauf zu verstehen. Dort wird kritisiert, dass bei all den Integrationsversuchen zwischen Struktur und Handlung das Konzept des Akteurs selbst leer und vage geblieben ist, da es nicht als eigenständige analytische Kategorie, sondern immer nur in Verbindung mit der Struktur gesehen wurde. Giddens oder Bourdieu beispielsweise legen einen einseitigen Fokus auf routinisiertes Handeln, „rational choice“-Theoretiker betonen einseitig teleologisches Handeln, obwohl Akteure selbst mindestens ebenso komplex sind wie Strukturen mit multiplen und teilweise widersprüchlichen Eigenschaften und Orientierungen. Emirbayer und Mische (1998: 970) definieren „agency“ daher als:

(. . .) the temporally constructed engagement by actors of different structural environments – the temporal relational contexts of action – which, through the interplay of habit, imagination, and judgement, both reproduces and transforms those structures in interactive response to the problems posed by changing historical situations.

Obwohl sich diese Aussage an Giddens' Dualität von Struktur anlehnt, ist das Akteursverständnis hier angereichert durch eine zeitlich-dynamische Dimension, die eine neue Perspektive auf das „choice-determinism“-Dilemma bietet. Akteure haben demnach gleichzeitig unterschiedliche zeitliche Orientierungen und sind konstituiert aus einem „iterational element“ (Routinehandlung, Reaktivierung alter Verhaltensmuster, stabilisierend), einem „projective element“ (zukunftsgerichtete Vorstellungskraft, Hoffnungen, Ängste, Träume, kreativ), und einem „practical-evaluative element“ (praktische und normative Urteilskraft, gegenwartsbezogen). Es gibt also, um an Beckert (1999) anzuschließen, nicht Manager oder Unternehmer, sondern Akteure, die, in unterschiedlicher Ausprägung, zur gleichen Zeit Manager und Unternehmer sind.

Diese Dreiteilung der zeitlichen Orientierungen ist natürlich nur analytisch. Deutlich werden soll, dass unterschiedliche Bezüge zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unterschiedliche Verhaltensweisen hervorbringen und die Wahrnehmung der Akteure in Bezug auf die Beeinflussbarkeit ihrer Umwelt prägen. Die Erfahrung der Welt wird hierbei intersubjektiv und durch soziale Interaktion geformt, ebenso wie durch einen andauernden akteursinternen interpretativ-analytischen Prozess. Eine solche Perspektive erlaubt es, unterschiedlich flexible, kritische oder innovative Verhaltensweisen in Bezug auf einen strukturellen Kontext durch die multiplen, sich dynamisch verändernden Orientierungen von Akteuren gegenüber ihrem Handeln zu erklären. Somit sind nicht nur Strukturen wider-

sprüchlich und komplex, sondern auch Akteure und deren Bezugnahme auf diese Strukturen.

3.3.5 Struktur und Handlung sind wichtig – Was bleibt zu tun?

Strategie- wie Organisationsforscher kommen also zu dem Schluss, dass Strukturen und Handlungen in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis stehen und dass sich zwischen Kontext und Entscheidungen ein veränderlicher Handlungskorridor befindet, in dem Akteure ihren Einfluss geltend machen können. Von beiden Seiten wird jedoch bemerkt, dass die Akteure und deren Interaktion mit vorhandenen Strukturen nach wie vor unterkonzeptionalisiert sind. Zwei miteinander zusammenhängende Aspekte scheinen hierbei theoretisch und empirisch zentral: Erstens, die Einnahme einer Prozessperspektive, um die bereits an mehreren Stellen erwähnten „Wie“-Fragen beantworten zu können. Zweitens, die Ausfüllung des Akteursbegriffs, der bei der differenzierten Beschreibung der strukturellen Kontextbedingungen teilweise selbst zu einer „black box“ geworden ist.

Dabei ist es gleichgültig, ob es sich nun um einzelne Individuen oder Managementteams handelt, oder ob man Organisationen Akteursqualitäten zuschreiben möchte.¹² Es sind Akteure, die zwischen Struktur und Handlung vermitteln, die den Kontext interpretieren und Entscheidungen fällen, die Eigenschaften besitzen wie Ambiguitätstoleranz oder Risikobereitschaft, die reagieren oder kreativ handeln, mehr noch:

We are not dispassionate, analytical actors. We make choices within the flow of situated activity, and emotions and personality traits – along with idiosyncratic personal histories, moral codes, and predispositions – influence the choices we make in emergent situations. (Hitlin/Elder 2007: 178)

Nicht umsonst rufen daher Tsoukas und Knudsen (2005) nach einer Theorie kreativen Handelns oder Delbridge und Edwards (2007) nach einer schlüssigen Handlungstheorie.

Die genannten Probleme sind hausgemacht: Auf der einen Seite stehen kleinteilige empirische Ergebnisse, die auf der anderen Seite durch abstrakte Theoriegerüste wie die Strukturierungstheorie miteinander verknüpft werden sollen, und beide Seiten haben ihre Schwächen. Die Strukturierungstheorie wird vielfach dafür kritisiert, dass sie in ihrer Abstraktheit zu begrenzt ist, um konkrete empirische Studien zu informieren (Stones 2005). Dennoch bietet die Strukturierungstheorie einen übergreifenden Rahmen, der ein tieferes Verständnis allgemeingültiger

¹² Wie Renate Mayntz (2005: 217) argumentiert, ist es gerade bei der Erklärung von Makro-Phänomenen pragmatisch oft gar nicht möglich, auf individuelles Handeln zurückzugreifen und auch solange nicht notwendig, wie man kollektiven Einheiten wie Organisationen Akteursqualitäten zuschreiben kann. Entwicklungsprozesse werden darüber hinaus auch immer durch Beziehungskonstellationen und institutionelle Regeln geprägt. Diese Ablehnung des methodologischen Individualismus deckt sich mit Stinchcombe (1991) und widerspricht Popper (1969: 98), der verlangt: "All social phenomena, and especially the functioning of all social institutions, should always be understood as resulting from the decisions, actions, attitudes etc. of human individuals, and that we should never be satisfied by an explanation in terms of so-called 'collectives'." (beide zitiert in Mayntz 2005)

sozialer Prozesse erlaubt. Im Gegensatz zu vielen Kritikern (Urry 1991, zit. in Stones 2005: 32) wird Giddens' Fokus auf das Abstrakte, Ontologische – von Stones „ontology-in-general“ genannt – hierbei nicht als Schwäche betrachtet. Gerade durch ihre Allgemeingültigkeit kann die Strukturierungstheorie fruchtbar auf alle scheinbar unüberwindbaren Schismen der Sozialforschung angewandt werden und den Blick auf die relevanten, integrativen Forschungsfragen lenken. Natürlich muss auch der nächste Schritt getan werden. Von den integrativen Grundlagen ausgehend gilt es, sich wieder empirischen Fragestellungen zuzuwenden und konkrete soziale Prozesse, Ereignisse und Bedingungen zu untersuchen. Die abstrakten Theoriekonzepte wie Handlung und Struktur müssen mit Inhalt gefüllt werden:

Die Diskussion der Vermittlung von Handlung und Struktur hält an. Eher verwunderlich ist, daß in den theoretischen Kontroversen eine genaue Diskussion der Mechanismen der Vermittlung unterbleibt und insbesondere der bedeutsamen Frage der *Modalitäten* in Giddens' Theorem der Dualität von Struktur wenig Beachtung geschenkt wird. (Ortmann et al. 2000: 353, Herv. i. O.)¹³

Die Fragen danach, welche Ressourcen Akteuren auch in Situationen der extremen Abhängigkeit wann zur Verfügung stehen, unter welchen Bedingungen soziale Systeme Veränderungen unterliegen können, welche Regeln wie unterschiedlich interpretiert werden und so unterschiedliches Verhalten hervorbringen sind empirische Fragen.

Eine Lösung liegt für viele in der Untersuchung von Wirkmechanismen, die, abstrakter als empirische Details und konkreter als abstrakte Theorie, eine Brücke zwischen Empirie und Theorie bilden können (Ortmann et al. 2000, Farjoun 2002, Campbell 2004, Clark/Blundel 2007, Hitlin/Elder 2007).¹⁴ Stones (2005: 76ff) spricht hier nicht von Mechanismen, sondern von einer Meso-Ebene ontologischer Konzepte, auf der die Variationen und Ausprägungen abstrakter Konzepte auf der Grundlage empirischer Ergebnisse spezifiziert werden.

Empirische Varianz kann anhand der ontologischen Konzepte interpretiert und systematisiert werden, wodurch die Empirie dann wiederum einen Beitrag zur Spezifizierung der abstrakten Konzepte leisten kann. McGahan und Mitchell (2003) bedienen sich eines ähnlichen Arguments, werden hierbei aber konkreter. Für sie liegen auf der Meso-Ebene disziplinübergreifende Analysekonzepte, die ein hohes Erklärungspotenzial bieten und den Theoriebildungsprozess unterstützen. „Dynamic capabilities“, „network effects“ oder „information architectures“ wären einige solcher Bausteine. Genau als ein solcher Baustein kann auch das eingangs erwähnte Konzept der Pfadabhängigkeit verstanden werden, auf das im nun folgenden Kapitel ausführlich eingegangen wird.

13 Vgl. hierzu dann aber den Beitrag von Stephan Duschek (2001).

14 Und nicht nur das: Auch zwischen Handlung und Struktur, zwischen Mikro- und Makro-Ebene sollen Mechanismen vermitteln. Renate Mayntz (2004) lehnt hierbei eine Deutung von Mechanismen als „middle-range theory“ zwischen Deskription und sozialen Gesetzen ab, da die Mechanismen selbst unterschiedlich stark generalisierbar sein können und umgekehrt soziale Gesetze häufig eine Ceteris-paribus-Klausel beinhalten, die deren Allgemeingültigkeit einschränken (Mayntz 2004).

4 Strategische und organisatorische Pfade als Herausforderung für das Management

Wir haben eine Vergangenheit. Wir haben zwar feststellen können, daß diese Vergangenheit unsere Handlungen nicht wie das vorhergehende Phänomen das nachfolgende bestimmt, wir haben zwar gezeigt, daß die Vergangenheit nicht die Kraft hat, die Gegenwart zu konstituieren und die Zukunft vorzuzeichnen. Trotzdem kann die Freiheit, die sich auf die Zukunft hin entgeht, sich nicht nach ihren Launen Vergangenheit zulegen und schon gar nicht sich selbst ohne Vergangenheit hervorbringen. (. . .) Wenn sie auch unsere Handlungen nicht bestimmt, ist sie wenigstens so, daß wir keinen neuen Beschluß fassen können außer *von ihr aus*. (Sartre 2006/1943: 856–857, Herv. i. O.)

Das Konzept der Pfadabhängigkeit schließt insofern an die vorherige Diskussion an, als dass es Ausgangsbedingungen und Wirkmechanismen definiert, die erklären, wie das Wechselspiel von Struktur und Handlung in einen radikal eingegrenzten Handlungskorridor münden kann. Als eine mögliche Variante des allgemeinen Strukturationsprozesses verstanden ist die Pfadabhängigkeit somit selbst als integratives Analysekonzept auf der Meso-Ebene theoretischer Spezifizierung einzuordnen. Denn während Strukturierung nur allgemein das wechselseitige Verhältnis von Struktur und Handlung beschreibt und rekursive Stabilisierung die Reproduktion eines bestimmten Struktur- und Handlungsmusters, erklärt die Pfadabhängigkeit – wie in dieser Arbeit im engeren Sinne definiert – den zunehmenden Ausschluss von Handlungsalternativen in einem spiralförmigen Verlauf.

Da das Pfadabhängigkeitskonzept in seinen Ursprüngen ebenenübergreifend argumentiert – Mikro-Entscheidungen führen zu einem Makro-Lock-in – und den Blick explizit auf Prozessabläufe richtet, ist es ein durchaus geeignetes Werkzeug an vielen der oben angeführten „Baustellen“ in der Strategie- und Organisationsforschung. Die Frage nach einem angemessenen Akteursverständnis stellt sich aber auch im Kontext der Pfadabhängigkeitsdebatte, wenn man davon ausgeht, dass es ein absolutes Lock-in in der sozialen Welt kaum geben kann. Die Frage ist, wann und wie es zu einer solchen, üblicherweise unintendierten, Verriegelung kommt. Pfadabhängigkeit stellt somit ein mögliches, wenn in der Regel aber auch problematisches Bindeglied zwischen Strategie, Organisation und institutionellem Kontext dar. Als dezidiertes theoretisches Konstrukt ist die Pfadabhängigkeit in der Strategie- und Organisationsforschung allerdings noch ein recht unbeschriebenes Blatt, auch wenn pfadabhängigen Phänomenen nicht zuletzt durch den Einzug evolutionstheoretischer Ansätze (z. B. Nelson/Winter 1982) schon seit längerer Zeit Beachtung geschenkt wird.

4.1 Pfadabhängigkeit als ernstzunehmendes Phänomen beim strategischen Management von Organisationen

4.1.1 Die Rolle der Zeit in der Managementforschung

„History matters“ ist in der Strategie- und Organisationsforschung schon seit Chandlers (1962) bekannten historischen Fallstudien eine gesicherte Erkenntnis. Zeitweise wieder aus den Augen verloren, hat die Einsicht, dass soziale und ökonomische Prozesse nicht geschichtsfrei verlaufen, nun im Rahmen der Diskussion um Stabilität und Wandel wieder an Relevanz gewonnen. „Bygones are rarely bygones“, korrigieren Teece et al. (1997: 522) ihre mikroökonomischen Kollegen. Peter Clark und Michael Rowlinson (2004) sprechen gar von einem möglichen „historic turn“ (McDonald 1996) in der Organisationsforschung, der aber erst dann seinen Namen verdiene, wenn Geschichte als Prozess und Kontext und nicht nur als Variable bei einer weiterhin positivistischen Ausrichtung integriert würde (Üsdiken/Kieser 2004).

Pfadabhängigkeit ist vielfach das Konzept der Wahl, wenn es darum geht, ein „history matters“-Argument anzubringen (Booth 2003). In der Managementforschung bedeutet dies meist, zu betonen, dass Entscheidungen der Vergangenheit zukünftige Entscheidungen beeinflussen und somit den Handlungsspielraum eingrenzen (Teece et al. 1997), dass Erfolg die Saat des Misserfolgs in sich trägt (Miller 1992), dass anfänglich positive Entwicklungen schnell in unerwünschte Rigidität und damit in negative Konsequenzen umschlagen können (Leonard-Barton 1992) oder dass Lernprozesse immer vom gegenwärtigen Wissensstand beeinflusst werden (Cohen/Levinthal 1990). Der gemeinsame Nenner dieser Ansätze ist die Erkenntnis, dass sich im Zeitablauf Rigidität in einem unerwünschten Maße herausbilden und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen bedrohen kann.

Als Grund, warum diese dynamische Sichtweise lange Zeit vernachlässigt wurde, nennt Booth (2003) schlicht die begrenzte Fähigkeit ökonomischer Modelle, eben diese Dynamik und Komplexität abzubilden. Die Evolutionsökonomik hat diese Schwäche teilweise behoben und so haben sich auch in den Zeitschriften der Managementforschung verschiedene „Special Issues“ explizit mit dynamischen Fragestellungen wie „The evolution of firm capabilities“ (Helfat 2000, Strategic Management Journal) oder „Strategy dynamics“ (Ghemawat/Cassiman 2007, Management Science) beschäftigt:

As a field, strategy has long focused on the interactions among choices at a point in time. Attempts to take a dynamic perspective to explore how earlier choices might influence later ones are much more recent. (Ghemawat/Cassiman 2005: 1307)

„[A] concept whose general meaning is fairly clear, though a precise definition is not so easy“ ist jedoch Ken Arrows (2003: 23) Kommentar, was den theoretischen Kern des Pfadabhängigkeitskonzeptes anbelangt. Denn nicht nur in der Strategie- und Organisationsforschung, sondern auch in der Politikwissenschaft, der Volkswirtschaftslehre und der Technologieforschung wird das Konzept gerne in erster

Linie metaphorisch angewandt, um eine Kausalkette von Entwicklungen zu beschreiben. Eine solche bildhafte Verwendung wird jedoch dem ursprünglichen Anspruch von David (1985) und Arthur (1989) nicht gerecht, deren Ziel es war, das Konzept der Pfadabhängigkeit zur Analyse ganz bestimmter Entwicklungsverläufe – positive Rückkopplungen – mit einem ganz bestimmten Ergebnis – „Lock-in“ – einzuführen. Nicht nur dass „history matters“, sondern vor allem wie ist hier die zentrale Frage.

4.1.2 Pfadabhängigkeit als theoretische Perspektive

Auch im Umfeld dezidiierter „Pfadforscher“ finden sich unterschiedliche Ansätze und Perspektiven. James Mahoney (2000) beispielsweise würde auch reaktive Sequenzen, in denen ein Ereignis zwingend zum nächsten führt, als pfadabhängigen Prozess bezeichnen. In der Summe der anderen Ansätze wird jedoch stets auf das Vorhandensein positiver Rückkopplungsmechanismen hingewiesen, die notwendig sind, um pfadabhängige von anderen Verläufen zu unterscheiden (North 1990, Pierson 2000, Sydow et al. 2005b). Der kleinste gemeinsame Nenner einer engen Definition von Pfadabhängigkeit enthält die folgenden drei Bausteine: Ausgelöst durch ein kontingentes Ereignis am Anfang führen positive Rückkopplungsmechanismen im Zeitablauf zu einem möglicherweise irreversiblen Resultat, meist Lock-in genannt, am Ende des Prozesses.

In der Geburtsstunde der Pfadabhängigkeit galt diese Vorstellung als Provokation. Die Idee pfadabhängiger Entwicklungsverläufe wurde von dem Ökonomen W. Brian Arthur und dem Wirtschaftshistoriker Paul David als Kritik an den Effizienzannahmen der neoklassischen Theorie formuliert. Während David (1985) mit seiner Interpretation der Geschichte der QWERTY-Schreibmaschinentastatur gemeinhin als „Erfinder“ der Pfadabhängigkeit gilt, war es Arthur, der sich bereits seit den 70er Jahren – der Blütezeit der Annahme von „diminishing returns to the margin“ in der Ökonomie – mit dem Vorhandensein von positiven Rückkopplungen und „increasing returns“ beschäftigte (Arthur 1994):

Increasing returns are the tendency for that which is ahead to get farther ahead, for that which loses advantage, to lose further advantage. (Arthur 1996: 100)

Inspiziert durch die Geschichte der Entdeckung der DNA-Struktur setzte er sich tiefer mit der Molekularbiologie und Thermodynamik auseinander und war fasziniert von dem dort vorherrschenden Wissenschaftsverständnis, in dem Ergebnisse nicht vorhersagbar sein müssen, mehr als eine (optimale) Lösung möglich ist und Zufälle die Zukunft bestimmen können statt „weggerechnet“ zu werden. Den dort analysierten Prozessen war gemein, dass sie von positiven Rückkopplungsmechanismen vorangetrieben wurden und so glaubte er, einen analytischen Rahmen für seine „increasing returns“-Vermutung gefunden zu haben.

Zurück in der Ökonomie begann Arthur, Marktprozesse zu beschreiben, deren Ausgang aufgrund des Vorhandenseins multipler Gleichgewichte unbestimmbar war und die aufgrund positiver Rückkopplungseffekte nicht zwingend auf das effizienteste Ergebnis hinsteuerten. Dies stieß auf massiven Widerstand der etablierten Ökonomen, deren mathematische Modelle weder mit multiplen Gleich-

gewichten noch mit steigenden Erträgen umgehen konnten. “Well, we know that increasing returns don't exist”, zitiert Arthur (1994: xi) einen Kollegen.

In der Zusammenarbeit mit Stochastikern stieß er auf das Modell des „Polya-Prozesses“¹⁵ und entwickelte dieses weiter zum allgemeineren „nicht-linearen Polya-Prozess“, um pfadabhängige Verläufe mit multiplen Gleichgewichten zu modellieren. Erst 1982 trat er in den Dialog mit Paul David, der sich ebenfalls seit den 70er Jahren mit Pfadabhängigkeit beschäftigte. Beide bezogen sich häufig auf QWERTY als einem Beispiel für Pfadabhängigkeit, doch erst mit Davids (1985) Artikel „Clio and the Economics of QWERTY“ wurde das Konzept publik gemacht – gleichermaßen zu Freud und Leid von W. Brian Arthur.

Folgende Eigenschaften charakterisieren einen pfadabhängigen Prozess (Arthur 1994; auch entsprechend rezipiert bei Pierson 2000, Ackermann 2001, Sydow et al. 2005b):

- Nichtvorhersagbarkeit: Der Endzustand eines Prozesses lässt sich nicht vorhersagen, da mehrere Gleichgewichte vorstellbar sind. Im QWERTY-Fall beispielsweise konkurrierten zur Zeit der Schreibmaschine verschiedene Tastaturanordnungen miteinander und keiner konnte wissen, welche dieser Alternativen sich dauerhaft durchsetzen würde.
- Inflexibilität/Lock-in: Je weiter ein Prozess fortgeschritten ist, desto schwieriger wird es, auf einen alternativen Pfad zu wechseln. Zu illustrieren, dass es bei QWERTY zu einer unausweichlichen Inflexibilität gekommen ist, erübrigt sich an dieser Stelle für jeden, der tagtäglich am Computer arbeitet und wahrscheinlich noch nie in seinem Leben eine andere als die QWERTY-Tastatur bedienen musste (von marginalen Länderunterschieden abgesehen).
- Non-Ergodizität/Pfadabhängigkeit: Die Anfangsbedingungen eines (stochastischen) Prozesses sind nicht mehr zu vernachlässigen, Zufälle und die Abfolge von Ereignissen bestimmen das Ergebnis. Prozesse sind demnach weder vollständig zufällig noch vollständig determiniert. Die weltweite Standardisierung der QWERTY-Tastatur wurde zunächst durch einige kleinere, heute definitiv unbedeutende Ereignisse ausgelöst: Häufig benutzte Buchstaben mussten, da sich die Typenhebel der alten Schreibmaschinen sonst verhaken, möglichst weit voneinander angeordnet werden. Die finale QWERTYUIOP-Anordnung ist dabei einem Marketingkniff zu verdanken: Das Wort „typewriter“ kann auch heute noch mit Buchstaben nur aus der obersten Zeile einer englischen Tastatur geschrieben werden. Mit der zunehmenden Verbreitung der Schreibmaschine im Produktionssystem Ende des

15 Arthur nannte das von dem Mathematiker Georg Polya entwickelte Modell den „Standard-Polya-Prozess“, der sich folgendermaßen beschreiben lässt: In einer Urne sind zwei unterschiedlich gefärbte Kugeln. Per Zufall wird eine erste Kugel gezogen, die dann zusammen mit einer weiteren Kugel dieser Farbe wieder zurück in die Urne gelegt wird. Die Wahrscheinlichkeit, beim nächsten Zug wieder eine Kugel der gleichen Farbe zu ziehen, wäre damit von ein Halb auf zwei Drittel gestiegen. Diese Wahrscheinlichkeit wird proportional zum Kugelverhältnis bei jedem Zug höher, es liegen positive Rückkopplungen vor. Da das Ergebnis vom Ablauf des Prozesses und von dem zufälligen ersten Zug abhängt, handelt es sich um einen pfadabhängigen Prozess. Der nichtlineare Polya-Prozess hebt die Proportionalität der Wahrscheinlichkeiten auf und modelliert damit einen Prozess, in dem sich mehrere stabile Gleichgewichtspunkte herausbilden (vgl. z. B. Arthur 1994).

19. Jahrhunderts wurde das 10-Finger-Schreibsystem immer populärer. Da dieses auf Basis der QWERTY-Tastatur entwickelt wurde, setzte sich QWERTY schnell als Technologiestandard durch – trotz möglicher Alternativen.

- **Potenzielle Ineffizienz:** Da das Endergebnis teilweise durch Zufälle und durch die zeitliche Abfolge von Ereignissen bestimmt wird, kann sich auch eine weniger effiziente Alternative durchsetzen. Im an dieser Stelle umstrittenen QWERTY-Fall bezieht sich dieses Argument auf die DSK-Tastatur (Dvorak Simplified Keyboard), die sich in verschiedenen Wettbewerben angeblich als die schnellere Alternative erwiesen hat.

Diese Eigenschaften lassen sich modellhaft in drei Phasen eines pfadabhängigen Prozesses einteilen (Schreyögg et al. 2003, Sydow et al. 2005b, Bennett/Elman 2006). In Phase 1, von Andrew Bennett und Colin Elman (2006) „causal possibility“ genannt, gibt es weder Pfade noch Rigiditäten. Entscheidungen in dieser Phase sind kontingent, das heißt weder rein zufällig noch direkt ableitbar aus den Ausgangsbedingungen oder vorhersehbar nach den Prämissen einer bestimmten Theorie (Mahoney 2000).¹⁶ Diese kontingenten Ereignisse prägen den weiteren Prozessablauf und läuten eine „critical juncture“ (Collier/Collier 1991, Mahoney 2000) ein, in der sich schrittweise Präferenzen für eine Alternative ausbilden.¹⁷ Diese „critical juncture“ leitet in Phase 2 über, „closure“ in Bennett und Elmans Terminologie, in der positive Rückkopplungen eine Eigendynamik („momentum“) entwickeln, die auf eine bestimmte Lösung zusteuert. Es bildet sich ein Pfad heraus, in dem alternative Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten immer geringer werden. Phase 3 beginnt, wenn der Prozess in ein stabiles Lock-in mündet. In dieser Phase wirken keine positiven Rückkopplungen mehr, doch „constraints“ (Bennett/Elman 2006) wie zum Beispiel hohe Wechselkosten binden Akteure an den Pfad. Diese letzte Phase ist ebenso wichtig für einen pfadabhängigen Prozess wie die Phase der positiven Rückkopplungen. Denn wenn die positiven Rückkopplungsmechanismen immer weiter laufen würden, dann würde ein Schneeball-effekt oder ein Eskalationsprozess vorliegen, der sich am Ende nicht stabilisiert, sondern abbricht. Will man außerdem davon ausgehen, dass Pfade immer nur temporäre und zumindest potenziell veränderbare Phänomene sind, müssen sich die Wirkmechanismen entsprechend im Zeitablauf verändern (Greener 2005). Zusammengefasst kann Pfadabhängigkeit also wie folgt definiert werden:

A process is path dependent if initial moves in one direction elicit further moves in that same direction; in other words the order in which things

16 Wie von Mahoney (2000) erläutert, ist diese Vorstellung von Kontingenz in der Pfadabhängigkeitsdebatte vor allem im Kontext des neoklassischen Paradigmas von Bedeutung. Da gemäß der Neoklassik immer nur effiziente Entscheidungen erklärt werden können, liegt ein Ereignis, das möglicherweise zu Ineffizienz führt, außerhalb dessen, was die neoklassische Theorie erklären kann. Das Ereignis ist somit aus Sicht der Neoklassik kontingent.

17 Statt „contingent event“ sprechen viele Autoren auch von einem „small event“. Prinzipiell ist natürlich die Festlegung eines solchen „events“ problematisch, da Ereignisse nie a-historisch sind, und die Suche nach einem ausschlaggebenden „small event“ in einem infiniten Regress münden könnte. Letztlich kann ein solcher „small event“ immer nur in Bezug auf das zu erklärende Phänomen festgelegt werden.

happen affects how they happen; the trajectory of change up to a certain point *constrains* the trajectory after that point. (Kay 2006: 553, Herv. i. O.)

Auch wenn die Erkenntnis des „history matters“ in der Sozialwissenschaft schon immer eine Trivialität gewesen sein mag, in der Ökonomie traf sie auf schärfste Kritik.¹⁸ Insgesamt darf die Bedeutung des Pfadabhängigkeitskonzepts daher nicht unterschätzt werden, steht es doch für den ernsthaften Versuch, das vorherrschende ökonomische Paradigma aus seinem eigenen Lock-in zu befreien, nämlich die Welt so zu modellieren, wie es die bevorzugten Werkzeuge erlauben:

If I have had a constant purpose it is to show that transformation, change, and messiness are natural in the economy. These are not at odds with theory; they can be upheld by theory. The increasing-returns world in economics is a world where dynamics, not statics are natural; a world of evolution rather than equilibrium; a world of probability and chance events. Above all, it is a world of process and pattern change. It is not an anomalous world, nor a miniscule one – a set of measure zero in the landscape of economics. It is a vast and exciting territory of its own. (Arthur 1994: xx)

4.1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Pfadgestaltung

Auch in der Strategie- und Organisationsforschung werden Pfadabhängigkeitsargumente teilweise kritisch betrachtet, stellen sie doch genau den Entscheidungs- und den Handlungsspielraum in Frage, der das Management überhaupt erst legitimiert. Ironischerweise geht gerade die „klassische“ Pfadtheorie von einem rationalen Akteur aus: Rationale Individualentscheidungen führen erst auf der Makroebene zu suboptimalen Ergebnissen (Sydow et al. 2005b). Im Organisationskontext ist zwar „bounded rationality“ schon seit Chester Barnard (1938) und Herbert Simon (1947) ein Begriff, doch die Vorstellung, dass strategisch-absichtsvolles Handeln zu einer unintendierten Verfestigung führen kann, stellt das Management auch hier vor neue Herausforderungen – insbesondere dann, wenn man das Herstellen von Stabilität zu den wesentlichen Managementaufgaben zählt und davon ausgeht, dass positive Rückkopplungsspiralen in der Regel zunächst positive Ergebnisse bringen. Problematisch wird die Stabilität ja erst in Bezug auf einen Veränderungswunsch, also dann, wenn sie zur Schwerfälligkeit wird (vgl. Ortman 1995: 38, aber auch schon Hannan/Freeman 1977, 1984).

In der Strategie- und Organisationsforschung ist es jedoch wichtig, das Management nicht zu einem willenlosen Akteur werden zu lassen und dadurch von jeglicher Verantwortung zu befreien. Hier stellt sich nun die Frage, wie intentional handelnde Akteure in das Pfadkonzept integriert werden können, ohne das Kind – die emergente, unintendierte Einengung des Handlungskorridors – mit dem Bade auszuschütten. Verschiedene Autoren haben daher für ein gemäßigt Pfadverständnis plädiert, in dem Akteure in allen Phasen eines pfadabhängigen Prozesses eine Rolle spielen, hierbei aber unterschiedlich stark in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt sind (z.B. Booth 2003, Sydow et al. 2005b).

¹⁸ Vgl. hierzu insb. die verschiedenen Texte von Liebowitz und Margolis, z. B. 1990, 1994, 1995a/b.

Colin Crouch und Henry Farrell (2004) haben explizit eine Revision des Arthur'schen Urnenmodells vorgeschlagen, indem sie sowohl einen auf Umweltveränderungen reagierenden (und dabei nicht zwingend strategisch handelnden) Akteur, als auch den sozialen Kontext, in dem sich pfadabhängige Prozesse abspielen, in das Modell integrieren. Sie argumentieren, dass das Pfadkonzept selbst auf der Existenz von Alternativen basiert und dass Akteure theoretisch auch auf diese vergessenen oder verborgenen Ressourcen („dormant resources“) zurückgreifen können, sofern sie die Notwendigkeit zur Veränderung wahrnehmen. Crouch und Farrell schlagen vier Möglichkeiten vor, wie in einem pfadabhängigen Prozess ein zumindest inkrementeller Wandel vorstellbar ist, ohne dabei eine exogene „deus ex machina“ postulieren zu müssen (vgl. die Kritik von Thelen 2003):

- Akteure besitzen redundante Fähigkeiten, da sie sich üblicherweise in mehreren Umweltkontexten bewegen. Auf diese können sie zurückgreifen.
- Akteure können von anderen, angrenzenden Handlungsfeldern lernen und Handlungsalternativen übertragen.
- Je weiter entfernt eine Alternative ist, desto höher sind in der Regel die Wechselkosten; naheliegende Alternativen sind hingegen möglicherweise nicht brauchbar. Durch die sozialen Verflechtungen unterschiedlicher Akteure kann aber auch eine entfernte Alternative realistisch umsetzbar werden.
- Umgekehrt können Akteure bewusst eine Handlungsalternative wiederholen, die sie für lohnenswert halten, und diese kann wiederum bewusst von anderen Akteuren imitiert werden. So bilden sich, ähnlich wie im klassischen Pfadprozess beschrieben, vermeintliche „one best ways“ heraus, obgleich funktional äquivalente Handlungsalternativen existieren.

Abhängig vom sozialen Kontext der Akteure – den Umweltbedingungen, den vorhandenen Ressourcen und den Wahrnehmungen – ist somit ein Wandel immer denkbar, wenn auch nur begrenzt möglich. Der Grad eines Lock-in ist dabei nur situationsabhängig für eine bestimmte Akteurs- und Strukturkonstellation und in Bezug auf eine bestimmte Untersuchungseinheit zu definieren, denn anders als Naturkräfte entfalten soziale Strukturen ihre beschränkende Wirkung immer nur in Bezug auf bestimmte Ziele oder Motive (Giddens 1984: 174ff.).

Zur Definition dieser Handlungsbedingungen ist es hilfreich, auf das von Rob Stones (2005) spezifizierte Strukturkonzept von Anthony Giddens zurückzugreifen. Individuelle, akteursinterne Strukturen können unbewusst die Wahrnehmung von Alternativen und somit den Handlungsspielraum einschränken, ebenso wie sie die situationspezifische Interpretation der strukturellen Gegebenheiten beeinflussen. Akteursexterne Strukturen können Anreize setzen, die bestimmte Verhaltensweisen für den Akteur uninteressant machen und diese so als Alternative ausschließen. Stones unterscheidet weiter situationsbezogene („conjuncturally-specific“) von dispositionalen („general-dispositional“) internen Strukturen. Letztere sind nach innen gerichtet und bezeichnen die individuellen Veranlagungs- und Erfahrungsstrukturen, die nur teilweise mit Bourdieus eher sozial und kulturell begründetem Begriff des Habitus gleichzusetzen sind. Erstere sind nach außen gerichtet und bezeichnen das Wissen über einen bestimmten Handlungskontext. Auch dieses Wissen wird, ebenso wie die dispositionalen Eigenschaften, im Zeitablauf entwickelt und bildet den Rahmen, in dem Akteure eine Situation deuten.

Nicht nur von den externen, sondern auch von den internen Strukturen können also Beschränkungen ausgehen; gleichzeitig erfordern, wie von Crouch und Farrell (2004) für die externen Strukturen ausgeführt, Widersprüche und Spannungen auch auf individueller Ebene ein Handeln und Entscheiden, anstatt es zu determinieren (Whittington 1992):

At every step along the way there are choices – political and economic – that provide (. . .) real alternatives. Path dependence is a way to narrow conceptually the choice set and link decision-making through time. It is not a story of inevitability in which the past neatly predicts the future. (North 1990: 98-99)

Trotz dieser Betonung des Handlungsspielraums ist aber bekannt, dass sich Akteure dessen häufig beraubt sehen. Wenn theoretisch also immer ein Rest Handlungsspielraum bleibt, mag dieser praktisch in der subjektiven Interpretation einer gegebenen Situation durchaus nicht gegeben sein. Ein Weitermachen auf einem bestehenden Pfad ist aber nicht automatisch mit einem eingeschränkten Handlungsspielraum gleichzusetzen, sondern kann auch eine bewußte Entscheidung sein. Durch ein strukturationstheoretisches Akteursverständnis kann also der Akteur in das ursprünglich deterministisch angelegte Pfadkonzept integriert werden. Betrachtet man darüber hinaus Pfade, wie Strukturen ganz allgemein, als das Medium und Resultat des Handelns kompetenter Akteure, werden auch Möglichkeiten zur absichtsvollen Pfadkonstitution denkbar (Windeler 2003). Pfadkonstitution kann hierbei, je nach Phase im Pfadverlauf, verschiedene Dinge bedeuten (Sydow et al. 2005a). In der Entstehungsphase können Akteure aktiv einen Pfad kreieren, von dem sie sich positive Ergebnisse erhoffen. In der Stabilisierungsphase können Akteure dann bewusst Alternativen unterdrücken, um so den Pfad durch ihr Zutun auszuweiten, und Akteure können beschließen, von einem Pfad abzuweichen oder ihn zu brechen. Diese Alternativen sind, basierend auf dem Phasenmodell pfadabhängiger Prozesse (Sydow et al. 2009), in Abbildung 2 modellhaft dargestellt.

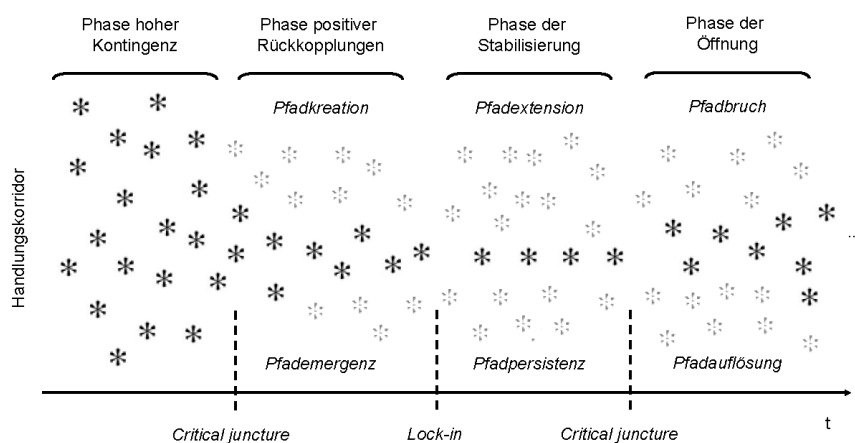


Abbildung 2: Prozesse der Pfadkonstitution (vgl. auch Meyer/Schubert 2007)

Allerdings ist bei dieser Terminologie die Gefahr groß, wieder ins Metaphorische abzudriften. Man sollte daher von Pfadextension oder Pfadbruch wirklich nur dann sprechen, wenn tatsächlich auch ein pfadabhängiger Prozess vorliegt, also wenn positive Rückkopplungen vorhanden sind, die potenziell zu einem Lock-in führen können oder wenn bereits ein Lock-in entstanden ist, das durch positive Rückkopplungen herbeigeführt wurde. Wird hingegen ein strukturelles Lock-in festgestellt, das aber nicht (zumindest teilweise) durch positive Rückkopplungsmechanismen erklärt werden kann, sollte nicht von Pfadabhängigkeit gesprochen werden. Umgekehrt kann es vorkommen, dass positive Rückkopplungen vorliegen, aber (noch) kein Lock-in eingetreten ist. In einem solchen Fall könnte zumindest im engeren Sinne nur von potenzieller Pfadabhängigkeit gesprochen werden. Darüber hinaus sollte klar sein, dass sich die positiven Rückkopplungsmechanismen im Kontext von Organisationen und ihrer Umwelt durchaus von denjenigen unterscheiden können, die auf Makro-Ebene identifiziert wurden. Auf die Mechanismen der Pfadabhängigkeit als zentralem Erklärungskonzept wird daher im Folgenden genauer eingegangen.

4.2 Umstrittener Kern: Die Mechanismen der Pfadabhängigkeit

“Path dependency without a mechanism is nothing more than a recognition that history matters” ist AnnaLee Saxenians (1999: 106) prägnante Zusammenfassung der Pfadabhängigkeitsdebatte. Doch über die prinzipielle Bedeutung pfadkonstituierender Mechanismen hinaus herrscht dort weder theoretisch noch empirisch Einigkeit. Unterschiedlichste Phänomene werden als Mechanismen aufgelistet (Beyer 2005, Sydow et al. 2005b), die Interaktion von Mechanismen wird nicht diskutiert und die Bedeutung von „increasing returns“ ist umstritten (Arrow 2003).

4.2.1 Übersicht über die pfadkonstituierenden Mechanismen

In der ursprünglichen Pfadliteratur aus dem Bereich der Technologiemarkte wird die Durchsetzung eines (nahezu) unveränderlichen Technologiestandards auf positive Rückkopplungsprozesse mit „increasing returns to adoption“ zurückgeführt. Ökonomen nennen verschiedene Gründe für positive Rückkopplungseffekte (Arthur 1989, 1994, 1996). Erstens geht die Herstellung vieler Technikprodukte mit *dynamischen Skalenerträgen*, das heißt anfänglich hohen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen und immer stärker abnehmenden Herstellungskosten, einher. Der Erste, der ein Produkt auf den Markt bringt, kann diese Gewinne in die Weiterentwicklung des Produktes investieren und erwirbt so einen uneinholbaren Wettbewerbsvorsprung. Zweitens wächst auf Grund von *Netzeffekten* der Nutzen vieler High-Tech-Produkte mit deren wachsender Verbreitung. *Direkte Netzeffekte* liegen beispielsweise im Falle des Telefonnetzes vor, da der Nutzen des Telefongebrauchs direkt mit der Zahl der Haushalte steigt, die in einem Telefonnetz miteinander verbunden sind. *Indirekte Netzeffekte* wären im Falle des VHS-Videosystems gegeben, wo der Nutzen eines VHS-Videorekorders mit der

Verbreitung komplementärer Produkte wie den VHS-Videokassetten ansteigt. Drittens existieren *Lerneffekte* auf der Seite der Verbraucher. Wenn erst einmal die Nutzer einer speziellen Technologie Zeit in deren Erlernen investiert haben, werden sie wahrscheinlich auch die Folgeversionen kaufen, da sie lediglich bereits vorhandenes Wissen bei der Nutzung dieser Technologie auf den neuesten Stand bringen müssen (Arthur 1996: 103). Viertens und letztens werden Technologien nicht nur auf der Basis vergangener, sondern auch *zukünftig erwarteter Anwenderentscheidungen* gewählt (Arthur 1989).

Der zweite Bereich neben den Technologiemarkten, in dem Pfadabhängigkeitsargumente üblich sind, ist die Evolution sozialer Institutionen als grundlegende „carriers of history“ (David 1994). In seinem kritischen Rückblick auf die Literatur über Pfadabhängigkeit bei Institutionen (North 1990, David 1994) beschreibt Ackermann (2001) drei Rückkopplungs-Mechanismen, die er im Kontext von Institutionen identifiziert hat. Zuerst wären da Koordinationseffekte auf der Ebene des individuellen Verhaltens zu nennen, die der Logik der direkten Netzeffekte ähneln: Die Vorteile, eine bestimmte Verhaltensweise zu standardisieren, beispielsweise auf der rechten Straßenseite zu fahren, wachsen mit der Zahl der Individuen, die diesem Verhaltensmuster folgen. Zweitens gibt es Komplementaritätseffekte ähnlich den oben genannten indirekten Netzeffekten: Eine Institution gewinnt an Attraktivität, je mehr sie sich mit anderen Institutionen passend ergänzt. Schließlich gibt es Lernprozesse, welche die individuelle mit der institutionellen Ebene über Denkschemata verbinden. Auf individueller Ebene werden neue Informationen immer in Hinblick auf bereits bestehende Denkmuster gefiltert, so dass sich auf individueller Ebene ein selektiver Wahrnehmungspfad entwickeln kann. Ebenso kann, nach Ackermann (2001, Bezug nehmend auf Choi 1993 und Denzau/North 1994), individuelles Lernen zu Pfadabhängigkeit auf einer gemeinschaftlichen Ebene führen, wenn Individuen in einem indirekten Lernprozess das erfolgreiche Verhalten anderer beobachten und es schließlich auf Grund von Unsicherheit oder normativem Druck imitieren.

Gemeinsam ist all diesen Mechanismen, dass sie durch die Verstärkung einer Variablen – wie es der häufig synonym zur positiven Rückkopplung verwendete Begriff „Selbstverstärkungsmechanismus“ ausdrückt – oder durch die interaktive Verstärkung mehrerer Variablen im Zeitablauf zu einer zunehmenden Fixierung auf eine bestimmte Handlungsalternative hin führen und gleichzeitig andere Alternativen ausschliessen. Ein „Lock-in“ impliziert also immer auch gleichzeitig ein „Lock-out“. Auf der Marktebene manifestiert sich eine solche Einengung des Handlungskorridors beispielsweise durch Standardisierungserscheinungen, auf der Organisationsebene durch strukturelle und kognitive Rigidität.

Anders als bei Ackermann (2001), der technologische und institutionelle Mechanismen explizit voneinander trennt, werden in dieser Arbeit eher die Ähnlichkeiten der genannten Mechanismen betont (vgl. auch die Diskussion bei Dobusch/Schüßler 2007). Die Koordinationseffekte folgen letztlich der gleichen „je verbreiteter, desto besser“-Logik wie die direkten Netzeffekte, während die Lernprozesse in beiden Bereichen wiederholte Investitionen beschreiben. Auf beiden Ebenen sind Komplementaritätseffekte in dem Sinne denkbar, dass sich die Verbreitung oder die wiederholte Investition nicht auf ein und dieselbe „Variable“ – beispielsweise eine Technologie oder eine Fähigkeit – bezieht, sondern auf komplementäre Variablen; der jeweilige Mechanismus wirkt somit indirekt.

Ein erster strittiger Punkt in der Mechanismendiskussion ist die Bedeutung von „increasing returns“. Auch dieser Begriff wird vielfach synonym mit den Begriffen „positive Rückkopplung“ und „Selbstverstärkung“ verwendet¹⁹, beschreibt aber letztlich nicht das Wachstum einer oder mehrerer Variablen per se, sondern die Geschwindigkeit dieses Wachstums (Metcalf 1994). Wie Arrow (2003) argumentiert, ist positive Rückkopplung auch mit konstanten Erträgen möglich und durch „increasing returns“ gekennzeichnete Prozesse wären somit lediglich ein Unterfall von positiven Rückkopplungsprozessen. Selbst abnehmende Erträge können zu einer Akkumulation von Variablen im Zeitablauf führen, das Wachstum der Variablen wäre nur langsamer als bei konstanten oder steigenden Erträgen.²⁰ Es ist davon auszugehen, dass sich gerade im sozialen Bereich die Ertragsstrukturen im Zeitablauf verändern und von möglicherweise steigenden, ein Momentum auslösenden Erträgen am Anfang, über konstante und später abnehmende Erträge zu einer Stabilisierung am Ende führen. Ein Wandel wäre bei konstant zunehmenden Erträgen nämlich kaum denkbar.

Ein weiterer strittiger Punkt ist die Bedeutung von Macht als ein Mechanismus. Im sozialwissenschaftlichen Bereich stark gemacht (Mahoney 2000, Pierson 2000, Crouch 2005) betont das Machtargument die Möglichkeiten starker Eliten, Institutionen auch gegen den Willen der Allgemeinheit zu reproduzieren. Ackermann (2001) und Schreyögg et al. (2003) distanzieren sich von diesem Argument und schließen Macht explizit als Erklärung von Pfadabhängigkeit aus, da das Konzept der Pfadabhängigkeit ja gerade ungerichtete Stabilisierungsprozesse beschreiben soll.²¹ Beyer (2005), sich beziehend auf Mahoney (2000), nennt darüber hinaus Legitimität, Konformität und Funktionalität als mögliche Mechanismen, während Sydow et al. (2005b) adaptive Erwartungen in ihre Mechanismenliste mit aufgenommen haben.

Hier werden offensichtlich unterschiedlichste Aspekte vermischt, was auf eine unpräzise Verwendung des Mechanismenbegriffs zurückzuführen ist. Eine solche Präzisierung ist in sich schon kein leichtes Unterfangen, da das Mechanismenkonzept selten als exaktes Analyseinstrument verwendet wird.²² Nach einem umfassenden Literaturreview definiert Mayntz (2005: 208) Mechanismen als „Sequenzen kausal verknüpfter Ereignisse, die in der Wirklichkeit wiederholt auftreten“.

19 Vgl. hierzu Arthur (1994: 112): „Self-reinforcement goes under different labels in (. . .) different parts of economics: increasing returns; cumulative causation; deviation-amplifying mutual causal processes; virtuous and vicious circles; threshold effects; and non-convexity.“

20 Abnehmende Erträge sind nämlich nicht gleichzusetzen mit negativer Rückkopplung – letztere würde in der Tat zur Abnahme einer (oder mehreren) Variablen führen und auf ein Gleichgewicht zusteuern.

21 Macht als Einflussfaktor auf Mechanismen muss hierbei von einer sich selbstverstärkenden Macht unterschieden werden.

22 Mahoney (2001) identifiziert 24 verschiedene Definitionen „kausaler Mechanismen“, ein klarer Hinweis auf den inflationären Gebrauch dieses Begriffs. Mayntz (2004: 239) spricht von „semantic noise“, der sich unter anderem aus der Uneindeutigkeit vieler unserer sozialen Konzepte ergibt, die sich entweder auf einen Prozess oder ein statisches Ergebnis beziehen können. Dies gilt auch für das Konzept der Pfadabhängigkeit: Häufig ist nicht klar, ob Pfadabhängigkeit einen pfadabhängigen Prozess beschreibt oder das Lock-in als Resultat eines pfadabhängigen Prozesses oder gar beides gleichzeitig.

ten, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind“. Mechanismen beschreiben also wiederkehrende Prozesse, die konkrete Ausgangsbedingungen kausal mit einem bestimmten Ergebnis verbinden. Diese Definition fügt sich gut in den Pfadkontext ein, denn auch hier geht es um die kausale Verbindung spezifischer Ausgangsbedingungen, nämlich Kontingenz, mit einem spezifischen Ergebnis, einem Lock-in, über systematisierbare Prozesse, positive Rückkopplungsschleifen. Ganz abstrakt gesprochen wären also wiederkehrende non-lineare Kausalketten, die zu Hyperstabilität führen können, als Mechanismen der Pfadabhängigkeit zu bezeichnen.²³

Diese Definition schließt somit Mahoneys (2000) einmalige, lineare „reaktive Sequenzen“ als Pfadmechanismus aus. All die anderen genannten Aspekte wie Macht, increasing returns und Erwartungen werden adäquater als Faktoren gesehen, die auf positive Rückkopplungen einwirken, nicht jedoch als Mechanismen selbst (Dobusch/Schüßler 2007, auch schon diskutiert bei Arthur 1994). Der Einsatz von Macht per se ist beispielsweise kein Mechanismus, doch positive Rückkopplungsmechanismen können machtvoll in Gang gesetzt, stabilisiert oder auch gebrochen werden, wie durch die Idee einer absichtsvollen Pfadkonstitution ja bereits angedeutet wurde. Increasing returns mögen mit Mechanismen einhergehen, bilden aber selbst keinen Mechanismus; Erwartungen über einen Mechanismus mögen in einer Art „self-fulfilling prophecy“ einen Mechanismus zwar auslösen, sind aber ebenso selbst nicht als ein Mechanismus zu bezeichnen. Auf der Basis dieser Diskussion über Mechanismen im Bereich von Institutionen und Technologien sollen nun die für organisationale Felder relevanten Wirkmechanismen abgeleitet werden, die für die vorliegende Untersuchung maßgeblich sein werden.²⁴

4.2.2 Positive Rückkopplungen im organisationalen Feld

Mechanismen können unterschiedliche Abstraktionsgrade besitzen, sollten dabei aber immer abstrakt genug für die Anwendung in unterschiedlichen empirischen Bereichen und gleichzeitig spezifisch genug sein, um einen Erklärungswert zu besitzen. Überträgt man die oben diskutierten Mechanismen auf Organisationen beziehungsweise auf deren Interaktion im organisationalen Feld, lassen sich konzeptionell zwei relativ abstrakte positive Rückkopplungsmechanismen unterscheiden, die mit einer zunehmenden Einengung des Handlungskorridors einhergehen: Adoptionsspiralen auf Ebene des organisationalen Feldes und Investitionsspiralen

23 Natürlich gibt es auch Mechanismen mit einer linearen Kausalstruktur, Mechanismen ohne positive Rückkopplungsschleifen, Mechanismen, bei denen jedes Element nur einmal beteiligt ist, oder Mechanismen, die auf wiederholten Handlungen derselben Elemente beruhen (vgl. Mayntz 2005: 209).

24 DiMaggio/Powell (1991/1983: 64-65, Herv. i. O.) definieren das Konzept des organisationalen Felds folgendermaßen: “By *organizational field* we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and the other organizations that produce similar services or products.” Eine solche Definition erinnert daran, dass die Organisationsumwelt nicht eine statische, zufällige Ansammlung von Regeln und Ressourcen ist, sondern selbst sozial strukturiert und konstruiert, da sich unterschiedliche Akteure rekursiv aufeinander beziehen (vgl. Scott 2001: 136).

auf der Organisationsebene. Der Begriff der Spirale wird gewählt, um den Unterschied zu rekursiven Stabilisierungsprozessen herauszuarbeiten, die zwar am Anfang oder am Ende eines pfadabhängigen Prozesses stehen mögen, nicht aber die Ursache eines zunehmenden Ausschlusses von Handlungsalternativen sein können. Die Adoptions- und Investitionsspiralen können hingegen über die beiden Ebenen hinweg in einer rekursiven – oder sich verstärkenden – Wechselwirkung miteinander verbunden sein. Abbildung 3 zeigt die beiden Mechanismen und ihre drei die oben genannten Faktoren einbeziehenden Dimensionen.

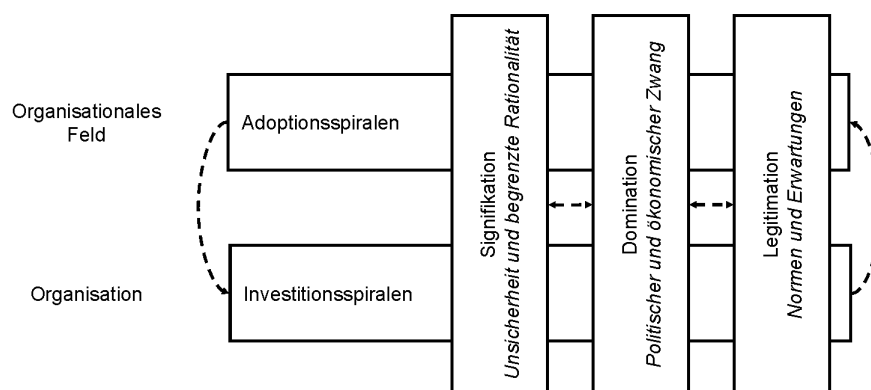


Abbildung 3: Kategorien positiver Rückkopplungsmechanismen und ihre Dimensionen

Beide Mechanismen basieren, wie möglicherweise alle (sozialen) Rückkopplungsmechanismen (Ortmann 2003), auf mimetischem Verhalten. Wenn es um die Interaktion verschiedener Akteure geht wie auf der Markt- oder Institutionenebene beziehungsweise im organisationalen Feld, entsteht eine zunehmende Einengung des Handlungskorridors dadurch, dass sich Akteure in ihrem Verhalten rekursiv aufeinander beziehen und ihr Verhalten angleichen, weil sie sich davon einen bestimmten Nutzen erhoffen, weil sie sich dazu gezwungen fühlen oder weil sie aus Unsicherheit das Verhalten anderer imitieren. Auf der Organisationsebene, beziehungsweise wenn es um das Verhalten einzelner Akteure geht, imitieren diese aus ganz ähnlichen Gründen ihr eigenes, vergangenes Verhalten, was ebenso zur Verstärkung einer einzigen Handlungsalternative und zu dem Ausschluss anderer Handlungsalternativen führt.

Institutionalisierungsprozesse werden schon lange auf adaptives Verhalten zurück geführt und ähneln somit in ihrer Logik technologischen Diffusionsprozessen: Individuelle Rationalentscheidungen auf der Mikro-Ebene führen zu möglicherweise ineffizienten Makro-Effekten, hier der zunehmenden Angleichung von Organisationen in einem organisationalen Feld, die nach Legitimität statt nach Effizienz streben (Meyer/Rowan 1991/1977). DiMaggio und Powell (1991/1983) unterscheiden drei „Mechanismen“ einer solchen „Isomorphie“. Nach der obigen Begriffsbestimmung würde man hier jedoch eher von Dimensionen des Adop-

tionsmechanismus oder auch von Sub-Mechanismen sprechen: Zwang („coercive isomorphism“), Unsicherheit („mimetic isomorphism“) und sozialer Druck („normative isomorphism“).

- Die Isomorphie durch Zwang resultiert aus dem ökonomischen und kulturellen Druck, dem Organisationen ausgesetzt sind. Organisationen sind von anderen Organisationen abhängig und müssen sich deshalb an bestimmte Praktiken anpassen, ebenso wie sie sich in einem rechtlichen und kulturellen Rahmen bewegen, der bestimmte Verhaltensweisen vorgibt. Dies ist letztlich ein Argument der Ressourcenabhängigkeit wie im „resource dependence view“ von Pfeffer und Salancik (1978) ausgeführt. Auf Feldebene können sich so komplementäre Systeme der Ressourcenabhängigkeit herausbilden, die, wenn sie ihre Effizienz verlieren, nur schwer oder nur einseitig durch einen mächtigeren Partner wieder auflösbar sind.
- Die mimetische Isomorphie beschreibt einen Prozess, in dem sich Organisationen aufgrund von Unsicherheit an dem Verhalten anderer Organisationen orientieren und deren Verhalten imitieren. Wo es schwer ist, die Folgen einer Entscheidung oder Handlung abzusehen, erscheint es möglicherweise sicherer, sich vermeintlich erfolgreiches Verhalten anderer abzuschauen. Auch hier ist ein positiver Rückkopplungsprozess mit ineffizientem Ausgang denkbar: Da Imitation in der Regel nicht zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt, vergrößert sich die bereits bestehende Unsicherheit noch, was zu weiterer Imitation führt. Wie beispielsweise von Barnett und Hansen (1996) mit dem „Red Queen“-Effekt²⁵ beschrieben, pendelt sich ein solcher Imitationswettbewerb nicht zwingend durch die ständig wieder verlorenen Wettbewerbsvorteile auf einem Gleichgewichtszustand ein, sondern läuft selbstverstärkend immer weiter. „Running to stand still“ ist zwar kein klassisch-statisches Lock-in, in jedem Fall aber ein Lock-out von Innovation und Veränderung. Eine stabilisierende Wirkung entfaltet die Imitation beispielsweise dann, wenn sich aufgrund „doppelter Kontingenz“ (Parsons/Shils 1951), also der doppelten Unsicherheit durch die wechselseitige Abhängigkeit des Handelns zweier Akteure, „Erwartungserwartungen“ (Luhmann 1993) herausbilden, die dann zur „self fulfilling prophecy“ werden (Sydow et al. 2005b).
- Die normative Isomorphie wird in erster Linie auf Professionalisierungstendenzen zurückgeführt. Hiermit sind zwei Diffusionswege verbunden. Zum einen werden durch formalisierte Ausbildungswege Normen für adäquates Verhalten vorgegeben; zum anderen tauschen sich Akteure in ihren professionellen Netzwerken aus, was wiederum zur Verbreitung bestimmter Ideen und zur Herausbildung von „best practices“ führt. Auch unabhängig von ökonomischem oder rechtlichem Druck werden hierbei implizite Erwartungen formuliert, die eine Standardisierung von Verhaltensweisen nach sich ziehen.

²⁵ Von der Evolutionstheorie auf Organisationen übertragen beschreibt die „Red Queen“, Lewis Carrolls’ „Through the Looking Glass“ entnommen, einen kompetitiven Lernwettbewerb, der immer nur zu kurzfristigen Wettbewerbsvorsprüngen führt.

Adoptionsspiralen folgen also der Logik der Netz- beziehungsweise Koordinations-effekte: Je mehr Organisationen einer bestimmten Praktik folgen, desto legitimer wird diese Praktik, wodurch sich die Anreize zur Befolgung wiederum erhöhen. Organisationen bilden zunehmend komplementäre Wechselbeziehungen zueinander aus, was zunächst eine positive Effizienz- oder Legitimationswirkung haben mag, langfristig aber zu einer dysfunktionalen Beziehung werden kann.

Die Unterscheidung der drei Dimensionen ist hierbei in erster Linie analytisch, da in der Realität wohl stets mehrere Einflussfaktoren gleichzeitig eine Rolle spielen. Unsicherheit mag beispielsweise zu mimetischem Verhalten führen, wodurch sich normative Erwartungen über angemessenes Verhalten herausbilden, die dann wiederum zu regulativen Verhaltensvorgaben werden können. Das Diktum des „Wer hat, dem wird gegeben“²⁶ zeigt, welche Rolle beispielsweise Erwartungen bei Ressourcenabhängigkeit spielen. Die Stabilitätswirkung mimetischer Prozesse scheint also gerade durch die Wechselwirkung von allen drei Dimensionen besonders hoch. Interessen, Normen und Imitation werden nicht gegeneinander ausgespielt, sondern sind aufeinander angewiesen.²⁷ Allgemeiner gefasst schließen die drei Dimensionen an Giddens' Dimensionen des Sozialen – Signifikation, Domination, Legitimation – an und lassen sich entsprechend auch auf der Organisationsebene wiederfinden. Investitionsspiralen können also ebenfalls durch (ökonomischen und politischen) Zwang, durch Unsicherheit oder durch normative Erwartungen beeinflusst werden.²⁸

Ganz allgemein beschreiben Investitionsspiralen wiederholte Investitionen in ein und dieselbe Sache. Hierbei kann es sich, wörtlich genommen, um finanzielle Investitionen handeln, aber auch Lernprozesse oder Emotionen gelten gemeinhin als Investition. Lernen ist aus der klassischen Pfadliteratur bereits als Mechanismus bekannt. Allerdings weist nicht jeder Lernprozess positive Rückkopplungen auf. Erst dort, wo ein Lernprozess kumulativ und das erlernte Wissen nicht transferierbar ist, ziehen bereits erfolgte Investitionen weitere Investitionen in dieselbe Fähigkeit nach sich, was schnell zu einem Ausschluss anderer Handlungsalternativen führt. Ähnliches gibt es über finanzielle Investitionen zu sagen. Zum einen sind sie in der Regel nicht transferierbar und binden Akteure dadurch an bereits gefallene Investitionsentscheidungen – eine klassische „sunk costs“-Falle, in der sprichwörtlich gutes Geld schlechtem hinterher geworfen wird. Zum anderen weisen wiederholte Investitionen, wie im Fall der dynamischen Skalenerträge beschrieben, zumindest eine Zeit lang steigende Erträge auf und bieten so einen Anreiz für kumulative Investitionen, die ebenfalls einen Ausschluss anderer Handlungsalternativen mit sich bringen.

26 Auch bekannt als „Matthäus-Effekt“. Die direkte Übersetzung aus dem Matthäusevangelium von Martin Luther lautet: „Denn wer da hat, dem wird gegeben, daß er die Fülle habe; wer aber nicht hat, von dem wird auch genommen, was er hat.“

27 Und gerade dort, wo Zweckrationalität und Normen nicht weiterhelfen, ist die Unsicherheit besonders hoch. In einer solchen Situation entlastet die Nachahmung von der Begründungspflicht eigentlich unbegründbarer Entscheidungen (vgl. Ortman 2003: 153). Ortman unterscheidet darüber hinaus die einfache von der reflektierten Nachahmung, dem Streben nach Abgrenzung.

28 Vgl. hierzu auch die Unterscheidung von kognitiver, emotionaler, normativer und ressourcenbezogener Pfadabhängigkeit bei Sydow et al. (2005b).

In der Organisationsforschung beschriebene Phänomene wie das „Ikarus-Paradoxon“ (Miller 1992)²⁹, das Dilemma vom „single-loop versus double-loop“-Lernen (Argyris 1976)³⁰ und „exploration“ auf Kosten von „exploitation“ (March 1991)³¹ würden in die Mechanismenkategorie der Investitionsspiralen fallen. Investitionsspiralen sind aber gemäß der Logik der Komplementaritätseffekte auch auf indirektem Wege denkbar, wenn „doing more of one thing increases the returns to doing more of another“ (Milgrom/Roberts 1995: 181, Herv. i. O.). Der hier zugrunde liegende Gedanke eines internen und externen „fits“ ist dem organisationalen Denken natürlich schon seit dem klassischen Kontingenz- und Konfigurationsansatz bekannt, doch die potenziell negativen Rigiditätserscheinungen eines solchen komplementären Zusammenpassens werden erst in der jüngeren Organisationsforschung diskutiert (Whittington et al. 1999, Siggelkow 2001). Kurz- oder mittelfristig erfolgversprechende wiederholte Investitionen in komplementäre Maßnahmen bergen also immer auch die Gefahr einer zunehmenden Rigidität in sich.

Relevant in Bezug auf einen Ausschluss von Handlungsalternativen sind auch die Schnittstellen zwischen der Organisationsebene und der Ebene des organisationalen Feldes:

- Investitionsspiralen führen beispielsweise nicht nur auf der Ebene der in eine Kompetenz, eine Technologie oder ein Produkt investierenden Organisation zu einem Lock-in. Sie führen, gerade im Bereich der Technologieentwicklung, auch zu einem Lock-out von Handlungsalternativen auf Ebene des organisationalen Feldes. Gerade weil Investitionsspiralen kumulativ sind, gewinnt ein „first mover“ schnell einen nicht mehr aufholbaren Vorsprung. Für Wettbewerber fällt somit eine gangbare Handlungsmöglichkeit weg.
- Investitionsspiralen auf der Organisationsebene können darüber hinaus auch ein Lock-in auf der Feldebene verursachen. Wie von Ortmann (1995: 151ff.), sich auf Schmalenbach (1928) beziehend, argumentiert, üben die typischerweise mit Skalenerträgen einhergehenden hohen Fixkosten bei sinkender Nachfrage gerade nicht, wie in der neoklassischen Idee des Marktgleichgewichts vorgesehen, zu einer Drosselung der Produktion. Im Gegenteil setzen Organisationen weiterhin auf „increasing returns“ und hoffen, durch eine Ausweitung der Produktion den Stückkostenpreis noch weiter zu senken und sich so ein größeres Stück vom schrumpfenden Kuchen herauszuschneiden. Da alle sich rekursiv aufeinander beziehenden Organisationen das Gleiche tun, sinkt das Preisniveau und die Betriebe arbeiten über kurz oder lang mit

29 Auch bekannt als „success breeds failure“, beschreibt das Ikarus-Paradoxon das Phänomen des Festhaltens an bewährten Erfolgsfaktoren, das längerfristig automatisch das Scheitern einleitet.

30 Argyris unterscheidet „single-loop“-Lernen, das die grundsätzlichen Eigenschaften einer Organisation oder Situation nicht anzweifelt, von „double-loop“-Lernen, das nach radikal neuen Lösungen sucht. Das Vorherrschen von „single-loop“-Lernen kann „double-loop“-Lernen verhindern.

31 Ähnlich auch die Argumentation bei March: Die Exploration neuer Handlungsmöglichkeiten wird in Organisationen häufig von der „exploitation“ einer aktuell erfolgreichen Handlungsalternative überschattet, die zu kurzfristigen Gewinnen führt.

Verlust. Hohe Fixkosten können somit eine ganze Branche blockieren, lauter individuelle Rationalentscheidungen führen auf Makroebene zu einer Krise.

- Umgekehrt geht die Adoption von Verhaltensweisen in der Regel mit Investitionen auf der Organisationsebene einher. Eine sich im Feld durch Zwang, Unsicherheit oder Erwartungen herausbildende „best practice“ kann somit über die Investitionsspiralen zu vielen verriegelten Organisationen führen, was dann wiederum aufgrund der mangelnden organisationalen Anpassungsfähigkeit das dominante Muster auf der Feldebene verstärkt. So kann es also in der Wechselwirkung zwischen Organisationsebene und organisationalem Feld zum Lock-in einer ganzen Branche kommen. Auch der „Red Queen“-Effekt lässt sich gut im Zusammenhang mit der Organisationsebene denken: Ein Lernwettbewerb auf der Branchenebene mag sich aufgrund einer organisationalen Zunahme von „exploitation“ nur noch im marginalen Bereich bewegen. Die rote Königin regiert rote Ozeane und erst ein Außenseiter ist wieder in der Lage, radikal neue Märkte – sogenannte blue oceans – zu schaffen (Kim/Mauborgne 2004).
- Darüber hinaus führt die zunehmende Angleichung von Organisationen in einem organisationalen Feld auch deshalb zu einem Ausschluss von Handlungsalternativen auf der organisationalen Ebene, weil nur ganz bestimmte Handlungsweisen mit Legitimität und damit auch mit Ressourcen verbunden sind. Bestimmte Institutionenkonstellationen im organisationalen Feld können (ineffiziente) Investitionsspiralen auf Organisationsebene entweder begünstigen oder verhindern. Lewin et al. (1999) beispielsweise argumentieren, dass die Kapitalstrukturen in Deutschland „exploration“ auf der Organisationsebene fördern würden. Eine ähnliche Aussage wäre aber auch umgekehrt denkbar. Ebenso folgen die von Fombrun und Abrahamson (1994) beschriebenen interorganisationalen „macrocultures“ dieser Logik. Trägheit wird hier auf die Homogenisierung von Überzeugungen zurückgeführt, die dann festgefahrene Lern- und Gedankenstrukturen auf der Organisationsebene nach sich ziehen.

4.2.3 Prozesse, Persistenzen, Pfadabhängigkeit

Auch wenn die beschriebenen Spiralen – insbesondere in ihrer Interaktion – eine große Wirkungsmacht entfalten können, sollte gemäß dem bereits dargestellten graduellen Pfadverständnis immer auch die Möglichkeit der Veränderung mitgedacht werden. In der neoinstitutionalistischen Literatur gewinnt ein der Strukturation ähnlicher Gedanke an Beliebtheit: Nachahmung, die Quelle von Institutionalisierungsprozessen, trägt ganz im Sinne des Heraklitschen „Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen“ immer auch die Wurzel der Veränderung in sich. Es gibt keine Nachahmung, die nicht auch verschiebt oder verändert (Ortmann 2003: 149). Damit sich eine Veränderung ausbreiten kann, bedarf sie überhaupt erst der Nachahmung (de Tarde 2003/1890: 27). Sevón (1996) beruft sich hier auf Latours (1986) Definition einer „performative imitation“ und beschreibt, wie durch eine Kette von Übersetzungen die Imitation auch als Grundlage für eine

Neukreation gesehen werden kann.³² So, wie also die oben beschriebenen Spiralen auf mimetischen Effekten basieren, so kann also auch eine Veränderung aus einer – selektiven oder imperfekten – Imitation resultieren (Sahlin-Andersson 1996).

Campbell (2004) greift diesen Gedanken auf theoretisch-konzeptioneller Ebene auf und integriert die Möglichkeit inkrementeller, evolutionärer Veränderungen in das Pfadkonzept durch den Mechanismus der Bricolage. Wie oben schon angedeutet steht Bricolage zum einen für gewisse Akteurseigenschaften, in erster Linie Einfallsreichtum und Kreativität, zum anderen steht es für einen Prozess gradueller Veränderungen, der in dem Sinne pfadabhängig sind, als dass er sich ausschließlich aus dem bestehenden Möglichkeitsraum ergibt. Garud/Karloe (2003) beispielsweise kontrastieren „bricolage“ mit „breakthrough“, Campbell (2004) unterscheidet evolutionären und revolutionären Wandel. Auch wenn dies zunächst wie ein weiteres „history matters“-Argument anmutet, ist doch auch eine enge Definition von Pfadabhängigkeit mit der Möglichkeit von Bricolage vereinbar. Denn gerade wenn der Handlungskorridor stark durch positive Rückkopplungsmechanismen eingeschränkt ist, ist es nötig, dass einfallsreiche Akteure Auswege aus ihrem begrenzten Handlungsspielraum finden, indem sie die verbleibenden Ressourcen neu kombinieren.³³ Inwieweit dies tatsächlich möglich ist, hängt dann natürlich wiederum von der Fähigkeit der Akteure ab, ihr Handeln zu reflektieren (Giddens 1984), ebenso wie von deren sozialen Position (Campbell 2004).³⁴

Dies führt dann also doch wieder zu den möglicherweise vorhandenen individuellen, organisatorischen und institutionellen Einschränkungen strategischer Handlungsmöglichkeiten zurück und zu der Frage, wann und wie aus Prozessen Persistenzen oder gar Pfadabhängigkeiten werden. Denn trotz dieses Exkurses sollte der ursprüngliche Fokus des Pfadkonzeptes klar bleiben:

On the whole (. . .) path dependency arguments tend to focus on the mechanisms that anchor and stabilize trajectories while paying less attention to the sources and mechanisms of change. (Djelic/Quack 2007: 162)

32 Vgl. hier auch die zunächst paradox anmutende Darstellung von „routines as a source of continuous change“ von Martha Feldman (2000).

33 Vgl. auch die Idee einer „mindful deviation“ von Garud/Karloe (2001: 2) im Zusammenhang mit Pfadkreation: „*Mindfulness* implies the ability to disembed from existing structures defining relevance and also an ability to mobilize a collective despite resistance and inertia that path creation efforts will likely encounter.“ (Herv. i. O.)

34 Campbell hält Persönlichkeitsfaktoren für weniger wichtig als die Möglichkeiten von Unternehmern, ihre Innovationen in den lokalen institutionellen Kontext einzupassen, die Mobilisierung politischer Unterstützung und die Verfügbarkeit administrativer oder finanzieller Ressourcen auf Organisationsebene und politischer und ökonomischer Ressourcen auf der Gesellschaftsebene.

5 Die Prozessforschung: Theoretisches zur Methode

Far better an approximate answer to the *right* question, which is often vague, than an exact answer to the *wrong* question, which can always be more precise. (John W. Tukey 1962: 13–14, zit. in Mahoney/McGahan 2007: 90, Herv. i. O.)

Wie sich in der vorausgegangenen Diskussion schon abgezeichnet hat, gilt es in dieser Arbeit, zwei nicht nur theoretische, sondern auch methodische Herausforderungen anzugehen: Die Betrachtung mehrerer Analyseebenen sowie die Einnahme einer Prozessperspektive, wobei das eine das andere bedingt. Denn die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen zwei oder mehreren Analyseebenen setzt eine prozessuale Betrachtungsweise voraus (Baur 2005: 23, Mayntz 2005). Mit der in der Organisationsforschung immer zentraler werdenden Frage nach organisationalem Wandel wurde dort die Prozessperspektive auch als methodologischer Zugang immer bedeutsamer (Ropo et al. 1997):

The ability to get closer to theoretical constructs is particularly important in the context of longitudinal research that tries to unravel the underlying dynamics of phenomena that play out over time. As scholars have increasingly begun to appreciate the role of dynamic processes (e.g., path dependency or evolutionary processes), rich longitudinal research is needed to provide the details of how these processes actually play out. (Siggelkow 2007: 22)

Dies geht nicht automatisch mit bestimmten Datenerhebungs- und Datenauswertungsverfahren einher, wird aber dennoch häufig mit qualitativ-induktiven Verfahren gleichgesetzt (Hinings 1997). Damit verbunden ist die Frage, welches Wissen durch die eher „unorthodoxen“ Methoden der Prozessforschung generiert werden und wie dieses Wissen legitimiert werden kann (Monge 1990). Denn während im – stereotypisch gesprochen – quantitativ-deduktiven Paradigma das Testen spezifischer Hypothesen im Vordergrund steht, die manchen trivial erscheinen mögen, steht im qualitativ-induktiven Paradigma die Deutung eines Problems in seinem komplexen Kontext im Vordergrund, was wiederum anderen beliebig erscheinen mag (Thiéart 2001). So, wie theoretisch der Brückenschlag zwischen abstrakter Theorie und empirischen Einzelergebnissen erfolgen muss, muss also auch methodisch ein gangbarer Mittelweg gefunden werden, um das „big questions, little answers“-Problem (Geddes 2003) zu lösen.

Geddes (2003) empfiehlt hier, große Fragen in eine Reihe kleiner, besser untersuchbarer Fragen über Mechanismen herunterzubrechen, die dann als Bausteine für die Theorieentwicklung benutzt werden können. Der Mechanismenbegriff selbst bleibt aber, wie oben schon angedeutet, umstritten. Die mit der Mechanismenanalyse verbundene kausale Rekonstruktion von Ereignissen kann nämlich, je nach Definition, unterschiedlich stark theoretisch ambitioniert sein und entweder auf eine historische Erzählung oder aber auf eine Generalisierung über Prozessverläufe hinauslaufen (Mayntz 2005: 205). Zentral bei der prozessorientierten For-

sung sind in jedem Fall zwei Dinge: Die Erklärung eines Phänomens durch den Blick auf die Prozesse, die das Phänomen hervorgebracht haben, und das Erbringen einer Analyseleistung über den konkreten Einzelfall hinaus:

The aim in a processual analyst is not to produce a case history but a case study. The case study goes beyond the case history in attempting a range of analytical purpose. (Pettigrew 1997: 339)

5.1 Richtlinien für die kontextbasierte Analyse organisatorischer Wandlungsprozesse

Für Andrew Pettigrew, schon seit den 80er Jahren ein Advokat der kontextbasierten, prozessorientierten Untersuchung organisatorischer Wandlungsprozesse, liegt die zu erbringende Analyseleistung erstens in der Identifikation von Verlaufsmustern, die idealerweise über verschiedene Fälle hinweg verglichen werden. Zweitens liegt sie in der Identifikation der Mechanismen, die, intendiert oder unbewusst, im Zeitablauf oder über verschiedene Ebenen hinweg, bestimmte Entwicklungsprozesse vorantreiben. Eine dritte Analyseleistung liegt in der Verbindung von Deduktion und Induktion und somit in der Verknüpfung von theoretischen Konzepten und empirischen Ergebnissen.

Ähnlich fordern auch Clark und Blundel (2007: 49), über ein „unberechenbares Storytelling“ hinaus zu gehen und immer wieder die Brücke vom empirischen Fall zur abstrakten Spezifizierung von Strukturen und kausalen Mechanismen zu schlagen. Dies bedeutet, Geschichte nicht nur als einen Ereignisbericht zu sehen, sondern eine Verbindung zwischen Erzählung, Prozessanalyse und Erklärung herzustellen und Vergangenheit und Gegenwart in einem dialektischen Prozess miteinander in Beziehung zu setzen (Booth 2003). Informationen über Ereignisketten, fokale Akteure, Beziehungsstrukturen, Deutungsstrukturen und andere Kontextvariablen müssen aus den narrativen und historischen Daten destilliert und dann in eine Theorie übersetzt werden (Pentland 1999).

Gemeinsam ist allen prozessorientierten Analysen, dass sie Zeit nicht mehr als objektive, lineare, abstrakte Dimension betrachten, sondern als fundamentales Medium sozialen Lebens, das menschliche und organisatorische Entwicklungen prägt; als sozial konstruiert und als allgegenwärtig in dem Sinne, dass die Welt aus offenen Prozessen und unerwarteten Ereignissen besteht. Die zentrale Stärke von Prozessanalysen ist es, dass sie paradigmunenabhängige Erklärungen von sozialen Effekten ermöglichen (Hedstroem/Swedberg 1998, Mahoney 2001, Davis/Marquis 2005). Hierbei sollte jede Prozessanalyse eine möglichst holistische Erklärung der Verbindungen zwischen Kontext, Prozess und Ergebnis bieten können. Pettigrew, im strukturationstheoretischen Denken zu Hause, unterscheidet hierbei stets den inneren Kontext, Organisationsstruktur, Organisationskultur sowie Beziehungskonstellationen innerhalb der Organisation, und den äußeren Kontext, das ökonomische, soziale, politische und sektorale Umfeld.

Zur Umsetzung dieses Anspruchs gibt Giddens (1984) selbst einige Hinweise, die von Stones (2005) noch konkretisiert wurden. Denn ein Verständnis von der rekursiven Beziehung zwischen Alltagspraktiken und ihrer Institutionalisierung erfordert qua Sachverhalt eine historische und prozessuale Perspektive (Stones

2005: 126). Hierbei dürfen Handlung und Struktur jedoch nur als analytisch zu differenzierende Aspekte ein und derselben Realität gefasst werden (Walgenbach 2001: 365ff). Forschende müssen sich auf die Rekonstruktion der Wissensbestände der Akteure einlassen, was durch die Anwendung zweier methodologischer Klammern erfüllt wird, die den Analysefokus auf bestimmte Dimensionen lenken und dabei zeitweilig andere Dimensionen ausblenden (Walgenbach 2001, Stones 2005).

Die erste Klammer ist die Analyse des (strategischen) Verhaltens. Im Gegensatz zu Giddens spricht sich Stones (2005) dafür aus, das Verhalten der Akteure nicht a priori als strategisch zu bezeichnen, da dies die Bandbreite tatsächlicher Verhaltensweisen unnötigerweise limitiert. Ziel der Analyse ist hingegen die Rekonstruktion der handlungspraktischen Wissensbestände der Akteure, darunter deren Ziele, Deutungen und Reflexionen. Das ergibt insgesamt ein nach innen gerichtetes Verständnis des Handelns aus der Akteursperspektive heraus. Die zweite Klammer ist die Analyse des Handlungskontextes. Während Giddens hier die institutionelle Analyse vorschlägt, hält Stones eine solche für ungeeignet, da sie vom Akteur losgelöst ist. Stattdessen sollte auch die Analyse des Handlungskontextes vom Akteur ausgehen und die aus der Akteursperspektive relevanten externen Strukturen beschreiben, die den Handlungskorridor des Akteurs prägen. Der Akteurswahrnehmung dieser Handlungsalternativen können Forscher dann ihre eigenen Analysen der relevanten Handlungsbedingungen gegenüber stellen. Zentrales Bindeglied zwischen den beiden Klammern sind, nach Stones, die „conjuncturally-specific internal structures“, also die von den internen Strukturen beeinflusste, aber nach außen gerichtete Deutung externer Strukturen durch den Akteur.

5.2 Epistemologische Grundfragen

Epistemologisch ergibt sich aus einem solchen interpretativen Ansatz die Gefahr einer reinen „Wissensverdopplung“ (Walgenbach 2001: 365). Werden die Handlungsbeschreibungen der Akteure selbst rekonstruiert, so ist der generierte Wissensbestand möglicherweise redundant. Giddens betont daher an verschiedenen Stellen (z. B. 1979: 249, 1984: 287ff.), dass die Sozialwissenschaft dieser „Laienkritik“ Erkenntnisse entgegensetzen muss, die genau dieses rationalisierte Wissen hinterfragen. Für ihn muss die Sozialforschung immer auch eine kritische Theorie sein, die Handeln nicht nur versteht, sondern auch erklärt. Somit geht er über das interpretative Paradigma hinaus und kommt den kritischen Realisten nahe, von denen er vielfach so scharf kritisiert wurde.³⁵

Da die tiefen sozialen Strukturen aber nicht direkt beobachtbar sind, reflektiert jedes konzeptuelle Modell teilweise die Realität und teilweise die Perspektiven

³⁵ Der Ausgangspunkt der „critical realists“ um Roy Bhaskar ist, dass durchaus eine von den Akteuren losgelöste „reale“ Welt existiert, diese aber nur begrenzt durch den Menschen erfasst werden kann, da alle Beobachtungen theoriegeladen und nur durch ein sozial konstruiertes Sprachsystem kommunizierbar sind. Wissenschaftstheoretisch bildet eine solche Sicht also einen „dritten Weg“ zwischen Rationalismus, Empirismus, Positivismus und radikal-konstruktivistischen Positionen.

und Interessen des Modellierers (Van de Ven/Poole 2005: 1397). Es ergibt sich eine doppelte Hermeneutik: Forscher müssen ihr Untersuchungsfeld interpretieren, doch dieses Feld beinhaltet selbst Deutungsstrukturen (de Rond 2003: 143). Langley (1999) bezeichnet eine solche Prozessanalyse generell als „sensemaking“, da die Interpretationen immer aus einem Zusammenspiel von empirischen Regelmäßigkeiten und abstrakter Konzeptionalisierung abgeleitet werden und unterschiedliche Analysestrategien in der Regel zu unterschiedlichen theoretischen Ergebnissen führen dürften, die dadurch aber nicht falsch oder richtig sind, sondern andere Aspekte betonen. Pettigrew (1997: 339) formuliert daher:

The teasing out of these mechanisms in this interactive field represents one of the greatest inductive challenges for process scholars and an area of intellectual challenge which is as difficult to describe as it is to achieve and publically justify.

Allerdings bemerkt Mayntz (2005: 210) hierzu zu Recht, dass soziale Mechanismen nicht mehr und nicht weniger erfassbar sind als andere analytische Konstrukte, die mittels Indikatoren operationalisiert und dann „beobachtet“ werden. Konstrukte und Verallgemeinerungen sind per definitionem nicht direkt beobachtbar und Varianz- und Prozessanalysen stehen daher vor der gleichen Herausforderung, die Validität und Reliabilität ihrer zugrunde liegenden Konstrukte nachzuweisen. Methodisch erfordert dies, die Reliabilität der erhobenen Daten durch Triangulierung mit anderen Datenquellen oder durch Testen der „inter-rater“-Übereinstimmung zu steigern und die Validität der eigenen Konstrukte durch Kontrastierung mit anderen möglichen Interpretationen und Deutungen zu erhöhen (Pentland 1999).³⁶ Schlussfolgerungen über das Handeln von Akteuren werden somit weder auf der Basis naturwissenschaftlicher Modellierungen noch reiner akteursbezogener Interpretation gezogen, sondern auf der Grundlage einer vorsichtigen, regelgeleiteten Analyse des räumlichen und zeitlichen Kontextes. Es gilt die Anerkennung des Fallibilismus und das Prinzip der kritischen Prüfung: Da wir irren können, ist Dogmatismus in jedem Fall zu vermeiden (Albert 1968). Dies ist kompatibel, ja sogar verpflichtend, für quantitative wie qualitative Verfahren und geht mit einem Aufruf zu Theorie- und Methodenvielfalt einher.³⁷

Leider sind auch in der Managementforschung die Gräben tiefer, als es die verschiedenen aufgeklärten Aufrufe zu Vielfalt und Integration vermuten lassen. Strategie- und Organisationslehrstühle sind entweder auf quantitative oder qualita-

36 Die Forschungsgruppe um Peter Clark setzen diese Anforderungen um, indem sie analytisch strukturierte Erzählungen durch „counterfactuals“ (z. B. Clark 2000) und jüngst „superfactuals“ (z. B. Clark/Blundel 2007) argumentativ stützen, um dem Problem von „omission and overdetermination“ (vgl. Toms/Beck 2007) – also der Erklärung großer Ergebnisse durch große statt kleiner Ereignisse – entgegen zu wirken.

37 Ortmann (1995) zeigt die Grenzen unserer Erkenntnisfähigkeit anhand einer Analogie zur Paläontologie: Die Daten, mit denen wir als Forscher arbeiten, sind genauso lückenhaft, wie Fossilienfunde es sind. Unsere Interpretationen bauen also immer nur auf einem Teil der Geschichte auf und mit anderen Daten würde man wahrscheinlich auch zu anderen Schlussfolgerungen kommen. Dies gilt aber nicht nur für historische und qualitative Forschung. Auch quantitative Analysen sind nur so gut, wie es die erhobenen Daten erlauben und bekanntermaßen haben auch Erhebungen in der Jetztzeit ihre Lücken und (absichtsvollen oder unbeabsichtigten) Verfälschungen.

tive Methoden spezialisiert. An vielen Lehrstühlen ist eine quantitative Orientierung vorherrschend und die Grenzen zum Dogmatismus sind fließend, wie das folgende Zitat aus einem solchen Fachbereich zeigt (aus der Studie von Heugens/Mol 2005: 122):

Notions of what is good science are very well-defined here. If it can't be published in the Journal of Applied Psych or Academy of Management Journal, it won't fly here. Even conceptual articles {as in} Academy of Management Review are viewed with some disdain by some members of the department.

Nach einem Kuhnschen (1962) Wissenschaftsverständnis kann eine solch einseitige Spezialisierung den Forschungsfortschritt zum Stillstand bringen, da auf Generalisierung ausgelegte statistische Studien nur eine Form der Wissensgenerierung darstellen. Die kollektive Akkumulation von Wissen wird aber gerade durch die Vielfalt aus dem Generieren und Testen von Theorien, aus Generalisieren und Illustrieren, aus Bestätigen und Verwerfen ermöglicht. Entsprechend ist auch de Ronds (2002) Aufruf nach „theories of heterogeneity“ zu verstehen, die Varianz und Komplexität als ontologische Fakten akzeptieren und unterschiedliche Methodologien tolerieren, statt einseitig nach Prognosen und Allheilmitteln zu suchen.³⁸ Von diesem „Methodenstreit“ abgesehen bleibt dennoch die Frage, welche Art von Wissen aus kontextualisierten Beschreibungen gezogen werden kann, das dem Management zwar Konzepte an die Hand, aber keine sinnleeren „one best ways“ vorgibt:

Process explanations, however, lack the generality of outcome explanations. They cannot offer practitioners propositional advice, transcending content and time. If actors are not substitutable and their actions are not interchangeable, business-policy advice cannot be algorithmic – it can at best draw attention to things that matter. But what process accounts lose in scope they gain in depth: by re-entering the world of practitioners hermeneutically, process accounts can connect with the concrete experiences of practitioners, thus inviting them to reflect on their circumstances in novel ways (. . .): they offer practitioners the chance to reflect on, and make links with, others' experiences, thus leading to potentially new forms of action. (Tsoukas/Knudsen 2005: 371–372)

Prozesserklärungen können also, ganz im Sinne von Giddens' „knowledgeable agent“, die Reflexionsfähigkeit der Akteure erhöhen, indem sie diese für mögliche Entwicklungsverläufe sensibilisieren. Giddens (1984: 326) selbst beschreibt die Konzepte der Strukturationstheorie als „sensitizing devices“, die zu bestimmten Fragen hinführen und neue Interpretationsmöglichkeiten bieten sollen. “To us it seems clear that research is actually more a craft than a slavish adherence to methodological rules”, fassen Miles und Huberman (1994: 5) aus praktisch-methodischer Sicht den aktuellen Stand der Sozialforschung zusammen. Mit diesem kunstvollen Handwerk soll sich nun das nächste Kapitel beschäftigen.

38 De Rond (2002) bedient sich des Essays „The hedgehog and the fox“ von Isajah Berlin, das auf der Aussage des griechischen Philosophen Archilochus „The fox knows many things, but the hedgehog knows one big thing“ aufbaut, um ein monistisches, nach einer klaren Ordnung suchendes Theorieverständnis von einem pluralistischen abzugrenzen.

6 Forschungsdesign und Methoden

Process data are messy. Making sense of them is a constant challenge.
(Langley 1999: 691)

Die Aufforderung von Miles und Huberman (1994) ernst nehmend wurde in dieser Arbeit ein methodischer Zugang gewählt, der sich in keines der „klassischen“ Paradigmen – Fallstudien mit einigen wenigen Untersuchungseinheiten versus großzahlige, statistisch auszuwertende Untersuchungen – einordnen lässt. Während sich viele empirische Studien im Bereich der Pfadforschung darauf konzentrieren, in einzelnen Fällen Pfadabhängigkeit positiv nachzuweisen, ohne diese mit negativen Fällen zu vergleichen oder alternative Erklärungsansätze zu testen, geht es in dieser Arbeit darum, ein Feld über einen langen Zeitraum hinweg zu untersuchen, in dem pfadabhängige Entwicklungsverläufe erwartet werden und in dem gleichzeitig die Möglichkeit einer Steuerung dieser Entwicklungen oder auch die Abwesenheit von Pfadabhängigkeit beobachtet werden kann. Ein zentrales Anliegen war es, die Wirkweise der im Zusammenhang mit der Pfaddebatte konstatierten Mechanismen auf der Ebene des organisationalen Feldes sowie auf der Ebene einzelner Organisationen in ihrem Zusammenspiel zu erforschen. Hierzu wurde eine aussagekräftige Branche als Untersuchungsfall gewählt. Innerhalb dieser Branche wurden die Verlaufsmuster einzelner Unternehmen analysiert. Die Untersuchung folgt somit einem dynamischen Mehrebenenendesign.

6.1 Das Design: Dynamisches Mehrebenenendesign

Die Analyse von Branchen oder Märkten³⁹ erfordert schon allein deshalb ein Mehrebenenendesign, weil sich mindestens fünf relevante Analyseebenen identifizieren lassen (Baur 2007): Soziale Institutionen, der jeweilige Markt selbst, Akteursgruppen wie Produzenten oder Konsumenten, die Akteure innerhalb der Akteursgruppen (in der Regel Organisationen) und deren Beziehungen untereinander sowie Individuen. Auf jeder dieser Analyseebenen sind im Zeitverlauf Phasen der Stabilität sowie Phasen des Wandels zu beobachten und die Entwicklungen beeinflussen sich meist wechselseitig. Aus dieser Komplexität heraus ergibt sich bei der theoretischen Frage nach Stabilität und Wandel in Branchen oder Märkten nicht nur die Notwendigkeit, mehrere dieser Ebenen in das Blickfeld zu nehmen, sondern auch der historische und longitudinale Charakter einer solchen Untersuchung, da sich bestimmte Strukturen nur sehr langfristig verändern (Lie 1997: 351). Be-

39 Viele der nun folgenden methodischen Beschreibungen kommen aus dem Bereich der Marktsoziologie, wo Mehrebenenendesigns als neue methodische Herausforderung diskutiert werden. Ohne das Konzept des Marktes nun im soziologischen Sinne genauer definieren zu wollen (vgl. hierzu z. B. Quack 2007), sollen die Begriffe „Branche“ und „Markt“ für die Methodendiskussion gleichbedeutend verwendet werden, da sie zumindest von ihrer Analyseebene her vergleichbar sind.

vor die zentralen Analysedimensionen vorgestellt werden, soll zunächst erläutert werden, warum die westdeutsche Bekleidungsindustrie als Untersuchungsfall ausgewählt wurde.

6.1.1 Der Fall: Die westdeutsche Bekleidungsbranche

Wenn man sich für einen Untersuchungsfall entscheidet, muss immer auch begründet werden, warum gerade dieser Fall zur Beantwortung der formulierten theoretischen Fragen gewählt wurde und welche generalisierbaren Erkenntnisse man sich von diesem Fall erhofft. Auch wenn unter dem Begriff „Fall“ in der Organisationsforschung häufig eine qualitative Intensivfallstudie verstanden wird, steht ein Fall zunächst ganz generell für ein Analyseobjekt.⁴⁰ Bei der Auswahl eines Untersuchungsfalls oder vergleichbarer Untersuchungsfälle geht es natürlich nicht um die statistische Generalisierbarkeit auf eine Gesamtpopulation hin – hier beispielsweise die Gesamtpopulation aller Branchen – sondern darum, dass der Fall für bestimmte theoretische Fragestellungen besonders interessant ist. Auch nicht-randomisierte Stichproben sind somit mit ganz bestimmten Analysezielen verbunden und werden regelgeleitet ausgewählt.⁴¹ So werden entweder typische, kritische, für ein Phänomen besonders aussagekräftige Fälle, von der Normalität abweichende extreme oder einzigartige Fälle oder Fälle, die ein bislang un beobachtetes Phänomen enthüllen, gesucht (Yin 1994, Baur/Lamnek 2005).

Die westdeutsche Bekleidungsindustrie⁴² wurde aufgrund ihrer besonderen historischen Situation als ein kritischer Untersuchungsfall für die Frage nach Persistenzen und Pfadabhängigkeiten gewählt, da sie in den letzten Jahrzehnten einen grundlegenden Strukturwandel durchlaufen hat, den nur wenige Unternehmen überlebt haben. Der Verdacht liegt also nahe, dass sich auf der Branchenebene – in der Wechselwirkung von organisationalem Verhalten und institutionellen Entwicklungen – ein dominantes Handlungsmuster herausgebildet hat und in diesem Zusammenhang pfadabhängige Entwicklungsverläufe identifiziert werden können. Gleichzeitig lassen sich anhand der wenigen Überlebenden in diesem Feld Fragen nach den Möglichkeiten eines Pfadmanagements untersuchen.

Da die Bekleidungsbranche als ältester Industriezweig überhaupt in vielerlei Hinsicht eine Vorreiterrolle auch für andere Branchen inne hat, gilt sie trotz aller Besonderheiten ganz generell als ein kritischer Fall für den industriellen Strukturwandel. Insbesondere die mit der Internationalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte einhergehenden Verschiebungen in der internationalen Arbeitsteilung und die Frage, welche Rolle die westlichen Industrienationen produktionsseitig hierbei überhaupt noch spielen können und sollen, ist auch für andere Branchen ein relevantes Thema. Da die Bekleidungsindustrie diesen Strukturwandel schon vor vielen Jahrzehnten begonnen und heute nahezu abgeschlossen hat, bietet sie

40 Vgl. Ragins (1992) Diskussion von „What is a case?“

41 Eine Stichprobe bezeichnet ganz allgemein eine Teilmenge einer Grundgesamtheit. Randomisierte Auswahlverfahren mit dem Ziel einer statistischen Generalisierbarkeit sind hierbei nur eine Form der Stichprobenziehung.

42 Auch wenn im Folgenden nur von „deutscher Bekleidungsindustrie“ gesprochen wird, ist die westdeutsche Bekleidungsindustrie gemeint.

Forschern die Möglichkeit, den Anpassungsprozess über einen langen Untersuchungszeitraum hinweg zu beobachten. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass kritische Ereignisse, ebenenübergreifende Wirkmechanismen und mögliche pfadabhängige Entwicklungsverläufe sinnvoll untersucht werden können.

Natürlich bleibt die Einschränkung, dass die Bekleidungsindustrie, zumindest was den Produktionsprozess angeht, eine sehr arbeitsintensive Branche ist und in einem rückläufigen Markt agiert. Der direkte Vergleich mit jungen, wachsenden, wissens- und technologieintensiven Branchen scheint somit auf den ersten Blick wenig plausibel. Allerdings galt auch die Bekleidungsindustrie in ihren Anfängen als durchaus wissens- und technologieintensiv und im Rahmen des Strukturwandels werden diese Aspekte auch jetzt wieder wichtiger. Der Markt war nicht immer rückläufig: Vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis etwa Mitte der 60er Jahre gab es zunächst eine Phase starken Wachstums, erst danach ist die Bekleidungsbranche immer mehr geschrumpft. Mit einer langfristigen Perspektive kann diese Branche also durchaus auch als relevantes Exempel gerade für momentan noch boomende Branchen gelten.

Natürlich ist es nicht möglich, alle Facetten der Branchenentwicklung zu betrachten und eine Einschränkung sollte sinnvollerweise mindestens entlang den folgenden vier Dimensionen erfolgen (Baur 2005):

- Der gesellschaftliche Handlungsbereich bei einer betriebswirtschaftlichen Arbeit ist zunächst der ökonomische. Da die ökonomische Entwicklung in soziale Strukturen eingebettet ist (Granovetter 1985), berührt die Untersuchung auch den Bereich der Politik, des Rechts oder der Medien. Eine solche Auswahl geht mit dem strukturationstheoretischen Ansatz einher, nach dem alle drei Dimensionen des Sozialen – Bedeutungsstrukturen, Machtstrukturen und Legitimationsstrukturen – als wichtig und vor allem sich wechselseitig beeinflussend verstanden werden. Auch innerhalb der ökonomischen Sphäre muss festgelegt werden, auf welche Elemente der Branche sich die Untersuchung konzentriert und ob beispielsweise die gesamte Wertkette betrachtet wird (Baur 2007: 12–13). Diese Einschränkung wurde schon durch die Festlegung auf die Bekleidungsbranche getroffen, womit in erster Linie die Hersteller von Bekleidung gemeint sind. Da die Branchengrenzen jedoch nicht trennscharf festzulegen sind und sich im Zeitablauf verschieben, werden auch andere Akteure entlang der Wertschöpfungskette miteinbezogen.
- Die zu untersuchenden Handlungs- oder Analyseebenen ergeben sich aus den Forschungsfragen und aus dem gewählten theoretischen Zugang. Beide betonen die Bedeutung der Wechselwirkung zwischen organisationalem Verhalten und der Organisationsumwelt. Die erste Analyseebene ist somit die Branche, die Institutionen, wirtschaftliche Entwicklungen sowie verschiedene Akteursgruppen beinhaltet. Auf der Branchenebene werden alle am politischen Prozess beteiligten Akteure in die Untersuchung miteinbezogen, um ein möglichst vollständiges Bild von der Branchenentwicklung zu bekommen. Dazu zählen in erster Linie Vertreter aus Politik und Verwaltung, Verbänden und Gewerkschaften, aber auch tonangebende Bekleidungshersteller und zentrale Akteure aus den angrenzenden Branchen, vor allem aus dem Bereich der Textilindustrie und des Handels. Um wiederkehrende Muster, aber auch theoretisch begründete Unterschiede identifizieren und erklären zu können, ist ein

Vergleich einzelner Akteure, idealerweise im gleichen Umweltkontext, unabdingbar (Yin 1994, Mahoney 2004, Bennett/Elman 2006, George et al. 2006). Einzelne Organisationen aus der Gruppe der (zumindest ehemaligen) Bekleidungshersteller bilden daher die zweite Analyseebene. Auch wenn die Organisationen als kollektiver Akteur betrachtet werden, haben Individuen bei der mittelständischen, stark eigentümergezentrierten Bekleidungsbranche dennoch eine wichtige Bedeutung als Stellvertreter ihrer Organisationen. Als Organisation wird hier die fokale Unternehmung selbst verstanden, die aber in ein Netzwerk aus (häufig wechselnden) Partnern eingebunden sein kann.

- In Bezug auf Raum und Zeit – die beiden Dimensionen hängen eng miteinander zusammen – beschränkt sich die Untersuchung auf die Entwicklung der westdeutschen Bekleidungsindustrie seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Dieser Zeitraum wurde gewählt, weil die Branche nach Kriegsende ein starkes Wachstum erlebt hat und somit alle Unternehmen mit der mehr oder weniger gleichen Vorgabe, nämlich Bedarfsware zu produzieren, gestartet sind. Mit dem beginnenden Nachfragerückgang waren dann Veränderungen dringend notwendig, die von den einzelnen Bekleidungsherstellern ganz unterschiedlich angegangen worden sind. Der Zeitraum von circa 1946 bis heute umfasst also eine Übergangsphase, in der kritische Ereignisse, sich herausbildende Handlungsmuster, Stabilisierungs- und Wandlungsprozesse gut untersucht werden können. Wegen der nach der deutschen Teilung völlig unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen in Ost- und Westdeutschland beschränkt sich der Untersuchungsraum auf die westdeutsche Bekleidungsindustrie. Natürlich kann aber die zunehmende Internationalisierung und räumliche Ausdehnung der Branche nicht vernachlässigt werden. Entwicklungen im Ausland werden allerdings nur dann in die Analyse miteinbezogen, wenn sie sich als relevante Referenzpunkte herauskristallisieren und das Denken und Handeln der deutschen Bekleidungshersteller und der Branchenakteure generell entsprechend beeinflusst haben.

6.1.2 Die Unterfälle: „Small-N“-Vergleich von Unternehmensverläufen

Innerhalb des Branchenfalls wurde die Möglichkeit einer Generalisierung in Bezug auf bestimmte theoretische Dimensionen angestrebt. Im Zentrum stand hier die Frage nach der (strategischen) Handlungsfähigkeit von Organisationen in Bezug auf ihre eigene ebenso wie auf die institutionelle Entwicklung. Hierzu wurden einzelne Organisationen nach dem Streuungsprinzip ausgesucht (Behnke et al. 2006: 193ff.), um eine maximale Varianz im Untersuchungsfeld abzubilden (vgl. auch unterschiedliche Strategien zur Stichprobenziehung bei Miles/Huberman 1994: 28). Insgesamt wurde nach den im Folgenden sowie im Anhang B vorgestellten Kriterien eine Stichprobe von 22 Bekleidungsherstellern ausgewählt.

Die zentrale Vergleichsdimension ist die Wandlungsfähigkeit von Organisationen. Hierbei wird das durchgängige, erfolgreiche Weiterbestehen der Organisa-

tionen im Untersuchungszeitraum mit deren Wandlungsfähigkeit gleich gesetzt.⁴³ Als potenziell nicht wandlungsfähig werden Organisationen betrachtet, die entweder endgültig vom Markt gegangen sind – freiwillig oder nach Insolvenzverfahren – oder die erst nach einer Insolvenz ihre Geschäftstätigkeit wieder aufnehmen konnten. Ob hier dann tatsächlich immer ein strategisches oder organisatorisches Lock-in die Ursache für ein Scheitern war, oder ob nicht beispielsweise gerade ein freiwilliger „Exit“ als Vermeidung eines zukünftigen Lock-ins gesehen werden kann, lässt sich erst empirisch und mit Blick auf die jeweiligen individuellen Ursachen und Wirkmechanismen abschließend klären. Durchgängig wachsende Umsatzzahlen werden nicht als sinnvolles Unterscheidungskriterium erachtet, da gerade in Zeiten organisatorischen Wandels in einem schrumpfenden Markt mit zumindest temporär sinkenden Umsätzen zu rechnen ist.

Bei diesem Auswahlkriterium ergibt sich die im Zusammenhang mit dem „survivor bias“⁴⁴ (Denrell 2003, Staber 2006) genannte Schwierigkeit, ausreichende Informationen über Unternehmen zu erhalten, die vom Markt gegangen sind. Ein geeigneter Ausweg aus dieser Problematik war es, nach Unternehmen zu suchen, die aktuell zwar erfolgreich am Markt agieren, in der Vergangenheit aber einmal eine Insolvenz anmelden mussten. In solchen Fällen war der Zugang zumindest zu den jetzigen Geschäftsführern möglich, die in der Regel auch die Krisenzeit miterlebt haben und aufgrund ihres jetzigen Erfolges möglicherweise offener über Probleme oder Fehlentscheidungen in der Vergangenheit zu sprechen bereit waren als die Geschäftsführer gescheiterter Unternehmen. Derartige „Turnaround“-Fälle sind darüber hinaus für die Frage nach organisatorischer oder strategischer Pfadabhängigkeit besonders interessant. Denn die Unternehmen waren zwar offensichtlich aufgrund ihrer Marktposition und Kompetenzen wertvoll genug, um für Käufer oder Investoren interessant zu sein, konnten oder wollten aber einen Wandel nicht ohne eine Insolvenz vollziehen. In der Stichprobe befinden sich dennoch mehr überlebende als gescheiterte Unternehmen, wobei einige der überlebenden Unternehmen zumindest einmal temporär „gescheitert“ waren.⁴⁵ Insgesamt enthält die Stichprobe 14 kontinuierlich erfolgreiche und drei

43 Dies passt zu gängigen Strategiedefinitionen, die Strategie beispielsweise als „(. . .) the planned or actual coordination of the firm's major goals and actions, in time and space, that continuously co-align the firm with its environment“ (Farjoun 2002: 570) beschreiben.

44 Dadurch, dass Manager und Forscher in der Regel nur erfolgreiche Unternehmen und erfolgreiche Top-Manager beobachten (können), sind ihre Schlussfolgerungen systematisch verzerrt. Die Eigenschaften, die mit erfolgreichen Unternehmen assoziiert werden, mögen daher eher das Ergebnis als die Ursache des Erfolges sein (vgl. Denrell 2003).

45 Der Begriff des „Scheiterns“ ist natürlich stark normativ geprägt. Aus der Sicht einiger Unternehmer oder möglicher Investoren kann eine Insolvenz auch ein geschickter strategischer Schachzug sein. Die Annahme, dass Organisationen möglichst lange überleben sollten, ist eine Grundannahme des Strategischen Managements und selbst stark institutionalisiert (Greenwood/Suddaby 2006: 106). Wenn es jedoch um organisatorische Wandlungsfähigkeit und strategischen Handlungsspielraum geht, ist es durchaus sinnvoll, eine Insolvenz mit eingeschränktem Handlungsspielraum und somit mit einem (potenziellen) organisatorischen Lock-in gleichzusetzen, da andere Handlungsalternativen nicht mehr offen stehen. Ähnliches gilt für die Exit-Option, denn ein Unternehmer, der seinen Betrieb freiwillig schließt, sieht möglicherweise keine anderen Handlungsalternativen. Darüber hinaus kann beispielsweise eine Schließung aufgrund eines Nachfolgeproblems und sin-

gescheiterte Unternehmen, ebenso wie vier Turnaround-Fälle und einen Exit-Fall. Die Tabellen 6 und 7 im Anhang B geben einen Überblick über die Stichprobe.

Alle Unternehmen in der Stichprobe wurden spätestens in der Wachstumsphase in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet und haben somit den gesamten Untersuchungszeitraum durchlaufen. Einige Firmen wurden sogar schon im 19. Jahrhundert gegründet und haben insofern eine noch längere Tradition. Viele der heute bekannten und erfolgreichen Unternehmen wie zum Beispiel Gerry Weber oder Tom Tailor wurden erst nach dieser Zeit gegründet (1973 respektive 1979), waren von Beginn an stark handels- und designorientiert und hatten in der Regel keine eigene Produktion. Die Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit waren in diesen Fällen also recht niedrig. Deshalb fließen diese jüngeren Unternehmen zwar auf der Basis von Archivdaten in die Branchenanalyse mit ein, sie werden aber nicht in die Verlaufsmusteranalyse einbezogen.

Auch wenn in dieser Studie keine Generalisierung auf die Grundgesamtheit aller deutschen Bekleidungsunternehmen beabsichtigt ist, so ist es natürlich dennoch informativ, die Auswahl in ein Verhältnis zur Grundgesamtheit zu setzen. Da die Gesamtzahlen über die Entwicklung der Beschäftigten und Unternehmen keinen Anhaltspunkt über Abgänge und Neuzugänge bieten, ist diese Repräsentativität schwer zu bestimmen. Kenntnisse über die Zahl der im Untersuchungszeitraum überlebenden Fälle können jedoch durchaus in Bezug auf einzelne Regionen oder Produktsegmente gewonnen werden. Die Krawattenindustrie in Krefeld beispielsweise bestand in der Boom-Zeit aus circa 140 Unternehmen, darunter viele kleine regionale Hersteller. Heute gib es in Krefeld noch vier Krawattenproduzenten (070315_T_U_PL_1, 070314_T_U_PF_1, Hoppenstedt Datenbank 2006). Von diesen überlebenden Unternehmen wurden zwei untersucht, von den gescheiterten eines. Für die Bekleidungsregion Aschaffenburg konnten folgende Zahlen identifiziert werden (Industriestatistik des Bayerischen Statistischen Landesamts): Im Jahr 1958 gab es 321 Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten, 1977 gab es 312 Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten, 1993 gab es davon noch 148 und 2006 bloß noch 37. Als namhafte Fabrikanten wurden in einem Spezialbericht in der Branchenzeitschrift „Textilwirtschaft“ im Jahr 1959 insgesamt 38 Unternehmen vorgestellt. Von diesen Traditionsunternehmen gibt es heute noch vier, von denen wiederum drei untersucht wurden (zwei davon waren temporär insolvent). Von den 34 Insolvenzfällen wurde ein Unternehmen explizit untersucht. Für die Region Schwäbische Alb sagte ein Gesprächspartner (070213_T_U_ME_1), dass von circa 750 Firmen in den 70er Jahren, darunter wieder viele Kleinbetriebe, heute noch vier oder fünf Wäschehersteller auf der Alb tätig sind. In Bezug auf die überlebenden Unternehmen ist die Repräsentativität der Stichprobe also recht hoch, in Bezug auf die große Zahl der gescheiterten Unternehmen aufgrund der Zugangsproblematik entsprechend niedriger.⁴⁶

kender Marktchancen als ein Indikator für einen versäumten Wandel und somit für ein mögliches strategisches oder organisatorisches Lock-in gesehen werden, denn ein erfolgreiches Unternehmen findet in der Regel auch einen Nachfolger.

46 Wenngleich, wie die Zahlen aus Aschaffenburg zeigen, ein Großteil der „gescheiterten“ Unternehmen bereits in den 60er oder 70er Jahren mit der Pensionierung ihres Eigentümers geschlossen haben und somit gar nicht zur Grundgesamtheit der unter dem Gesichtspunkt des Wandels interessanten Unternehmen zählen.

Die Stärken dieses Untersuchungsdesigns – der Vergleich einer größeren Zahl von „survivors“ und „failures“ und der Zeitreihenvergleich – stehen insgesamt in einem Trade-Off zur Detailgenauigkeit bei der Untersuchung jedes einzelnen Falles. Darüber hinaus konnten, wie bereits erwähnt, bei einigen „kritischen“ Sonderfällen keine Gesprächspartner gewonnen werden. Da diese „berühmten“ Fälle jedoch durch Medienberichte ausführlich belegt sind und auch die meisten Gesprächspartner ihre Beobachtungen und Meinungen zu diesen Fällen kundgetan haben, konnte auch die Entwicklung dieser Unternehmen in die Untersuchung mit einfließen. Ein vorläufiges Ende der Erhebung wurde durch die theoretische Sättigung erreicht, als sich der Erkenntnisgewinn durch weitere Gespräche nicht mehr maßgeblich erhöhte und keine neuen Aspekte hinzukamen (Glaser/Strauss 1967).⁴⁷

6.1.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend handelt es sich um eine Mehrebenenanalyse mit einer bei einem Untersuchungszeitraum von circa 60 Jahren recht langen zeitlicher Extension (Baur 2005: 162). Auf der Makro-Ebene wird eine Fallstudienanalyse der deutschen Bekleidungsbranche durchgeführt, die gesamtwirtschaftliche, institutionelle und organisatorische Entwicklungen betrachtet. Eingebettet in diese Untersuchung ist ein „Small N“-Vergleich von 22 Unternehmensverläufen (vgl. das „embedded multiple-case design“ bei Yin 1994). Diese Untersuchungsfälle wurden nach dem Streuungsprinzip ausgewählt mit dem Ziel, innerhalb der Bekleidungsbranche auf bestimmte theoretische Dimensionen hin generalisieren zu können.

Diese Untersuchung auf der Organisationsebene liegt somit zwischen einer Populationsanalyse und einem „klassischen“ Fallstudienvergleich einiger weniger Fälle. Anders als bei populationsökologischen Untersuchungen sollen die organisationalen Akteure ernst genommen und ein Blick in die Organisationen geworfen werden. Anders als bei Fallstudienuntersuchungen bleibt die Untersuchung der Organisationen dennoch bei einigen recht formalen Eigenschaften stehen. Komplexe interne Dynamiken werden nicht untersucht, was bei der Länge des Untersuchungszeitraums auch gar nicht möglich wäre. Das Ziel ist es also, unternehmensübergreifende typische Verlaufsmuster sowohl identifizieren, als auch gleichzeitig durch ein gewisses Mindestmaß an organisationsbezogenen Informationen erklären zu können. Dieses Untersuchungsdesign verfolgt das Ziel einer

47 Dennoch kann eine solche Untersuchung natürlich nie als vollständig abgeschlossen bezeichnet werden und ist immer auch durch die im Forschungsprozess verfügbaren Ressourcen beschränkt. Bei einer Doktorarbeit ergeben sich Beschränkungen in erster Linie personell – von der Sache her kann eine Doktorarbeit, zumindest im sozialwissenschaftlichen Bereich, nicht in einem Forscherteam erstellt werden – und zeitlich beziehungsweise finanziell durch die Beschränkung des Förderzeitraums. Wenngleich es zwar sicherlich interessant gewesen wäre, eine größere Zahl von „failures“ zu untersuchen, ist es darüber hinaus auch fraglich, inwieweit noch tiefer gehende Untersuchungen mit beispielsweise einer größeren Anzahl an Interviews je Fall bei den stark eigentümerzentrierten Unternehmen überhaupt möglich gewesen wäre.

„theory elaboration“ (Gilbert 2005) mit explorativen und explanativen Elementen.⁴⁸

Erhoben wurden in erster Linie qualitative Daten. Zum einen stehen auf der Organisationsebene für einen solch langen Zeitraum keine quantitativen Daten zur Verfügung. Kleine und mittelständische Unternehmen sind nicht berichtspflichtig und Zahlenmaterial gibt es, wenn überhaupt, dann nur für die letzten Jahre. Zum anderen können die zu untersuchenden Aspekte wie Deutungsstrukturen oder organisationale Kontextbedingungen nicht quantitativ erfasst werden.

Abschließend ist zu bemerken, dass die wahren Trade-offs eines solchen qualitativen Fallstudiendesigns wohl weniger in ihrer Generalisierbarkeit liegen, sondern eher in den mit der Erhebung und Auswertung verbundenen hohen Fixkosten (Porter 1991) und der geringeren Wahrscheinlichkeit, mit einer solchen Studie einen publikationstechnischen „quick win“ erzielen zu können (de Rond/Miller 2005). „Collecting and analyzing the (qualitative) data is a highly labor-intensive operation, often generating much stress, even for top quality research staff“, benennt Miles (1979: 590) die mit der schiereren Menge an brauchbaren und weniger brauchbaren Daten verbundenen Probleme. Nicht umsonst spricht Pettigrew (1990: 281) von der vielzitierten Gefahr einer „data asphyxiation“. Auf diese Herausforderungen und der methodischen Umsetzung des Untersuchungsdesigns soll im nächsten Kapitel näher eingegangen werden.

6.2 Prozess der Datenerhebung: Stufenweises Vorgehen

Die Daten wurden in einem mehrstufigen Verfahren erhoben. In einem ersten Schritt wurden Pilotinterviews mit zwei Unternehmen und einigen Branchenexperten durchgeführt, um ein Gefühl für die Interviewtechnik, die Gesprächsdauer und die Reaktionen der Befragten auf das Forschungsthema zu bekommen. Im zweiten Schritt folgte eine umfassende Branchenanalyse. Hierzu wurden Experten aus Politik und Verwaltung, aus Regionalverbänden, dem Gesamtverband der Textil- und Modeindustrie und der IG-Metall⁴⁹ befragt. Darüber hinaus wurde die seit 1946 wöchentlich erscheinende Branchenzeitschrift „Textilwirtschaft“⁵⁰ analysiert, Zahlenmaterial des Statistischen Bundesamtes ausgewertet, sowie eine Liste aller 2005 erfassten Bekleidungs- und Textilunternehmen aus der Hoppen-

48 Wie Yin (1994) argumentiert, kann jede Forschungsstrategie, sei es ein Experiment, eine Umfrage oder eine Fallstudie, explanativ, explorativ oder deskriptiv sein. Eine strikte Trennung von „qualitativ“ und „quantitativ“ ist auch schon deshalb wenig sinnvoll, weil qualitativ erhobene Daten durchaus auch quantitativ ausgewertet werden können. Darüber hinaus können auch großzählige Erhebungen explorativ eingesetzt werden, um Muster zu entdecken – die dann durch detaillierte Fallstudien mit Gehalt gefüllt und erklärt werden. Probleme wie die Ex-post-Rationalisierung oder das eingeschränkte Erinnerungsvermögen von Akteuren – weitere an Fallstudien gerichtete Vorwürfe – verschwinden darüber hinaus nicht, bloß weil eine Fragebogenerhebung statt eines Interviews durchgeführt wird.

49 Seit 1998 zuständig für die Bekleidungsbranche.

50 Auch wenn sie „Textilwirtschaft“ heißt, behandelt diese Zeitschrift ebenso die Bekleidungsindustrie und den Bekleidungs- und Textileinzelhandel, wie auch teilweise den Textilmaschinenbau. Die Zeitschrift wird herausgegeben von der Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag in Frankfurt a. Main.

stedt-Unternehmensdatenbank erstellt. Auf der Grundlage der Branchenanalyse konnte ein Überblick über die zentralen Entwicklungsphasen und wichtige organisationale Akteure gewonnen werden. Die Erfassung von Unternehmensverläufen bildete den dritten Erhebungsschritt. Auch hier wurden gemäß dem Prinzip der Triangulation zu allen Fällen Interviews mit den Eigentümern oder anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung durchgeführt und parallel dazu verschiedenartigste Dokumente – Zeitungsartikel, Geschäftsberichte, Unternehmensbroschüren et cetera – ausgewertet. In drei der 22 Unternehmen war es möglich, zwei Interviews zu führen – einmal mit Junior- und Seniorchef, einmal mit den beiden ehemaligen Geschäftsführern und einmal mit dem Vorstand und einem Bekleidungstechniker. In einem vierten Schritt wurde die Branchenanalyse ergänzt durch zusätzliche Experteninterviews mit dem Geschäftsführer eines Handelsunternehmens, einem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden einer regionalen Bank und dem Manager eines jüngeren Importunternehmens sowie durch eine weitere Dokumentenanalyse. Details zur Datenerhebung können in den Anhängen C (Interviewtechnik und Leitfadententwicklung) und D (Dokumentenerhebung) nachgelesen werden. Tabelle 1 zeigt die vollständige Datenbank der Erhebung.

Branchenanalyse	
Anzahl Expertengespräche	
Verbände	6
Gewerkschaft	3
Politik und Verwaltung	1
Wissenschaft	6 (nicht aufgenommen)
Handel	1
Bank	1
Beratung	1
Importunternehmen	1
Davon \sum wörtliche Transkripte	14
Davon \sum transkribierte (Netto-)Interviewstunden	16
Dokumente	
Vollerhebung Presseinformationen zu Unternehmen	45
Themengeleitete Analyse der „Textilwirtschaft“	1946–2007
Vergleich von 22 Unternehmensverläufen	
Anzahl Fälle / Gesprächspartner	
Oberbekleidung	14 / 16
Wäsche	4 / 5
Strumpf	1 / 1
Krawatte	3 / 3
Davon \sum wörtliche Transkripte	25
Davon \sum transkribierte (Netto-)Interviewstunden	29
Dokumente	
Vollerhebung Presseinformationen zu Unternehmen	15
Sonstige Dokumente (Reden, Geschichtsblätter, Broschüren, Berateranalysen, Präsentationen etc.)	7

Tabelle 1: Erhebungsdatenbank

6.3 Prozess der Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse

Die Daten wurden in einer mehrstufigen qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse (insbesondere nach Mayring 1988, 2003) ist ein regelgeleitetes Verfahren zur schrittweisen Verdichtung qualitativer Informationen. Analyseziel ist die Erfassung von Textbedeutung, womit die qualitative Inhaltsanalyse zusammen mit der Diskursanalyse oder der objektiven Hermeneutik in die Gruppe der qualitativ-verstehenden Verfahren fällt.⁵¹ Das wesentliche Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse ist das mit ihr verbundene systematische und nachvollziehbare Vorgehen.

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht die Entwicklung eines Kategoriensystems (Mayring 1988), das gemäß dem Kriterium der Validität möglichst gegenstandsangemessen sein soll. Die qualitative Inhaltsanalyse ist somit zugleich systematisch und flexibel. Stärker als bei der induktiven „grounded theory“ (Strauss/Corbin 1994) nimmt die qualitative Inhaltsanalyse deduktiv aus der Theorie abgeleitete Kategorien als Ausgangspunkt, die dann in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel zwischen Theorie und Material weiter geschärft werden. Eine Kategorie erfüllt hierbei die Funktion eines „Containers“: Sie sammelt Textstellen. Die kodierte Datenbank entspricht somit einem Zettelkasten, in dem Textpassagen nach inhaltlichen Kriterien geordnet und über verschiedene Fälle hinweg in allen erdenklichen Kombinationen abrufbar sind (Kühn/Witzel 2000).

Für die Erstellung eines solchen Kategoriensystems und das Vorgehen bei der Kodierung gibt es unterschiedlich „strenge“ Philosophien, deren Angemessenheit stark vom Gegenstand und Ziel der Untersuchung abhängt. Gemein ist den Verfahren jedoch, dass zunächst theorienahe „Oberkategorien“ oder „Bedeutungsdimensionen“ definiert werden, denen dann deduktiv, induktiv oder iterativ weitere Unterkategorien zugeordnet werden. Diese müssen so definiert sein, dass auch für andere „Kodierer“ eine eindeutige Zuordnung zu Textstellen möglich ist (Kriterium der Reliabilität).

Das vorliegende Kategoriensystem wurde, ähnlich wie der Interviewleitfaden, zunächst auf Basis der zentralen theoretischen Konstrukte in sechs Oberkategorien aufgeteilt: Auf der Branchenebene wurden Akteursgruppen, wirtschaftliche und institutionelle Entwicklungen kodiert; auf der Organisationsebene wurden das (strategische) Verhalten, der Handlungskontext sowie Strukturen und Kompetenzen kodiert. Diese thematischen Codes wurden ergänzt durch zeitlich-ordnende Codes (die Zeitphasen) und durch analytische Mechanismencodes, mit denen wiederkehrende Muster und Einflussfaktoren erfasst werden sollten, also nicht zwangsweise Mechanismen im strengeren Sinne. Die jeweiligen Unterkategorien zum institutionellen und organisationalen Handlungskontext und zum strategischen Handeln sowie die zeitlichen Codes wurden weitestgehend deduktiv formuliert, wohingegen die Unterkategorien zu den Akteursgruppen und den Mechanismen induktiv aus dem Text heraus entwickelt wurden. Zusätzlich wurde für jedes von den Interviewpartnern erwähnte Unternehmen eine Kategorie angelegt, um

⁵¹ Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse, wo das Zählen von Häufigkeiten bestimmter Informationen im Vordergrund steht.

diese Referenzpunkte später zählen zu können. Das so entwickelte Kodiersystem und das Kodierverfahren sind im Anhang E beschrieben.

Die Entwicklung des Kategoriensystems und die Kodierung der Daten ist bereits der erste Analyseschritt. Das Ergebnis dieses Schritts ist zunächst aber nur eine inhaltliche und systematische Gliederung des Datenmaterials. Weitere Analyseschritte beinhalteten die sogenannte „temporal bracketing“-Strategie sowie eine narrative Analyse (Langley 1999). Die narrative Analysestrategie zielt darauf ab, eine detaillierte Fallgeschichte aus den Daten zu konstruieren. Diese kann dann entweder die Grundlage für weitere Analysen bilden oder kann bereits dazu dienen, die theoretischen Analysekonzepte anhand der Daten besser herauszuarbeiten. Die „temporal bracketing“-Strategie hingegen zielt darauf ab, die Daten in einzelne Phasen zu unterteilen. Anhand dieser Phasen kann dann die Wechselwirkung zwischen Handlung und Kontext im Zeitablauf untersucht werden. Die „temporal bracketing“-Strategie steht der Strukturierungstheorie nahe und wurde in entsprechenden Arbeiten verwendet (Barley 1986, Orlikowski 1996).

Nach Pettigrew (1997) sollte eine Ereignischronologie den Ausgangspunkt jeder Prozessanalyse bilden, von wo aus dann in weiteren Schritten Schlüsselfiguren und „critical junctures“, Gleichförmigkeiten und Veränderungen, unterschiedliche Positionen sowie intendierte und unintendierte Konsequenzen identifiziert werden können.⁵² Eine solche Ereignischronologie wurde anhand der kodierten Daten sowohl auf Branchenebene als auch auf Organisationsebene für jedes Unternehmen angelegt. Die kodierten Informationen wurden stets um Informationen aus der Dokumentenanalyse ergänzt, beziehungsweise anhand dieser Informationen kritisch überprüft.

Ausgehend von dieser Chronologie wurden auf der Branchenebene abgrenzbare Zeitphasen identifiziert, die mit jeweils einem dominanten Handlungsmuster oder einer dominanten Entwicklung einhergingen. Innerhalb dieser Zeitphasen wurden die Daten anhand der folgenden theoretisch relevanten Dimensionen gegliedert: Wie war die gesamtwirtschaftliche Lage in dieser Zeit? Welche regulativen Institutionen haben sich herausgebildet? Welche Handlungsalternativen wurden diskutiert oder auf Organisationsebene umgesetzt und wie haben sich die Muster bei der Organisation der Wertschöpfung in der Branche entsprechend verändert? Hierbei wurde darauf geachtet, welche Akteure bestimmte Entwicklungen vorantrieben und wie umgekehrt diese Entwicklungen auf der Branchenebene das organisationale Verhalten beeinflusst haben.

Auf der Organisationsebene wurde ausgehend von den Ereignischronologien und anhand der bei der Branchenanalyse identifizierten Zeitphasen eine Ereignismatrix angelegt (Baur 2005). In diese Ereignismatrix wurden die strategische Entwicklung und die organisationalen Kontextbedingungen der einzelnen Unternehmen eingetragen. Ausgehend von dieser Ereignismatrix konnten dann zum einen die Verlaufsmuster der einzelnen Organisationen analysiert und anhand der Zeitphasen in den Kontext der Branchenentwicklung gestellt werden, zum anderen konnten die organisationalen Verlaufsmuster miteinander verglichen und typisiert werden (vgl. die „cross-case pattern search“ bei Eisenhardt 1989, Gilbert 2005). Fragen nach frühen oder kritischen Ereignissen, Wendepunkten und die Analyse

⁵² Für andere wiederum ist die Narration selbst das Ergebnis des Forschungsprozesses (vgl. den Ansatz der „naturalistic inquiry“ von Lincoln/Guba 1985).

der strategischen Handlungsoptionen standen im Vordergrund der Analyse. Auch hier wurden die aus den Interviews gewonnenen Informationen kritisch anhand der Branchen- und Dokumentenanalyse überprüft und teilweise ergänzt.

Der nun folgende erste empirische Teil soll zunächst allgemein in das Untersuchungsfeld einführen. Die Branche wird abgegrenzt und definiert, aktuelle Entwicklungen werden blitzlichtartig beschrieben und die bestehende Literatur zur Bekleidungsbranche wird zusammengefasst. Erst in den darauf folgenden Teilen wird detailliert mit den erhobenen Daten gearbeitet.

7 Aktuelle Entwicklungen in der Bekleidungsbranche: Management im globalen Kosten- und Zeitwettbewerb

Succeeding in a world of global competition is a matter of choices, not a matter of searching for the one best way – we discovered no misconception about globalisation more dangerous than this illusion of certainty. (Suzanne Berger, MIT)

In der Bekleidungsindustrie geht es um mehr als um die Herstellung eines guten Anzugs. Während in Zeiten eines hohen Bedarfs an Bekleidung tatsächlich das Produkt selbst im Zentrum steht, müssen im Regelfall Begehrlichkeiten erst dadurch geweckt werden, dass Markenbildung und Marketing den symbolischen Wert eines Produktes erhöhen (Svedsen 2006). Man denke beispielsweise an die Firma Hugo Boss, deren Produkte sich bekanntlich weniger durch Spitzenqualität als durch das Lebensgefühl auszeichnen, welches man mit der Marke BOSS verbindet. Doch nicht nur das. Auch die Organisation der Wertschöpfung hat mittlerweile einen nahezu symbolischen Charakter bekommen. Mit Geschäftsmodellen lassen sich Märkte erobern, wie das Beispiel des Unternehmens Zara demonstriert, das alle zwei Wochen komplett neue Waren in die Läden liefern kann und dadurch Wettbewerbsvorteile gewinnt. Die Organisation der Wertschöpfung benötigt ebenfalls Legitimität – man denke hier an die Proteste gegen Nike und The Gap, die dazu geführt haben, dass Nike proaktiv das Thema „Corporate Social Responsibility“ angegangen und The Gap am deutschen Markt nicht mehr vertreten ist.

Die Veränderung des Modemarktes selbst hat einen eigendynamischen Charakter. Je stärker die Konsumenten den immer schneller wechselnden Modezyklen ausgesetzt sind, desto höher wird der Bedarf an der kostengünstigen Verfügbarkeit von Bekleidungsgütern, was dann wiederum die Produktlebenszyklen verkürzt, da die in aller Breite verfügbare Mode ihren Distinktionswert verliert und neue Modelle kreiert werden müssen (Simmel 1995/1906: 11 ff.). Imitation und Innovation wechseln sich in einem Aktions-Reaktions-Schema ab, bis irgendwann die bloße Antizipation einer Gegenreaktion ausreicht, um eine entsprechende Reaktion auszulösen (Mayntz/Nedelmann 1987). Das Begehren von Mode verstärkt somit beides, die Geschwindigkeit und den Preisverfall, in einer spiralförmigen Interaktion – und die Unternehmen setzen heute nicht nur auf diesen Mechanismus auf, sondern treiben ihn mit an.⁵³

Die größten Herausforderungen in der Branche liegen also eher bei organisatorischen, strategischen und institutionellen Entwicklungen denn bei technischen Fragen. Die Unternehmen müssen ihr weltweites Netzwerk im Griff haben und so

⁵³ Wenngleich hiermit eher ein Eskalations- denn ein Stabilisationsmechanismus beschrieben wird.

aufgestellt sein, dass sie, bei günstigen Preisen und einer ganzen Reihe von Unwägbarkeiten, schnell reagieren und, noch wichtiger, agieren können.

7.1 Die Schwerpunkte bestehender Untersuchungen

Natürlich liegen einige Einzelfallstudien berühmter Unternehmen wie Benetton (Mintzberg et al. 1995, Camuffo et al. 2001), Zara (Bonnin 2002, Ferdows et al. 2004), Marks & Spencer (Mellahi et al. 2002) oder Geox (Camuffo et al. 2005) vor, doch keines der erfolgreichen deutschen Unternehmen wurde bisher genauer betrachtet.⁵⁴ Untersuchungen im deutschsprachigen Raum beschreiben in der Regel den regionalen oder gesamtdeutschen Strukturwandel in der Branche (z. B. Peters 1992, Schulze zur Wiesch 1997) oder entwickeln präskriptive Handlungsempfehlungen für praktische Fragestellungen.⁵⁵

Auf internationaler Ebene wird man da fündiger. Wie oben schon erwähnt, beschäftigten sich Charles Baden-Fuller und John Stopford in mehreren Arbeiten (1990a/b, 1992) mit „rejuvenation“ in reifen Branchen, darunter die Textil- und Bekleidungsbranche. Sie argumentieren, dass Reife eine Einstellungssache und nicht naturgegeben ist. Fühlen sich Manager in reifen Organisationen einem Handlungsdruck aus der Umwelt ausgesetzt und nehmen diese Umwelt – Nachfrage, Technologien, Wettbewerber – als stabil und kaum veränderbar wahr, halten sich im Gegenzug Manager in dynamischen Unternehmungen für ihre eigene Situation verantwortlich und informieren sich intensiv über ihre Kunden und über Technologien, damit sie trotz sinkender Nachfrage einen Wertbeitrag schaffen können. Innovationsmöglichkeiten liegen in der Regel – und typisch für reife Branchen (vgl. z. B. Proff/Proff 1997 für die Automobilindustrie) – in der Kombination angeblich unvereinbarer Gegensätze, zum Beispiel einer gleichzeitigen Kosten- und Qualitätsstrategie. Ihr organisationaler Fokus lässt die Autoren allerdings die inter-organisationalen Beziehungen und das regulative institutionelle Umfeld der Unternehmen vernachlässigen.

Diesem Bereich widmeten sich aus vergleichender Perspektive insbesondere Christel Lane (2007, mit Probert 2006) und die Forschungsgruppe um Michael Faust (Faust et al. 2004). Bei der Analyse der Internationalisierungsstrategien deutscher, englischer und US-amerikanischer Bekleidungshersteller integrieren diese Arbeiten zwei von der Betriebswirtschaftslehre vernachlässigte Theoriestränge: Den „varieties of capitalism“ Ansatz mit dem Blick auf nationale politische Institutionen (Hall/Soskice 2001) und Gary Gereffis (Gereffi et al. 1994) Untersuchung zu Machtverhältnissen in globalen Wertschöpfungsketten („global commodity chains“). Lane und Probert (2006) zeigen, dass die Gestaltung der

54 Eine Ausnahme ist Tokatlis (2006) Analyse der Beziehung zwischen Hugo Boss und dessen Langzeit-Zulieferer Sarar aus der Türkei. Hugo Boss wird sonst nur unter Marketingaspekten untersucht (z. B. Tournois 2004, Matthiesen/Phau 2005). Zu anderen bekannten Allroundmarken wie Esprit, s.Oliver oder Gerry Weber oder weniger bekannten Spezialisten wie Gebr. Mey, Sanetta oder Olymp wurden keine Untersuchungen gefunden.

55 Vgl. z. B. Helmes 1996 zum Management von Produktionsverlagerungen, Hermann 1996 zur Standortsicherung, Becker/Reckfort 1998 zu Organisationsentwicklung und Qualifizierung, Grandke 1999 zur Organisation strategischer Netzwerke.

globalen Produktionsnetzwerke durchaus durch nationale Institutionen geprägt ist, dass die Netzwerke aber auch als Ausweg aus nationalen Bedingungen genutzt und durch übernationale Regulierung beeinflusst werden. Deutsche Firmen möchten typischerweise den hohen Inlandslöhnen entgehen, investieren aber – passend zum deutschen Ausbildungssystem – viel in die Kompetenzentwicklung ihrer Partner. Djelic und Ainamo (1999) kommen bei ihrem Vergleich des Luxusmode-segments in Frankreich, Italien und den USA zu ähnlichen Ergebnissen: Der jeweilige nationale institutionelle Kontext sowie die Entscheidungen einiger Pioniere haben die Anpassungsstrategien der Unternehmen geprägt. Inwieweit Akteure diese Veränderungen bewusst gesteuert haben, wird durch den koevolutionären Ansatz der Arbeit hier jedoch kaum untersucht.

Ein beliebtes Untersuchungsobjekt ist die Textil- und Bekleidungsbranche darüber hinaus für die Clusterforschung. Am prominentesten im deutschen Kontext sind Udo Stabers (1996, 1997a/b, 1998, 2001a/b) meist populationsökologisch informierte Arbeiten zur regionalen Entwicklung der baden-württembergischen Strickwarenindustrie. Staber revidiert das Bild vom kooperativen „industrial district“ auf der Schwäbischen Alb. Seine Longitudinalstudien betonen stattdessen, dass sich die Kooperationsmuster im Zeitablauf stark mit den wechselnden Marktbedingungen und einer wachsender Unternehmenszahl verändern (1998) und dass vertikal oder horizontal integrierte Firmen größere Überlebenschancen haben als Spezialisten, da mangelndes Vertrauen in der Branche ein Produktionsmodell der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore/Sabel 1984) erschwert (Staber 1997b, 2001a).

International sind natürlich vor allem die berühmten italienischen „industrial districts“ ein beliebtes Untersuchungsobjekt (z. B. Sammarra/Belussi 2006), aber auch in Großbritannien wird die Entwicklung einzelner Textilregionen gerne untersucht (z. B. Higgins/Toms 1997). In der Managementforschung bekannt ist außerdem die Studie von Porac et al. (1989) zur Entwicklung geteilter mentaler Modelle in der schottischen Strickwarenindustrie. Die Autoren zeigen, dass die Organisationen nicht nur materiell, sondern auch kognitiv aufeinander bezogen sind, was den Handlungsspielraum der gesamten „strategischen Gruppe“ reduziert. In der Organisationsforschung viel zitiert sind Brian Uzzi (1996, 1997) Analysen interorganisationaler Netzwerke in der New Yorker Modeindustrie. Uzzi zeigt unter anderem, dass auch in der Modeindustrie soziale Austauschbeziehungen bedeutender sind als rein ökonomische Transaktionen und dass, gerade im dynamischen Modemarkt, Kompetenz im Netzwerkmanagement mehr Wettbewerbsvorteile bieten kann als organisationsinterne Ressourcen. Anschlussfähig an die vorliegende Arbeit ist ferner die vergleichende Studie des Transformationsprozesses zweier französischer Bekleidungsregionen von Courault und Doeringer (2007). Die Autoren zeigen, dass die dortigen kleinen und mittleren Unternehmen flexible, lokale Produktionsnetzwerke für hochwertige Produkte als Alternative zum reinen Kostenwettbewerb herausgebildet haben.

Natürlich ist dieser kurze Literaturreblick nicht umfassend, er beleuchtet lediglich einige in der Strategie- und Organisationsforschung relevante Arbeiten. Darüber hinaus gibt es beispielsweise viele Untersuchungen über das Quotensystem (z. B. Evans/Harrigan 2004) und über die Arbeitsstandards in der Branche (Dürr et al. 2001). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bekleidungsbranche bereits aus verschiedenen Perspektiven ins Blickfeld der Forschung gerückt ist. Selten stand hierbei jedoch die strategische Entwicklung von Organisationen

im Kontext ihrer Geschichte und ihres institutionellen Umfeldes im Mittelpunkt. Insbesondere die erfolgreichen mittelständischen „heimlichen Gewinner“ (Simon 1996) und natürlich auch die vielen gescheiterten Unternehmen wurden selten untersucht.

Die vorliegende Arbeit baut auf den bestehenden Erkenntnissen auf, soll aber über Djelic und Ainamo (1999) hinausgehen, indem sie dem Akteur eine zentrale Rolle einräumt. Sie soll über Lane und Probert (2006) hinausgehen, indem Strukturen weiter gefasst werden als nationale oder regulative Institutionen. Und sie soll über Baden-Fuller und Stopford (1992) hinausgehen, indem – in pfadtheoretischer Perspektive – genau dieses institutionelle Umfeld integriert wird. Im folgenden Kapitel sollen die wichtigsten Entwicklungen und Herausforderungen in der deutschen Bekleidungsbranche dargestellt werden, um das Untersuchungsfeld abzustechen. Wegen bedeutsamer nationaler Unterschiede (Faust et al. 2004: 41) werden die Entwicklungen in anderen Ländern nur dann herausgestellt, wenn sie auch für den deutschen Fall relevant waren oder sind.

7.2 Die (traditionelle) textile Wertschöpfungskette und der Markt für Bekleidung

7.2.1 Organisation der Wertschöpfung in der Textil- und Bekleidungsindustrie

Wenngleich die Begriffe Textil- und Bekleidungsindustrie im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet werden, bezeichnen sie doch zwei unterschiedliche Industriezweige (Strube 1999: 3). Während sich die Textilindustrie (engl. „textiles“, „textile industry“) grundsätzlich mit der Herstellung und Aufbereitung von Textilfasern und deren Verarbeitung zu Garnen, Geweben, Gewirken und fertigen Textilprodukten befasst, verarbeitet die Bekleidungsindustrie (englisch „clothing“ oder amerikanisch „apparel industry“) diese Erzeugnisse weiter zu Bekleidungsartikeln („Konfektion“) (Breitenacher 1989: 13, Bierbaum 1992: 153). Zusammen mit dem Textilgroß- und Einzelhandel bilden sie die „Textilwirtschaft“ (Bierbaum 1992: 154).

Die Textil- und die Bekleidungsindustrie, wenn auch eng miteinander verwoben, unterscheiden sich grundsätzlich in ihrer Logik: Die Textilindustrie ist kapitalintensiv, die Produktionsprozesse in der Bekleidungsindustrie sind hingegen arbeitsintensiv (Goost 1995: 69). Dennoch wird im Alltagsgebrauch häufig von der „Textilindustrie“ gesprochen, wenn beide Industriezweige gemeint sind. Andere wiederum schließen bei dem Begriff Textilindustrie die Chemiefaserindustrie mit ein, die nach der amtlichen Statistik aber der Chemieindustrie zuzurechnen ist (Hermann 1996: 85ff). Hierdurch wird deutlich, dass das „textile System“ eng miteinander verwoben ist und die einzelnen Elemente nur schwer isoliert betrachtet werden können. Auch wenn in dieser Arbeit die Bekleidungsindustrie im Zentrum stehen soll, werden daher immer wieder Bezüge zur Textilindustrie, zum Einzelhandelssektor oder auch zum Textil- und Konfektionsmaschinenbau hergestellt, da sich die Wertschöpfungsorganisation letztlich stets über die textile Kette

hinweg erstreckt und die Grenzen zwischen den einzelnen Branchensegmenten zunehmend verwischen.

Um der wachsenden Absatz- und Dienstleistungsorientierung der Bekleidungsindustrie Rechnung zu tragen, wird heute vielfach auch der Begriff „Modeindustrie“ (engl. „fashion industry“) verwendet. So hat sich beispielsweise der Dachverband der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie umbenannt in „Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie“. Da es in dieser Arbeit um die historische Entwicklung dieser Branche geht, wird jedoch der herkömmliche Begriff „Bekleidungsindustrie“ bevorzugt. Abbildung 4 zeigt die zentralen institutionellen und strategischen Akteursgruppen⁵⁶ im organisationalen Feld der Textil- und Bekleidungsindustrie.

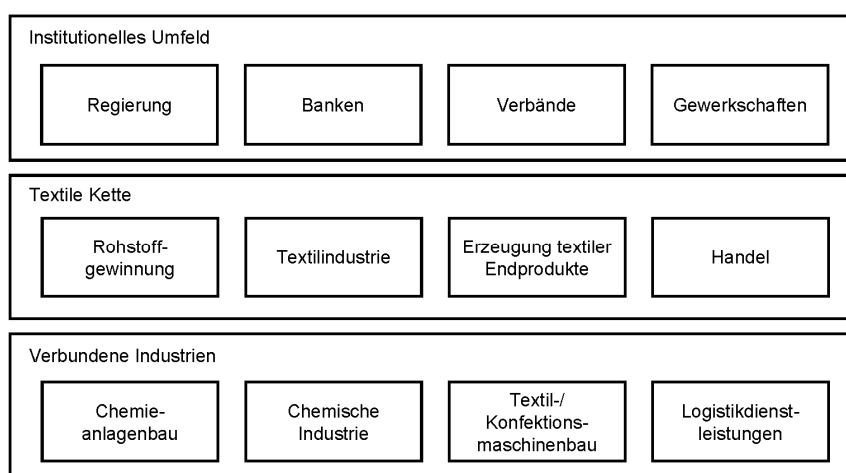


Abbildung 4: Akteure im organisationalen Feld der Textil- und Bekleidungsindustrie (eigener Entwurf; angelehnt an Hermann 1996: 88 und Dicken 2007: 14)

Die „textile Kette“ teilt sich funktional in weitere Produktionsstufen auf. Diese sind in Abbildung 5 dargestellt. Da die einzelnen Arbeitsschritte räumlich, zeitlich und organisatorisch leicht voneinander getrennt werden können, ist die Textil- und Bekleidungsindustrie bereits seit ihren Anfängen in globalen Netzwerkstrukturen mit unterschiedlichen Graden an marktlicher, relationaler und hierarchischer Koordination organisiert. Der Produktionsdurchlauf ist hierbei nicht immer linear. Einzelne Produktionsstufen können übersprungen oder mehrfach durchlaufen werden und eine Produktionsstufe steht nicht zwangsweise auch für eine Unternehmung. Die organisatorische Komplexität in der textilen Wertschöpfungskette ist entsprechend hoch und wird zusätzlich in den modisch dominierten Segmenten durch die vielen saisonalen Wechsel und die hohe Unsicherheit verkompliziert

⁵⁶ Vgl. das Konzept von „strategic groups“ (Porter 1980, Hodgkinson 1997).

zunehmend. Sowohl Hersteller als auch Importeure haben teilweise Läden eröffnet und die großen Handelshäuser bauen ihre Designkapazitäten aus.

Die Wertschöpfungsorganisation entlang dieser Kette wird also in nahezu allen möglichen Organisations- und Koordinationsformen praktiziert. Die einzelnen Kooperationsbeziehungen können unterschiedlich stark hierarchisch oder marktlich geprägt sein und Mischformen – „plural forms“ (Bradach 1997) eigener Art – sind verbreitet. Eine dieser Mischformen ist der Typus der „New Verticals“. Diese Unternehmen sind keine vertikal integrierten Organisationen im engeren Sinne, kontrollieren und koordinieren aber zentral die gesamte Wertschöpfungskette, die typischerweise sowohl eher marktliche als auch eher hierarchische Interorganisationsbeziehungen beinhaltet und geographisch unterschiedlich weit verteilt sein kann. Interessant ist beispielsweise die Frage, ob sich die Kooperationsbeziehungen, wie von Gereffi et al. (2005) vermutet, eher in eine marktliche Richtung entwickeln oder, wie von Lane und Probert (2006) beschrieben, relationale Beziehungen nach wie vor eine große Bedeutung haben, jedoch mit marktlichen Elementen kombiniert werden (Uzzi 1997). Aufgrund der bisherigen Beschreibung entsteht nämlich eher das Bild eines „Patchworks“ denn das einer modularisierten Wertschöpfungskette mit klaren Schnittstellen (Sturgeon 2002). An dieser Stelle soll jedoch nur auf die beobachtbare Vielfalt hingewiesen werden. Auf die genaue Entwicklung der Wertschöpfungsorganisation in der deutschen Bekleidungsbranche wird im nächsten Kapitel eingegangen.

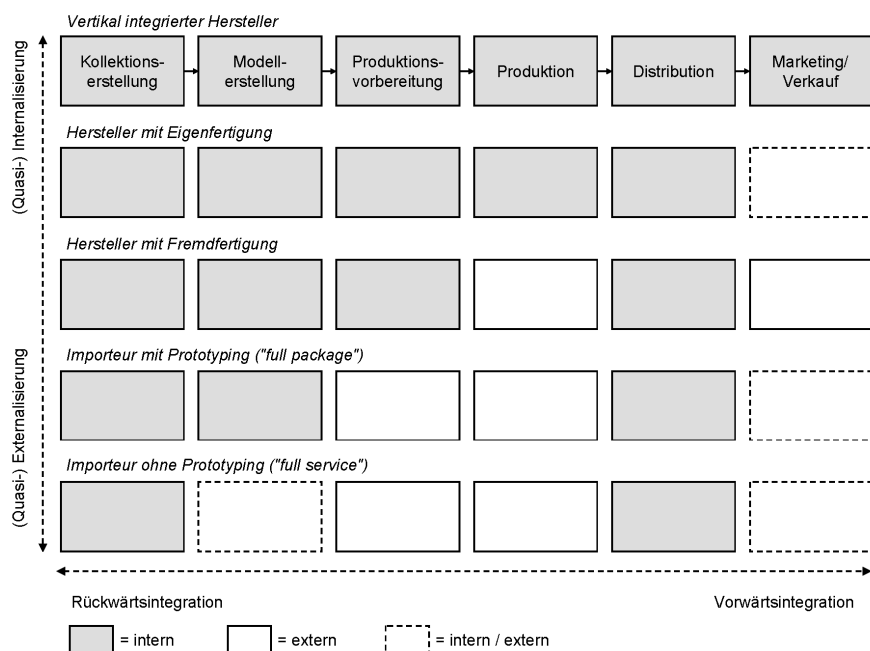


Abbildung 6: Varianten der Wertschöpfungsorganisation (eigener Entwurf; aufbauend auf Hermann 1996: 135 und Lane 2007: 14)

7.2.2 Branchen- und Marktstruktur

Die Bekleidungsbranche ist in Deutschland stark mittelständisch strukturiert. Auch wenn es einige größere Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern gibt, so bestehen diese meist aus einer Holding, an die sich mehrere internationale Geschäftseinheiten angliedern. Für das Management ergeben sich hieraus die typischen Vor- und Nachteile eines mittelständischen Betriebes. Große Flexibilität, Innovationskraft und engagierte Mitarbeiter sind die Stärken, knappe Kapitalausstattung, übermäßiges Betroffensein von Marktschwankungen und Nachfolgerprobleme die Herausforderungen (Goost 1995: 70-71). Anders als beispielsweise in den USA findet die Branche unter anderem wegen dieser Struktur kaum politische Beachtung. Tabelle 2 zeigt die Beschäftigungsgrößenklassen in der Bekleidungsindustrie für das Jahr 2006. Demnach haben kleine und mittlere Unternehmen einen Umsatzanteil von circa 76 Prozent am Gesamtumsatz der Branche.

Mitarbeiter	Zahl der Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz in Mio. €
20-49	188	6.339	958
50-99	95	6.665	1.419
100-249	90	13.323	3.006
250-499	24	8.350	1.554
500-999	8	5.370	1.161
≥ 1000	3	5.093	1.034
Gesamt	408	45.140	9.132

Tabelle 2: Beschäftigtengrößenklassen nach Unternehmen für die deutsche Bekleidungsindustrie 2006 (Gesamtverband Textil und Mode, Zahlenfaltblatt 2006)

Die Bekleidungsindustrie bewegt sich in einem extrem volatilen und fragmentierten Markt, der durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet ist (Richardson 1996, Staber 1997b, 1998). Gerade im modischen Bereich sind die Produkte wenig standardisierbar und die Produktlebenszyklen kurz. Die Nachfrage schwankt aufgrund einer hohen Einkommenselastizität und Geschmackssensitivität. Die Gefahr der Imitation in der Branche ist hoch, insbesondere im hochpreisigen, innovationsintensiven Marktsegment.⁵⁷ Traditionell lief die Bekleidungsproduktion in einem Zwei-Saison-Zyklus ab. Ein Jahr im Voraus entwarfen die Hersteller die Designs für die Frühlings-/ Sommersaison und die Herbst-/Wintersaison und produzierten ihre Ware teilweise schon, bevor sie vom Handel vorbestellt war. In jedem Fall gingen die BekleidungsHersteller in einen Leistungsvorschuss. Die Kernkompetenz bei dieser Wertschöpfungsorganisation lag vor allem bei der Antizipation beziehungsweise Kreation entsprechender Trends und in der Innovationskraft der Designs. Die Hersteller waren, sofern sie nicht die entsprechenden Eigenmittel

⁵⁷ Unter solchen Bedingungen wird nach klassischen ökonomischen Theorien erwartet, dass Organisationen möglichst viele Funktionen auslagern, um flexibel auf Marktschwankungen oder Produktions- oder Distributionsausfälle reagieren zu können (vgl. z. B. Scott 1984, Harrigan 1985, Williamson 1985).

hatten, stark von den Zahlungsströmen der Kunden abhängig. Diese ungleiche Risikoverteilung besteht heute in der Regel immer noch, der Saisonrhythmus und die Wertschöpfungsorganisation haben sich jedoch verschoben. Die nächsten Kapitel beschäftigen sich mit diesen Veränderungen.

7.3 Strukturwandel in der Branche und die damit einhergehenden zentralen Managementaufgaben

Nach dem Zweiten Weltkrieg herrschte ein großer Nachholbedarf an Textilien und Bekleidung und mit den ersten größeren Rohstofflieferungen um 1950 wuchs die Branche rapide an. Neue Maschinen mussten beschafft werden, da die alten Maschinen teilweise zerstört oder nach dem Krieg von den Siegermächten abtransportiert worden waren. Bereits in den 60er Jahren ging die Inlandsnachfrage zurück, während gleichzeitig Billigwaren aus dem Ausland eingeführt wurden. Dies leitete den später noch genauer beschriebenen Schrumpfungsprozess durch Rationalisierung, Auslandsverlagerungen und Schließungen in der Branche ein. An dieser Stelle mögen zunächst einige Zahlen und Abbildungen einen Überblick über die Branchenentwicklung geben.⁵⁸

Abbildung 7 zeigt die Veränderungen in der Anzahl der Beschäftigten und Unternehmen in der Bekleidungsbranche im Zeitablauf.⁵⁹ Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten von ihrem Höhepunkt im Jahr 1966 bis zum Jahr 2006, also in einem Zeitraum von 30 Jahren, um 90 Prozent geschrumpft. Allein in den Jahren von 1966 bis 1983 hat sich die Zahl der Beschäftigten mehr als halbiert (minus 52 Prozent), die Zahl der Unternehmen ging um 53 Prozent zurück. Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre hatte sich die Zahl der Beschäftigten und Unternehmen, diesmal sogar inklusive der Neuen Bundesländer, wiederum halbiert und bis zum heutigen Zeitpunkt ein weiteres Mal. Würde die Zahl deutscher Betriebsstätten im Ausland mitgezählt, wären die Werte natürlich entsprechend höher, auch wenn nach Aussage des Gesamtverbands Textil und Mode hierüber keine genauen Zahlen vorliegen. Dort wird vermutet, dass die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie annähernd 300.000 Beschäftigte weltweit hat. Experten schätzen den Anteil der Inlandsproduktion auf circa 2 bis 5 Prozent. Die meisten Unternehmen behalten lediglich eine kleine so genannte „Musternähtube“ im Inland zur Steuerung des Produktionsprozesses oder als Teil eines Kompetenzzentrums wie im Fall von Hugo Boss. Prinzipiell kann aber selbst die Erstellung der Musterkollektionen heute dank moderner Kommunikationsmittel im Ausland erfolgen (Bundesverband Bekleidungsindustrie e.V. 2002: 8). An dieser Stelle ist es eine strategische Entscheidung der Unternehmen, ob sie die Kosten weiter minimieren oder zentrale Kompetenzen behalten und sichern wollen.

58 Die Daten des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden für die Anzahl der Betriebe und Beschäftigten beginnen im Jahr 1951, für die Handelsbilanz im Jahr 1962. Leider gibt es keine exakt vergleichbaren, durchgängigen Daten. Bedeutsame Änderungen in der Statistik ergaben sich im Jahr 1991 durch das Hinzukommen der Neuen Bundesländer und durch die Änderung der Branchensystematik 1995. Darüber hinaus wurden mehrfach die Berichtskreise erweitert. Die Verbände beziehen ihre Daten ebenfalls vom Statistischen Bundesamt.
59 Im Anhang F (Tabelle 8) kann die Entwicklung tabellarisch nachvollzogen werden.

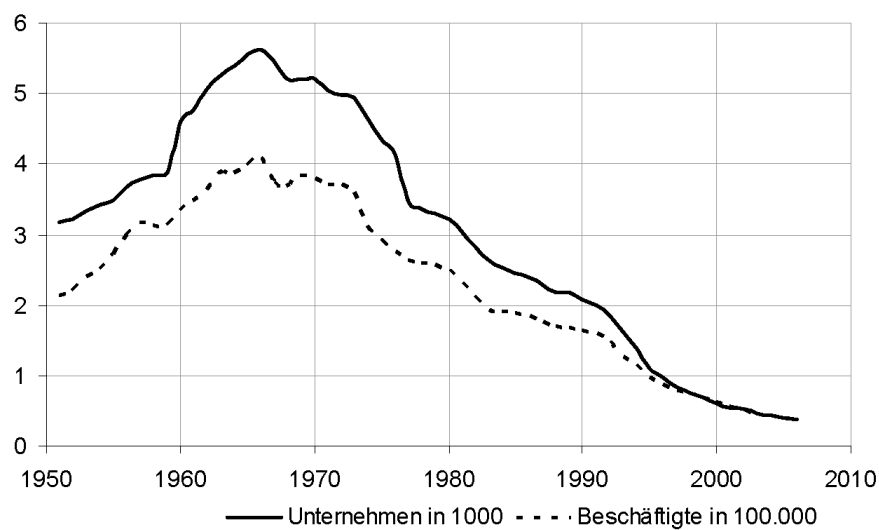


Abbildung 7: Unternehmen und Beschäftigte in der Bekleidungsbranche

Der Gesamtumsatz der Bekleidungsbranche in Deutschland hatte seinen Höchstwert im Jahr 1991 nach der Wiedervereinigung (s. Abbildung 8).⁶⁰

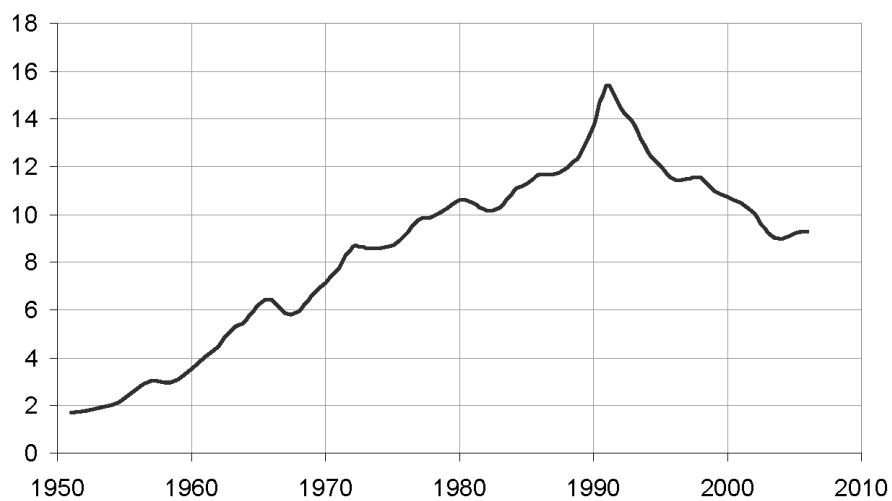


Abbildung 8: Umsatzentwicklung in der Bekleidungsbranche in Milliarden Euro

⁶⁰ Im Anhang F (Tabelle 9) kann die Entwicklung tabellarisch nachvollzogen werden.

Häufig wird die Geschichte der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in Anbetracht dieser Entwicklung als eine Geschichte des Niedergangs erzählt. Doch wenngleich die Zahl der Unternehmen und Mitarbeiter in Deutschland stark gesunken ist, so ist die Branche doch weltweit gewachsen. Deutschland ist – die Auslandsproduktion deutscher Hersteller mitgerechnet – immer noch der viertgrößte Exporteur von Bekleidung auf der Welt (vgl. Tabelle 3).

Export in Millionen US-Dollar		Import in Millionen US-Dollar	
China	95.284	USA	96.394
Hongkong	39.393	Deutschland	36.836
Italien	34.196	Hongkong	31.239
Deutschland	25.835	Großbritannien	28.764
Türkei	17.622	Japan	27.287
USA	17.049	Frankreich	24.281
Frankreich	15.160	Italien	19.337
Republik Korea	14.230	China	16.847
Indien	13.641	Spanien	12.815
Belgien	13.637	Belgien	11.203

Tabelle 3: Die größten Textil- und Bekleidungshandelsländer auf dem Welttextilmarkt 2004 (Gesamtverband Textil und Mode, Zahlenfaltblatt 2006)

Die meisten Exporte gehen in andere europäische Länder, die meisten Importe stammen aus Asien (vgl. Tabelle 4).

Region	Export in Millionen Euro	in Prozent	Import in Millionen Euro	in Prozent	Handelsbilanz in Millionen Euro
EU 25	13.919	69,811	9.648	34,704	4.271
Übriges Europa*	3.692	18,517	6.393	22,996	-2.701
USA	612	3,070	270	0,971	342
Übriges Amerika	271	1,359	119	0,428	152
Afrika	355	1,781	686	2,468	-331
Asien	1.000	5,016	10.679	38,412	-9.679
Australien	84	0,421	5	0,018	79
nicht ermittelt	5	0,025	1	0,004	4
gesamt	19.938	100	27.801	100	-7.863

* Schweiz, Rumänien, Türkei

Tabelle 4: Regionale Struktur des Außenhandels 2005 (Gesamtverband Textil und Mode, Zahlenfaltblatt 2006)

Dennoch importiert Deutschland schon seit Jahrzehnten deutlich mehr, als es exportiert (vgl. Tabelle 5).

Jahr	Export in Millionen Euro	Import in Millionen Euro	Handelsbilanz in Mil- lionen Euro
1962	182	303	-121
1965	329	580	-251
1970	553	1.157	-604
1975	1.189	3.215	-2.026
1980	2.377	5.389	-3.012
1985	3.753	6.914	-3.161
1990	4.758	11.191	-6.433
1991*	4.998	13.349	-8.350
1992	5.163	12.256	-7.093
1995	5.035	14.899	-9.864
2000	6.750	17.746	-10.996
2005	8.411	16.598	-8.187

* ab 1991 einschließlich Neue Bundesländer

Tabelle 5: Handelsbilanz der deutschen Bekleidungsindustrie (Statistisches Bundesamt 2006)

Mit diesem Strukturwandel gingen zentrale institutionelle und organisatorische Neuerungen einher, die im Folgenden näher beschrieben werden.

7.3.1 Optimierung von Produktionskosten und Gewinnung neuer Absatzmärkte

Im Inland ging die Nachfrage nach Bekleidung seit den 60er Jahren konstant zurück, weshalb die Branche als reife Industrie oder schrumpfende Branche gilt. Durch verbesserte Gewebe hält die Bekleidung länger und der Bedarf muss künstlich durch Modewechsel geweckt werden (Dicken 2007: 255). Kulturell ist die Wertschätzung für hochwertige Bekleidung gesunken. Gesellschaftliche Anlässe wie der sonntägliche Kirchenbesuch, zu denen man sich auf angemessene Weise kleiden musste, haben sich reduziert (Bundesverband Bekleidungsindustrie 2002: 3), dafür ist der Wunsch nach Differenzierung und Individualisierung größer geworden (Dahmen 1993). Wurden 1962 noch 12,1 Prozent der privaten Ausgaben auf Bekleidung und Schuhe verwendet, waren es 2005 nur noch 5,1 Prozent (Statistisches Bundesamt 2006). Im Zusammenhang mit steigenden Lohnkosten in Deutschland und billigen Importen aus dem Ausland mussten sich die Unternehmen von der Boom-Zeit nach dem Krieg auf den verschärften Wettbewerb und den wachsenden Kostendruck umstellen.

Dem Anstieg der Produktionskosten begegneten die Unternehmen zunächst durch Rationalisierungsmaßnahmen und später zunehmend durch Auslandsverlagerungen. Mindestens ebenso wichtig war jedoch die Erschließung neuer Absatzmärkte, meist im Zusammenhang mit der Entwicklung eines klaren Produkt- und Markenkonzepts. Ein jüngst in den Medien zitiertes Beispiel hierfür ist die Textilfirma Gaenslen & Völter aus Metzingen. Unter dem Thema „Stoffe werden im Osten produziert und im Westen verkauft. Eine schwäbische Textilfirma macht es

umgekehrt“ wird die Entwicklung des vertikal integrierten Textilherstellers erzählt, der gegen den Strom schwimmt und die boomenden asiatischen Länder wie Indien und China vor allem als Absatz- und nicht als Beschaffungsmarkt sieht (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.10.2007).

7.3.2 Umgang mit regulativen Institutionen

Die weltweiten Handelsbeziehungen in der Textil- und Bekleidungsbranche wurden in den letzten 40 Jahren von dem Multifaserabkommen (MFA) reguliert, dessen zentrales Ziel es war, den europäischen und den US-amerikanischen Markt vor „Billigimporten“ zu schützen und den Industrienationen einen langsamen strukturellen Anpassungsprozess zu ermöglichen. Als Rahmenabkommen erlaubte es das MFA den Industrieländern, in bilateralen Verhandlungen mit den Entwicklungsländern Importquoten festzusetzen. Damit verstieß das MFA ganz wesentlich gegen internationales Handelsrecht. Die tatsächliche Effektivität des MFA ist umstritten, löste es doch in erster Linie einen Prozess des „quota-hopping“ durch die Verlagerung in immer neue Exportländer aus (Grömling/Matthes 2003).⁶¹

Nachdem das MFA alle vier Jahre erneuert wurde, wurde es 1995 nach dem Ende der Uruguay-Runde des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) in die Welthandelsorganisation (WTO) integriert und durch das Welttextilabkommen (WTA) abgelöst, womit gleichzeitig ein dreistufiger Auslaufplan für das Abkommen bis zum 1.1.2005 beschlossen wurde. Der kurz darauf folgende Quotenstreit der Europäischen Union mit China erinnerte jedoch daran, dass auch dies nicht das Ende der Handelsbeschränkungen markierte. Mit China wurde nämlich bei dessen WTO-Beitritt im Jahr 2001 die Sonderregelung ausgehandelt, dass bis 2008 neue Quoten auf chinesische Textil- und Bekleidungsprodukte gesetzt werden könnten, sofern chinesische Importe die heimischen Märkte zu sehr strapazierten. Ob das WTA der westlichen Bekleidungsindustrie tatsächlich Vorteile verschafft, oder ob es nicht möglicherweise zu einem Verlust der Innovationskraft beigetragen hat, bleibt an dieser Stelle offen. Klar ist, dass die Bekleidungshersteller viel Energie in die Optimierung des Handelsverkehrs auf der Basis der komplizierten Quotenregelungen gesteckt haben.

61 Unabhängig von einer Bewertung der Folgen des MFA sollte angemerkt werden, dass das Abkommen mit seinen unzähligen Quotenregelungen als eines der umfassendsten existierenden Protektionsregimes überhaupt gilt (Rivoli 2006: 112). Der Wunsch nach einem Schutz heimischer Märkte ist hierbei nicht neu. Ein anekdotisches Beispiel: Bereits im 17. Jahrhundert bekam die englische Baumwollindustrie durch weichere, günstigere und, im Unterschied zur englischen Ware, waschbare Baumwollprodukte Konkurrenz. Der Lobbyismus der Baumwollweber führte zu diversen Regelungen, die einen Zwang zum Tragen englischer Baumwolle im Sommer verordneten oder einen entsprechenden Dress-Code für Beamte festlegten. Als all diese Versuche scheiterten, blieb am Ende eine Konsumentengruppe übrig, die sich nicht gegen die kratzende englische Wolle wehren konnte: Leichen. Zumindest für einen begrenzten Markt wurde mit einem entsprechenden Gesetz die Existenz der englischen Baumwollweber gesichert (Rivoli 2006: 152-156).

7.3.3 Änderung der Machtverhältnisse in der Lieferkette

Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel wurde verstärkt durch einen Konzentrationsprozess im Einzelhandel aufgebrochen. Während die großen Einzelhändler immer mehr Marktanteile hinzugewonnen haben, wurden die kleinen Fachhändler aus den deutschen Innenstädten verdrängt. Somit starb ein Hauptteil der Abnehmer der deutschen Hersteller weg.⁶² Zusammen mit einer ohnehin schrumpfenden Nachfrage und einem Weltüberschuss an Bekleidung gewann der Handel eine Marktmacht, die es ihm erlaubte, bei Preisverhandlungen oder bei der Verhandlung von Lieferkonditionen Druck auf die Hersteller auszuüben und Risiken auf sie abzuwälzen (Dahmen 1993: 41). Denn als Alternative standen dem Handel stets Eigenimporte aus den Niedriglohnländern zur Verfügung – wofür gerne die durch die heimische Industrie erstellten Muster als Kopiervorlage verwendet wurden (Goost 1995: 71). Die Macht in der Wertschöpfungskette hat sich somit zunehmend weg von den Produzenten und hin zu den Händlern verschoben (Gereffi et al. 1994, Camuffo et al. 2001, Wortmann 2004). Die Hersteller versuchen nun teilweise, diese Abhängigkeit durch die Vorwärtsintegration in den Retail-Bereich zu umgehen und selbst mehr Marktcompetenz zu gewinnen.

7.3.4 Nachfrage nach Produktvielfalt und Schnelligkeit

Parallel zu dem Konzentrationsprozess im Handel haben sich die Produktlebenszyklen in der Branche verkürzt. Gerade im im gesättigten und volatilen Bekleidungsmarkt sind Differenzierungsvorteile nur von kurzer Dauer und der Druck auf die schnelle Innovations- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmen steigt an. Der Wettbewerb um Preis und Qualität wurde daher um einen Wettbewerb um Schnelligkeit und Kundenkenntnis erweitert (Richardson 1996). Diese Beschleunigung wurde insbesondere durch den Markteintritt der „New Verticals“ wie H&M, Zara oder Mango vorangetrieben. Die „New Verticals“ steuern, von der Verkaufsfläche ausgehend, ein weltweites Produktionsnetzwerk aus einer Hand und können so modische Trends extrem schnell aufgreifen und umsetzen. Damit wurde der traditionelle Saisonrhythmus durchbrochen. Die spanische Inditex-Gruppe beispielsweise, zu der Zara gehört, begann als kleines Textilunternehmen in Galizien und koordiniert und kontrolliert nun die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohmaterial bis zum Endverkauf.⁶³ Mit Hilfe eines integrierten Kommunikationssystems hat Inditex ein globales „just-in-time“-System implementiert, das es möglich macht, die Zara-Geschäfte zweimal wöchentlich neu zu beliefern (Bonnin 2002, Ferdows et al. 2004). Handel und Industrie versuchen nun, durch kooperative Modelle wie „Never out of stock“-Systemen (NOS) und Shop-in-Shops mit mehreren Zwischenkollektionen im Jahr eine ähnliche Geschwindigkeit zu erlangen und die

62 Die Zahl der Einzelhandelsläden für Herren- und Damenbekleidung hat sich beispielsweise zwischen 1993 und 2002 nahezu halbiert (Statistisches Bundesamt 2006).

63 Die „New Verticals“ sind somit keine vollständig vertikal integrierten Unternehmen, sondern Unternehmen, die marktliche, kooperative und hierarchische Koordinationsformen kombinieren, dabei aber die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette behalten.

Wünsche der Verbraucher punktgenauer zu treffen. Für die Hersteller bedeutet dies unter anderem hohe Technologieinvestitionen sowie ein höheres Lager- und Entwicklungsrisiko. Vermarktungs- und Distributionsstrategien und die strategische Organisation der Zulieferer- und Vertriebsnetzwerke sind nun wichtiger als die Suche nach günstigen Produktionsstandorten.

7.4 Zwischenfazit

Die Branche unterlag also einem extremen Strukturwandel. Aus betriebswirtschaftlicher wie aus pfadtheoretischer Sicht sind hierbei drei Fragen besonders interessant: Welche Unternehmen haben den Wandel vorangetrieben? Welche konnten sich erfolgreich anpassen und wie gingen sie dabei vor? Welche konnten sich nicht erfolgreich anpassen und warum nicht? Politische oder volkswirtschaftliche Fragestellungen wie die, ob mehr Protektionismus dazu beigetragen hätte, dass ein größerer Teil des Kuchens in Deutschland geblieben wäre, sollen in dieser Arbeit aber nicht diskutiert werden. Da es eine betriebswirtschaftliche Arbeit ist, geht es um die Wirkung bestimmter (volkswirtschaftlicher, politischer) Entwicklungen auf Unternehmungen und den (strategischen und organisatorischen) Umgang mit diesen Herausforderungen. Das politische und volkswirtschaftliche Umfeld soll und kann deshalb nicht ausgeblendet werden: Es beeinflusst das unternehmerische Verhalten maßgeblich, und unternehmerisches Verhalten wirkt auf diese Kontextfaktoren zurück.

8 Akteure, Institutionen, Handlungsalternativen: Die deutsche Bekleidungsindustrie seit 1946

Ich finde das übrigens ein sehr interessantes Thema mit diesen Pfaden, weil man über Alternativen gar nicht mehr nachgedacht hat. Wenn es Liquiditätsprobleme gab, sagte die Bank von vornherein: Was haben sie für einen Inlandsanteil? Noch 30 Prozent? Es weiß doch jeder, dass man Bekleidung hier nicht mehr machen kann. (060828_T_G_Zentrale_1)

Im ersten Auswertungsabschnitt steht nun die detaillierte historische Beschreibung der Branchenentwicklung in Deutschland im Vordergrund. Behandelt werden in erster Linie die Fragen nach kritischen Ereignissen, positiven Rückkopplungsmechanismen, Einflussfaktoren und unintendierten Konsequenzen bei der Institutionengenesen und der Reproduktion von Institutionen. Somit schenkt die vorliegende Untersuchung nicht nur der mimetischen Isomorphie, sondern allen drei Institutionendimensionen und deren Interaktion Beachtung (vgl. die Kritik von Mizuchi/Fein 1999). Die Entwicklungen auf der Branchenebene werden auch hier schon dem Verhalten einzelner Organisationen gegenübergestellt, um die Wechselwirkungen zwischen den beiden Ebenen herauszuarbeiten. Hierbei ist es wichtig, verbreitete Handlungsmuster von abweichenden zu unterscheiden. Dies bildet dann nämlich die Grundlage dafür, um im zweiten Auswertungsteil die Motive und Begründungen für die Adoption oder Abweichung von diesen dominanten Handlungsmustern aus der Perspektive einzelner Organisationen zu untersuchen. Die Analyse des Branchenkontexts soll hierbei auch die im Sinne der Strukturationalstheorie wichtige kritische Distanz zu den Aussagen der (organisationalen) Akteure herstellen.

Als Datenquellen dienten schwerpunktmäßig die Experteninterviews und die Branchenzeitschrift „Textilwirtschaft“ (TW), ergänzt durch Presseberichte über einzelne Unternehmen, Internetrecherchen, Verbands- und Gewerkschaftspublikationen, andere branchenbezogene Literatur und teilweise auch schon die Unternehmensinterviews. Konkret ausgewertet wurden diese Daten im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Lage (z. B. gesamtwirtschaftliche Entwicklung, Währungsregime), die Entwicklung der regulativen Institutionen (z. B. Quoten, MFA, Tarifverträge, Basel II), die Herausbildung von „best practices“, die diskutierten Herausforderungen und Handlungsalternativen und die unternehmerischen Entscheidungen in Bezug auf die Organisation der Wertschöpfung in den einzelnen Entwicklungsphasen.

8.1 Das Wirtschaftswunder, circa 1946–1958

8.1.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Der Nachkriegsboom

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges waren die industrielle und die landwirtschaftliche Produktion in Deutschland fast vollständig zum Erliegen gekommen. Etwa 20 Prozent der gewerblichen Produktionsanlagen und etwa 40 Prozent der Verkehrsanlagen waren zerstört und Wohnraum, Nahrungsmittel sowie die Grundversorgung mit Bekleidung und Hausrat waren knapp. Die durch die Währungsreform am 20./21. Juni 1948 wiederbelebte deutsche Wirtschaft bildete dann den Ausgangspunkt für die Wiederaufnahme der Textil- und Bekleidungsproduktion. Jeder Branchenkundige, der Stoffe beschaffen konnte, fing an, Bekleidung zu produzieren. Da die Produktionsmaschinen durch die Besatzungsmächte teilweise abtransportiert waren, mussten die Unternehmen neu investieren, was viel dazu beitrug, die Bundesrepublik schnell wieder wettbewerbsfähig zu machen. Die Koreakrise Anfang der 50er Jahre markierte einen ersten Einschnitt in dieser Entwicklung. Die Rohstoffpreise für Nicht-Eisenprodukte, also auch für Garne und Oberstoffe, stiegen an und die Preisschwankungen wurden vom Handel auf die Hersteller übertragen. So ist bereits in dieser Zeit eine erste Schließungswelle von Textil- und Bekleidungsunternehmen zu beobachten.

8.1.2 Regulative Institutionen: Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft

Für die Arbeitnehmer bedeutete die Koreakrise, dass die Stücklöhne quasi über Nacht herabgesetzt wurden. Dies führte zu einer Serie von Streiks. Der erste große Streik nach dem Zweiten Weltkrieg war der Streik der westfälischen Textilarbeiterinnen im Winter 1953 (Priegnitz 1991: 140). Bereits 1958 folgte der nächste große Streik, da die Stundenlöhne in der Textil- und Bekleidungsindustrie immer noch 44 Pfennige unter dem Durchschnitt der allgemeinen Industrielöhne lagen. Die Tarifeinigung am Ende des Streiks brachte für die Textil- und Bekleidungsbranche eine Erhöhung der Stundenlöhne um durchschnittlich 17 Pfennige und eine Senkung der Wochenarbeitszeit von 48 auf 45 Stunden. Weitere Gesetze wie das im Mai 1957 von der Bundesregierung verabschiedete Gleichberechtigungsgesetz zwischen Mann und Frau trugen zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei einem gleichzeitigen Anstieg der Lohnkosten in der jungen Bundesrepublik bei.

Dem am 30. Oktober 1947 von 23 Gründungsstaaten abgeschlossenen Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommen (GATT) trat die Bundesrepublik am 1. Oktober 1951 bei. Ziel des GATT war der Abbau von Zöllen und Handelsschranken und auch die deutsche Bekleidungsindustrie wurde im Rahmen des GATT immer wieder vor neue Liberalisierungsanforderungen gestellt. Die Römischen Verträge vom 25. März 1958 begründeten die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg, die Niederlande und die Bundesrepublik Deutschland schlossen sich zur Förderung einer gemeinsamen Wirt-

schaftspolitik innerhalb Europas zusammen. Dies sollte eine Verbesserung der Lebensverhältnisse in allen Mitgliedsstaaten bringen und die Europäische Integration, die im Zweiten Weltkrieg zutiefst Schaden genommen hatte, neu beleben und vorantreiben. Für die Bekleidungsindustrie bedeutete dies den Beginn langwieriger Verhandlungen über den Abbau der Binnenzölle und den Aufbau eines gemeinsamen Außenzolls, was für die Optimierung der Handelsströme eine zentrale Bedeutung hatte (TW 1958, 47: 12). Gesamtwirtschaftlich gesehen währte das deutsche Wirtschaftswunder mit Vollbeschäftigung, jährlich wachsendem Wohlstand und ausgeglichenen Staatshaushalten bis 1966.

8.1.3 Organisation der Wertschöpfung: Produzieren und Verteilen

„Das Produkt hat den Handel geschaffen, nicht umgekehrt“, beschreibt einer meiner Interviewpartner die Situation der Arbeitsteilung in der Nachkriegszeit:

Damals wurde im Grunde nicht verkauft, es wurde verteilt. Paradiesische Zustände für jeden Hersteller. Es gab kein Absatzproblem, eher ein Beschaffungsproblem. (060301_T_U_DE_1)

Die Wertschöpfung war in dieser Zeit vorrangig in regionalen Netzwerkstrukturen organisiert. Ehemalige Bekleidungsproduzenten oder Schneider bauten ihre Unternehmen wieder auf, neue Unternehmen wurden gegründet. Insbesondere in ländlichen Regionen wie im Raum Aschaffenburg oder auf der Schwäbischen Alb wurde stark auf das System der Heimarbeit zurückgegriffen. Ganze Familien, vom Jugendlichen bis zur Großelterngeneration, verdienten sich neben ihrer kleinen Landwirtschaft, die nur knapp die Grundbedürfnisse sicherte, durch Nährarbeiten in Küche und kleiner Werkstatt ein Zubrot. Aufgrund ihres saisonalen Charakters haben sich die beiden Gewerbe, Landwirtschaft und die Herstellung von Bekleidung oder Textilien, gegenseitig gestützt. Die Auftragsvergabe war bis zur Regulierung durch die Gewerkschaften informell und stark marktlich organisiert.

Daneben bildeten sich Zwischenmeisterbetriebe aus, die für mindestens einen der großen Bekleidungskonfektionäre arbeiteten. Klassische Zuliefererunternehmen also, die ihrerseits teilweise selbst Aufträge an Heimarbeiter weitergaben. Das, was heute auf globaler Ebene beobachtet werden kann und was die Durchsetzung von Arbeitsstandards erschwerte, nämlich die Weitervergabe von Aufträgen über mehrere Stufen hinweg, hatte in der Nachkriegszeit schon auf regionaler Ebene ihre Vorläufer. Auch die Heimschneider litten unter sehr schlechten Arbeitsbedingungen. Insgesamt war in dieser Zeit die Wertschöpfung in Form einer Mischung aus Eigen- und Fremdfertigung organisiert und in der Regel regional begrenzt. Hierdurch bildete sich schnell eine regionale Spezialisierung heraus: Im Raum Aschaffenburg war „die fabrikmäßige Herstellung von Herrenoberbekleidung“ (TW 1950, 8: 7) konzentriert, auf der Schwäbischen Alb die Strickwarenindustrie, in Ostwestfalen die höherwertige Oberbekleidung.

Je stärker sich die Tuchindustrie wieder etablierte, desto stärker konnte auch die Bekleidungsindustrie wachsen und die Branche industrialisierte sich zunehmend. Mit der Verfügbarkeit besserer Stoffe und der Absatzkrise durch den Korekrieg waren bereits in dieser Zeit die ersten strategischen Entscheidungen fällig. Einige Bekleidungskonfektionäre, Gardeur und Basler beispielsweise, fokus-

sierten sich auf einzelne Produktsegmente und ein hochwertigeres Marktgenre und begannen, stärker in eigene Produktionsbetriebe zu investieren – häufig in strukturschwachen Regionen und mit zinsvergünstigten Krediten subventioniert, da die Bekleidungsindustrie den vielen Kriegswitwen die Möglichkeit auf einen Arbeitsplatz gab. Die räumliche Verteilung der Wertkette weitete sich damit aus.

8.1.4 Zusammenfassung: Stetiges Wachstum

Die Zeit des Wirtschaftswunders war insgesamt durch die rasche Industrialisierung der Branche geprägt. Damit einher ging eine zunehmende Regulierung der wirtschaftlichen Aktivitäten, sowohl national durch verbesserte Arbeitsstandards, als auch international durch den Beitritt zum GATT und die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.

8.2 Arbeitskräftemangel und Rationalisierung, circa 1959–1965

8.2.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Viel Kaufkraft, wenige Arbeitskräfte

Durch das rasche Wirtschaftswachstum in der Wiederaufbauphase gab es in der Textil- und Bekleidungsbranche mit ihren vergleichsweise niedrigen Löhnen bald einen Mangel an Arbeitskräften. 1960 fehlten bereits 31.000 Arbeitskräfte. Wie bereits angedeutet ging dieser Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt mit einer entsprechenden Verhandlungsmacht der Arbeitnehmervertreter einher. Schon 1963 wurde beklagt, dass die deutsche Bekleidungsindustrie im Vergleich zu anderen europäischen Ländern bei Lohnsteigerungen und Urlaub an der Spitze, bei der Arbeitszeit am Ende stehe (TW 21: 13). „Rationalisieren, koste es, was es wolle“ lautete daher der Aufruf, um preislich mit den Wettbewerbern aus dem europäischen Ausland mithalten zu können. Die Hersteller klagten, dass die Löhne den Preisen davongelaufen seien. Die Durchschnittspreise für Bekleidung waren Mitte der 60er Jahre schon stark gesunken, während die Geschäftskosten des Handels stiegen.

Entsprechend wuchsen die Importe schneller als die inländische Produktion und oft ist von der „vielbeklagten Konkurrenz der Niedriglohnländer“ zu lesen – auch dies, wie schon die hohen Löhne, zumindest für die Bekleidungsbranche somit kein neues Phänomen. England schloss 1959 ein freiwilliges Selbstbeschränkungsabkommen mit Hongkong ab, welches in der deutschen Presse viel diskutiert wurde. Die für Deutschland später typisch werdende liberale Wirtschaftspolitik Ludwig Erhards, dem Protagonisten der Sozialen Marktwirtschaft im Nachkriegsdeutschland, wurde kritisiert, dem europäischen Ausland wurden hingegen künstliche Exporthilfen vorgeworfen (TW 1959, 21: 2). Den Auslandsaktivitäten standen die meisten Akteure sehr skeptisch gegenüber; angebliche Produktionsaktivitäten in Hongkong wurden ausgiebig in der Presse diskutiert

(TW 1959, 21: 1). Auch der Markt für Herrenhemden galt durch Billigpreiseinführen als bereits erheblich gestört. Die Verbandspolitik wandte sich zu dieser Zeit noch stark gegen den Veredelungsverkehr, aus Angst, dass die Preise durch manipulierte Löhne unterboten würden und sich die Betriebe in keinem Fall schnell genug anpassen könnten.

Einen frühen Ausleseprozess gab es im Strickhandschuhmarkt, in dem bereits 1961 aufgrund der Hongkong-Importe von ehemals 70 Unternehmen noch fünf übrig geblieben waren. Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard empfand dies nicht als dramatisch, da die Beschäftigten im Bergbau gebraucht würden. Dennoch rief Erhard, der Konrad Adenauer 1963 als Kanzler ablöste, 1962 zum Maßhalten auf⁶⁴, was angesichts der nach wie vor boomenden Wirtschaft wie eine übertriebene Warnung schien, aber vielleicht die Angst vor dem Abstieg nach den so erfolgreichen Jahren des Wiederaufbaus akkurat widerspiegelte.

Die Veränderung der Handelslandschaft hatte ebenfalls ihre Vorläufer in den frühen 60er Jahren. Rewe und Neckermann arbeiteten, gegen den Protest der genossenschaftlichen Einkaufsverbände, stärker zusammen und im Zuge der Konzentration von Waren- und Versandhäusern wurde in der Textilwirtschaft bereits 1961 davor gewarnt, dass eine wachsende Zahl von Kleiderfabriken nur noch für zwei bis drei Kunden arbeiten und damit abhängig werden würde (TW 1961, 19: 1). Die Versandhäuser errichteten Anfang der 60er Jahre ihre ersten Einkaufsbüros in Hongkong⁶⁵ und hatten bereits zu diesem Zeitpunkt die unrühmliche Idee, die Modelle der deutschen Hersteller direkt durch Lieferanten im In- und Ausland kopieren zu lassen.

8.2.2 Regulative Institutionen: Löhne und Arbeitszeiten

Die Wochenarbeitszeit wurde 1961 auf 43, 1962 auf 42 Stunden reduziert, während die Löhne kontinuierlich anstiegen – in der Textilindustrie zwischen 1959 und 1961 beispielsweise um 26 Prozent (TW 1962, 29: 1). Anders als England oder Frankreich hatte Deutschland somit keinen „Niedriglohnsektor im eigenen Land“ und viele Hersteller und Verbandsvertreter hielten den Standort damit international für nicht mehr konkurrenzfähig. Durch ein Ausweichen in strukturschwache Regionen konnte die Bekleidungsindustrie aber dennoch ihren Beschäftigtenstand anheben. Dr. Joachim Hofmann, damals Präsident des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie, behauptete sogar:

Die Arbeit in der Bekleidungsindustrie – sie beschäftigt fast 90 Prozent Frauen – kann also doch wohl nicht so anstrengend sein, wie es von der Gewerkschaft zur Begründung immer neuer Forderungen behauptet wird.
(TW 1966, 52: 3)

Dass diese Frauen auf ein Einkommen angewiesen waren und kaum andere Beschäftigungsmöglichkeiten hatten, wurde hierbei übersehen.

64 Bekannt ist der Ausspruch: „Wir können nicht doppelt so viel verdienen, wie wir an Werten schaffen.“

65 Quelle eröffnete beispielsweise 1962 das erste Einkaufsbüro in Hongkong (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.6.2005), der Otto-Versand folgte kurz darauf nach.

Bei den GATT-Verhandlungen in Genf im Jahr 1959 stand die weltweite Einfuhrfreiheit auf der Tagesordnung. Unter dem Thema „Ehrhard am Scheidewege“ wurde die Sorge geäußert, Deutschland müsse gegebenenfalls aus dem GATT austreten, falls Importe tatsächlich liberalisiert würden (TW 1959, 11: 1). Tatsächlich wurde der Bundesrepublik ein Aufschub gewährt (TW 1959, 36: 12). Von dem GATT-Baumwollabkommen 1962 hatte Deutschland, im Gegensatz zu anderen Ländern, keinen Gebrauch gemacht. Der Bau der Berliner Mauer 1961 war zumindest für die Berliner Bekleidungsindustrie ein kritisches Datum: Durch den Verlust ihrer direkten Absatzmärkte zogen viele Berliner Bekleidungshersteller in den Westen.

8.2.3 Organisation der Wertschöpfung: Insourcing und Rationalisierung

Neben der Vollbeschäftigung am Arbeitsmarkt verschärfte auch der schlechte Ruf der Branche in „bekleidungslastigen“ Regionen wie Mönchengladbach oder Aschaffenburg, wo bereits einige Familienväter ihren Arbeitsplatz aufgrund von Betriebsschließungen verloren hatten, die Problematik, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Daher wurden zum einen Gastarbeiter aus dem Ausland rekrutiert, zum anderen realisierten einige Firmen ihr Wachstum im Ausland und bauten dort entweder eigene Standorte auf oder ließen in Lohnveredelung fertigen, wobei letzteres eine geringere Rolle spielte. Beliebte Standorte waren vor allem Österreich und Italien, aber auch Portugal, die Schweiz oder Irland (TW 1966, 41: 111–113). Das Produktionsmodell des Bekleidungskonfektionärs mit Eigen- und Fremdfertigung dominierte also weiterhin, dehnte sich lediglich räumlich immer weiter aus.

Mit Bezug auf die Absatzmöglichkeiten wird Walter Seidensticker, Eigentümer und Geschäftsführer des gleichnamigen Unternehmens, im Handelsblatt mit der Aussage zitiert, dass man entweder im durch hohe Zölle relativ abgeschotteten heimischen Markt über den Preis konkurrieren oder der Prognose von Ludwig Erhard folgen und an dem Wachstum der Bekleidungsindustrie in den Randzonen Europas teilhaben könne (Handelsblatt, 13.4.1964). Dennoch schlugen nur wenige Unternehmen diesen Weg ein. Seidensticker selbst gründete 1960 ein Werk in Spanien als Plattform für Exportgeschäfte. Auf diese Art konnten neue Absatzmärkte im EWG-Bereich erschlossen und gleichzeitig die Lohnkosten optimiert werden. 1964 hatte Seidensticker bereits über 17 Fertigungsstätten in vier Ländern. Der Arbeitskräftebedarf im Inland wurde teilweise mit Gastarbeiterinnen und Gastarbeitern gedeckt. 1966 übernahm Seidensticker eine portugiesische Hemdenfabrik und schloss einen Produktions- und Liefervertrag mit einem Hongkonger Unternehmen. Ambrosius Heim, eine Strick- und Wirkwarenfabrik auf der Schwäbischen Alb, bezog schon ab 1963 Shetland-Pullover aus Hongkong und baute davon ausgehend langjährige Partnerschaften mit Lieferanten auf. Der Bekleidungshersteller Brinkmann verwirklichte ebenfalls einen Teil seines Wachstums in einem neugegründeten Werk in Norditalien. Hier wird die Vielfalt der organisatorischen Lösungen deutlich: „Make“ und „buy“ waren keine sich ausschließenden Alternativen, sondern wurden gleichzeitig angewandt, wobei sich beide Strategien im geographischen Raum deutlich ausdehnten. Marktlich ange-

legte Zuliefererbeziehungen konnten sich zu langfristigen, kooperativen Partnerschaften entwickeln.

Im Inland machten die Unternehmen den Arbeitnehmerinnen mit zahlreichen sozialen Zusatzleistungen viele Zugeständnisse, um sie an sich zu binden. „Hier hat man wirklich jeden Hund hinter dem Ofen hergezerrt“ beschreibt Bernd Link von der IG-Metall Verwaltungsstelle in Bielefeld die Situation. Mit Betriebsbussen, Arbeitsplatzgarantie und flexiblen Arbeitszeiten versuchte man vor allem den Frauen entgegenzukommen. Konjunkturreinbrüchen wurde durch Rationalisierung und Kurzarbeit begegnet. Entlassungen gab es nicht, da die Arbeitnehmer sonst aufgrund der Arbeitsmarktlage für immer für andere Industriezweige verloren gewesen wären (vgl. auch Peters 1992: 165). Ein heute noch vertikal integriertes Unternehmen schuf sogar einen „Wellness-Bereich“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Sauna und Schwimmbad: Das gut geschulte Personal sollte sich nicht abwerben lassen (Financial Times Deutschland, 15.12.2005).

Gleichzeitig haben viele Unternehmen mehr und mehr in neue Maschinen, beispielsweise Fixiermaschinen, investiert und auf Heimarbeit verzichtet, um ihre Produktion in technisch gut ausgestatteten Fabriken effizienter zu organisieren. Diese Unternehmen betrieben in dieser Zeit also, ganz im Gegensatz zu den zuvor zitierten Firmen, ein aktives „Insourcing“ von Produktionsschritten und folgten so dem viel zitierten „Zwang zur Rationalisierung“. Die hierfür notwendigen Investitionen überforderten jedoch viele Unternehmen. Wie der Wäschehersteller Hartwig Schöllner 1961 in einem Interview mit der Textilwirtschaft äußerte:

Rationalisieren setzt voraus, dass man liquide ist. Wer nichts verdient, kann nichts kaufen; wer nichts anschafft und investiert, kann nichts abschreiben; wer nichts abschreibt, kann nichts verdienen. Es ist ein Investitions-Kreislauf. (TW 1961, 24: 30)

Somit kam es 1962 zu einer zweiten Konkurswelle. Der Grund lag in nahezu allen Fällen in einer zu niedrigen Eigenkapitaldecke. Die Unternehmen konnten eine Expansion nicht aus eigenen Mitteln finanzieren, weshalb für Kredite Vermögenswerte als Sicherheit gestellt wurden, die für die normale Betriebsführung aber nicht zu entbehren waren (TW 1962, 36: 1). Dennoch haben die Betriebe, nach Aussage von Dr. Franz Kellner, damals Präsident des Bundesverbandes für Bekleidungsindustrie, ihr Möglichstes getan, um der Knappheit an Arbeitskräften durch Rationalisierungsmaßnahmen zu begegnen. Circa 170 Millionen DM wurden im Jahre 1962 investiert, im Jahr davor waren es 165 Millionen DM. Damit wurde eine Kapazitätserweiterung in der Mengenproduktion von rund 3 Prozent angestrebt (TW 1962, 52: 2).

So positiv die Rationalisierung beurteilt wurde, so negativ war das Image der frühen Importeure. „Wir werden die Kapitalisten mit den Stricken aufhängen, die sie uns selber verkauft haben“ zitiert die Textilwirtschaft (TW 1961, 39: 2) Lenin in einem Bericht über die zunehmende passive Lohnveredelung (PV). Vor allem Staaten aus dem sogenannten „Ostblock“ wie Polen, Ungarn und Jugoslawien waren die Zielländer der deutschen „Verräter“, die „den Kommunisten bei der Devisenbeschaffung helfen“ würden (TW 1961, 39: 2). Damals gab es jedoch keine einheitliche Regulierung des Veredelungsverkehrs. Die Unternehmen mussten individuelle Anträge bei den Oberfinanzdirektionen stellen und bis zur Regierungsperiode der Großen Koalition waren die Kontingente eng begrenzt.

Nur wenige Unternehmen hatten die Marktseite im Blick. Ein prominentes Beispiel ist hier Triumph, ein Unternehmen, das schon von seiner Gründungshistorie her als Exporteur von Miederwaren aufgestellt und 1960 bereits in über 75 Ländern präsent war. Eine Studie der Textilwirtschaft (TW 1966, 21: 12) bestätigt, dass die damaligen Produktionserzeugnisse in den Auslandsbetrieben auch für den Absatz auf ausländischen Märkten bestimmt waren. Während das Gros der Branche also unter der schrumpfenden Nachfrage und den wachsenden Kosten litt, war Triumph federführend in Sachen Markenbildung und Marketing:⁶⁶

Es gab Unternehmen, die diese weltweite Aufstellung genutzt haben, um sich weltweit zu etablieren. An der Spitze ist da sicher das Unternehmen Triumph International zu nennen, das seinen Ursprung in Schwaben hat und in den 60er Jahren 18.000 Mitarbeiter beschäftigte, davon 16.000 in Deutschland. Heute hat es 40.000 Beschäftigte, davon 2.000 in Deutschland, und ist Marktführer in Japan, eigentlich überall auf der Welt. Aber das ist in der Bekleidungsindustrie, im Gegensatz zu anderen Industrien, im Prinzip ein untergeordnetes Argument gewesen, sondern da ist es tatsächlich so, dass das, was da produziert wurde, hauptsächlich für den westeuropäischen Markt Verwendung gefunden hat. (060828_T_G_Zentrale_1)

Seidensticker aus Bielefeld orientierte sich ebenfalls bei unternehmerischen Entscheidungen stets an Absatzgesichtspunkten, auch wenn nach eigener Aussage 1965 „auf Basis der letzten Lohnverhandlungen“ Kostengesichtspunkte stärker in den Vordergrund gerückt waren. Kapazitätsausweitungen in Deutschland seien kompliziert, wird Walter Seidensticker im Handelsblatt zitiert (Handelsblatt, 10.4.1976). Hierzu muss man sagen, dass die Gewerkschaft in Westfalen besonders stark war und die westfälischen Bekleidungstarife den anderen Tarifgebieten um eine Tarifrunde voraus waren. Möglicherweise war deshalb auch die westfälische Herrenbekleidungsindustrie mit am frühesten im Ausland vertreten.

Auch wenn Markt und Mode als wichtige Themen für das neue Jahrzehnt genannt wurden – „Europas Bekleidungsindustrien wollen eng zusammenarbeiten“ oder „Auf in den Export“ schrieb die Textilwirtschaft (TW 1965, 22: 1) – drehten sich die Debatten doch meist um die verschiedenen oben genannten Probleme, Gefahren und Risiken und weniger auf die Chancen, die eine stärkere internationale Ausrichtung bieten könnte. Wie eine 1965 durch das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung in München durchgeführte Studie zeigt, zielte die Investitionstätigkeit der Unternehmen in den vorausgegangenen fünf Jahren zu 84 Prozent auf Rationalisierungsmaßnahmen und nur zu 39 Prozent auf eine Veränderung des Produktionsprogramms ab (TW 1966, 21: 12). Geplant war für die folgenden fünf Jahre ein Anteil von 75 Prozent respektive 23 Prozent – die Kostenseite stand also ganz klar im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Diese Investitionen wurden in erheblichem Maße fremdfinanziert. Während zwischen 1960 und 1965 die Umsätze in der Textil- und Bekleidungsindustrie um 35 Prozent stiegen, wuchsen die gewährten Kredite um 54 Prozent an. Allerdings ist ein ähnliches Verhältnis auch in anderen Branchen zu beobachten (TW 1966, 29: 16). Die Bankverschuldung (1965: 5,24 Mrd. DM) entsprach fast einem doppelten durchschnittlichen Monatsumsatz (1965: 2,93 Mrd. DM) (TW 1966, 29: 16). Die deutsche Politik wurde beschuldigt, sich nicht für eine Beseitigung von

⁶⁶ Die Marke „Triumph“ wurde 1902 geschaffen.

Wettbewerbsverzerrungen einzusetzen und so die Unternehmen zur Aufnahme teurer Fremdmittel zu zwingen. Im Vergleich wird berichtet, dass die 13 größten amerikanischen Textilunternehmen eine Eigenkapitalquote von 57 Prozent hatten, die größten deutschen hingegen eine von 38 Prozent (TW 1966, 35: 2). Die Hochkonjunkturphase endete darüber hinaus mit einem unvergleichlich hohen Zinsniveau, was die Kapitalproblematik weiter verschärfte.

8.2.4 Zusammenfassung: Arbeitskräftemangel, Importe und Rationalisierung

Trotz besserer Arbeitsbedingungen und zahlreicher sozialer Sonderleistungen gab es in der Textil- und Bekleidungsbranche mit ihren im Vergleich zu der chemischen Industrie, dem Fahrzeugbau, dem Anlagen- und Maschinenbau oder der Schwerindustrie niedrigen Löhnen bald einen Mangel an Arbeitskräften. Dem begegneten die Unternehmen in erster Linie durch Rationalisierungsmaßnahmen, insbesondere durch den Aufbau zentraler, effizienter Fabriken. Einige beschreiben diese Phase der Zentralisierung als eine Phase der Verzögerung und man könnte sogar noch weiter gehen und sie als eine historische Ausnahmesituation beschreiben. Denn anders als beispielsweise in der Automobilindustrie waren in der Bekleidungsindustrie Entwicklung und Produktion traditionell voneinander getrennt, um flexibel auf die saisonalen Schwankungen reagieren zu können. Zur Wirtschaftswunderzeit in Deutschland wurde das Paradigma der Rationalisierung jedoch auch politisch unterstützt. Eine möglicherweise temporär geeignete Lösung, die im Hinblick auf die rapide sinkende nationale Nachfrage schnell überholt war.

Auf der Unternehmensebene wurden in dieser Zeit die Weichen für die weitere Entwicklung gestellt: Insourcing und Rationalisierung gingen in der Regel einher mit einer Fokussierung auf den nationalen Markt, die Internationalisierung hingegen führte zu einer breiteren Aufstellung sowohl im Hinblick auf die Beschaffung, als auch auf den Vertrieb. Beide Strategien waren üblicherweise begleitet von der Rekrutierung von Gastarbeitern, da eine vollständige Internationalisierung ohne deutsche Produktionsstandorte zu dieser Zeit noch nicht denkbar war.

Im nächsten Oberkapitel sollen diese unterschiedlichen Verlaufsmuster noch genauer untersucht werden. Räumliche und historische Ausgangsbedingungen scheinen in jedem Fall wichtige Einflussfaktoren gewesen zu sein: Die Unternehmensgeschichte bei Triumph oder die strukturellen Bedingungen in Ostwestfalen bei Brinkmann und Seidensticker führten zu Internationalisierung; Unternehmen in ärmlischeren Regionen wie Unterfranken oder auf der Schwäbischen Alb tendierten zur Rationalisierung. Darüber hinaus wird wohl auch das Produktsegment eine Rolle gespielt haben. Miederwaren etwa sind sehr arbeitsintensiv und Herrenhemden sind ein Standardprodukt, bei dem die Liefergeschwindigkeit weniger wichtig ist als bei der traditionell schnelleren modischen Wechslen unterliegenden Damenoberbekleidung.

8.3 Zwischen zwei Rezessionen, circa 1966–1973

8.3.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Die kompromissorientierte Steuerungsphantasie

Das Eintreten der Großen Koalition in die Regierungsverantwortung der Bundesrepublik unter Kiesinger und Brandt 1966 und die kurz darauf folgende Rezession im Jahr 1967 markierten nicht nur die politischen Unruhen ab der Mitte der 60er Jahre, sondern auch ein Ende des überproportionalen Wirtschaftswachstums in Deutschland. Zum ersten Mal in der Nachkriegszeit gab es eine Inflation, die Nachfrage ging zurück und die Arbeitslosigkeit stieg an. Unter Bundeswirtschaftsminister Schiller wurde daraufhin die „Konzertierte Aktion“ zur Steuerung der Konjunktur im Sinne von Keynes ins Leben gerufen. Alle am Wirtschaftsprozess beteiligten Institutionen – Regierung, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und die Bundesbank – sollten ihr Verhalten aufeinander abstimmen und so Preisniveaustabilität, einen hohen Beschäftigungsstand, außenwirtschaftliches Gleichgewicht und Wirtschaftswachstum sicherstellen.

Dennoch gingen 1967 in der Textilindustrie 49.000 Arbeitsplätze verloren (Priegnitz 1991: 155). Während jedoch der spektakuläre wirtschaftliche Niedergang des Ruhrgebietes Ende der 60er Jahre im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit stand, wurde die Krise der Textil- und Bekleidungsindustrie – anders als beispielsweise in den USA – kaum beachtet. Der hohe Frauen- und Ausländeranteil unter den Arbeitnehmern mag hierbei eine Rolle gespielt haben, ebenso wie der relativ geringe Stellenwert der Mode in der deutschen Kultur. Im Zentrum der politischen Aufmerksamkeit stand eher die Krise der Steinkohleförderung und der Stahlindustrie im Ruhrgebiet (Grabher 1993).

Zwischen 1968 und 1972 kam es zwar zu einer Konjunkturbelebung, aber die Importe, vor allem aus dem ehemaligen Jugoslawien, nahmen weiter zu. Im Jahr 1973 kam es durch die Ölkrise zu einer weiteren Rezession und Inflation. Willy Brandt, 1969 zum Kanzler einer sozialliberalen Regierung gewählt, wurde 1974 durch den als ökonomisch kompetenter geschätzten Helmut Schmidt ersetzt. Im Jahr 1973 gab es einen „Anwerbestop“ von Gastarbeitern und eine bei zunehmender Arbeitslosigkeit beginnende Ausländerfeindlichkeit. Auch die Rede von den „Rabenmüttern“, die lieber zuhause bei Herd und Kind bleiben sollten, machte schon damals angesichts der Arbeitsplatzproblematik die Runde.

8.3.2 Regulative Institutionen: Hongkong vor der Haustüre

Hauptereignisse auf der regulativen Ebene waren die Vollendung der europäischen Zollunion und die Liberalisierung des Handels mit den Ostblockstaaten. Kiesinger und Brandt verfolgten eine Politik der „Öffnung nach Osten“, womit Osteuropa für einige in der Branche bedrohlicher wurde als Hongkong, mit dem, nach dem Vorbild der Engländer, 1967 ein Selbstbeschränkungsabkommen geschlossen wurde. Gleichzeitig wurden die Bekleidungsimporte aus dem kommunistischen Jugoslawien weitestgehend liberalisiert, so dass die Einfuhren von Be-

kleidung aus Geweben von 13,5 Millionen DM (1961) auf 72,8 Millionen DM (1966) angestiegen waren (TW 1967, 19: 23). Der Anteil Jugoslawiens an den Gesamtimporten der Bundesrepublik lag 1967 bei Herrenanzügen aus Wolle bei 37 Prozent, bei Damenmänteln aus künstlichen Fasern bei 43 Prozent (TW 1967, 19: 23). 1968 wurde die Zollunion in den sechs Gründerstaaten der EU vollendet, womit die Binnenzölle fielen.

Passive Lohnveredelungskontingente wurden nun standardisiert und ausgeweitet. Dies wurde unternehmensseitig von Triumph vorangetrieben, nachdem das Unternehmen 1966 einen Lohnbetrieb in Ungarn gegründet hatte:

Triumph hat praktisch die passive Veredelung erfunden und damals die entsprechenden Gespräche mit dem Wirtschafts- und Finanzministerium geführt, um sicherzustellen, dass es eine Sonderregelung für die Wiedereinfuhr und die Verzöllung gab. Das Argument war: Wir liefern den Stoff und die Zutaten nach Ungarn, die nähen das und schicken es zurück. Der Ursprung des Rohmaterials liegt also in Deutschland oder in der EU und wir wollen eigentlich nur auf die Wertschöpfung Zoll bezahlen. Das hat die Regierung eingesehen und so entstand die ganze Gesetzgebung, die Regelungen, die Richtlinien zur passiven Veredelung. (060720_T_V_GM_1)

Allerdings hatten auch andere Branchenakteure ein Interesse an der passiven Lohnveredelung. Voraussetzung war nämlich, dass der Antragsteller eine eigene Produktion in Deutschland haben musste, dass mindestens 30 Prozent der Gesamtproduktion im Inland anzufertigen waren und dass nur inländische Vormaterialien eingesetzt werden durften (Peters 1992: 187). Die Gewerkschaften empfanden dies als einen Gewinn, da so der mittlerweile als unvermeidbar akzeptierte Abbau von Arbeitsplätzen im Inland kontrollierter und potenziell sozialverträglicher abgewickelt werden konnte. Die Textilhersteller und der Textilmaschinenbau waren zuversichtlich, weil die passive Lohnveredelung ihnen quasi eine Exportgarantie gab. Und die politische Ebene war zufrieden, da die Ostbeziehungen gepflegt und eine liberale Handelspolitik vertreten werden konnten. Gleichzeitig wurde die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen durch Kosteneinsparungen und die Möglichkeit zur Mischkalkulation erhalten. Die Klausel über die Inlandsproduktion und die Verwendung von EG-Vormaterial zielte nämlich darauf ab, die vollständige Abwanderung der Unternehmen zu verhindern. Die Kontrolle über die Produktion, das Design, die Logistik und Distribution sowie die Ausbildung und Organisation sollten in Europa bleiben.

Die Industrie selbst war nach wie vor sehr skeptisch gegenüber den Wettbewerbsverzerrungen aus den sogenannten „Staatshandelsländern“ und forderte einen stärkeren Schutz. In einer viel kritisierten „Nacht- und Nebelaktion“ (TW 1969, 32: 22) setzte Bundeswirtschaftsminister Schiller allerdings – angeblich auf Druck des Auswärtigen Amtes – die Lohnveredelungskontingente für Jugoslawien hoch, so dass von einer de-facto Liberalisierung gesprochen wurde. Vielleicht ist es kein Zufall, dass Triumph ein paar Monate zuvor einen weiteren großen Lohnveredelungsvertrag über 15 Millionen DM mit Jugoslawien abgeschlossen hatte (TW 1969, 6: 25). Triumph exportierte übrigens von diesen Standorten aus in fast alle Länder des Ostblocks. Auch für die anderen osteuropäischen Länder wurden 1969 die Kontingente hoch gesetzt, so dass definitiv nicht mehr von einer „Politik kleiner Schritte“ gesprochen werden konnte (TW 1969, 37: 24).

Trotz Konzertierter Aktion gab es auch in dieser Phase wichtige arbeitspolitische Neuerungen. Noch in den 60er Jahren wurden Bildungsurlaub und weitere Lohnsteigerungen um 9 Prozent gefordert. Die Arbeitszeit wurde immer weiter verkürzt und 1968 wurden wieder die Tarifverträge im ganzen Bundesgebiet gekündigt.⁶⁷ 1970 stiegen die Lohnnebenkosten mit Mutterschaftsschutz-, Kündigungsschutz- und Schwerbehindertengesetz sowie der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall weiter an. Zusammen mit einer Erhöhung der Steuern und Abgaben und dann durch die Ölkrise steigenden Rohstoffpreisen und Sachkosten wuchs der Preisdruck auf den Handel, der diesen wiederum an die Hersteller weitergab. Nach einer weiteren Lohnrunde 1971 gaben sich die Arbeitgeber „resigniert“ (TW 1971, 25: 17). Zwischen 1970 und 1974 wurden die Lohnkosten um 12,3 Prozent jährlich erhöht. Am 1.1.1968 wurde außerdem die Umsatzsteuer durch die Mehrwertsteuer ersetzt. Da jedoch Altlager nur um 3 Prozent von der alten Umsatzsteuer entlastet wurden, befürchteten die Unternehmer eine Abwärtsspirale aus einer Angst vor Lagerhaltung, sinkender Nachfrage und Kurzarbeit. Die DM-Aufwertung um 8 Prozent 1971 wurde als Verstärkung des „doppelten Zangengriffs“ aus Billigimporten und verteuerten Exporten empfunden (TW 1971, 32: 2).

8.3.3 Organisation der Wertschöpfung: In der Zange von Kosten und Importen

Der plötzliche Auftragsrückgang im Herbst 1966 stand für die Hersteller in einem starken Kontrast zu den Vorjahren, in denen sie ihre Kapazitäten konstant erweitern konnten. Zusammen mit der Unsicherheit über die Altlagerbewertung bei der Mehrwertsteuererhöhung und den wachsenden Importen ging der heimische Absatzmarkt drastisch zurück. Interessanterweise waren genau die konjunkturell schwächeren Jahre 1965/66 und 1969/70 von einem Investitionsboom in der deutschen Textil- und Bekleidungsbranche gekennzeichnet, während sich andere Länder wie Frankreich oder Italien auf Ersatzbeschaffungen beschränkt hatten (TW 1991, 12: 14). Gemäß dem Schema des Herdenverhaltens reagierten die Unternehmen also mit der Überproduktion. Die Unternehmen investierten wiederholt in Rationalisierungsmaßnahmen und steigerten in der Folge ihre Produktion in der Hoffnung, durch Skalenerträge Preise senken und wieder Gewinne machen zu können, obwohl der Markt aufgrund der konjunkturellen Lage gar nicht aufnahmefähig war.

Eine Abwärtsspirale durch Imitationsverhalten also, da ja auch die Zinsen für Bankkredite in Investitionsphasen steigen und die Ertragskraft der Unternehmen somit zunehmend erlahmte, was wiederum den „konjunkturellen Bremsweg“ verlängerte. Der ehemalige Ehrenpräsident der Bekleidungsindustrie, Dr. Curt Becker, sieht diese Überproduktionsschleife als die Hauptursache für die „Billigwelle“ und nicht, wie immer behauptet wird, den starken Import aus Niedriglohnländern (TW 1968, 11: 11). Statt sich rigide an den Orderrhythmus zu halten und große Lager zu bilden, hätten sowohl Handel als auch Industrie „flexibler dispo-

⁶⁷ Mit der Ausnahme von Westfalen, wo die Löhne im nationalen Vergleich schon am höchsten waren (Priegnitz 1991).

nieren“ sollen. Sinnvoller wäre es gewesen, gegen den Strom zu schwimmen und bei niedrigeren Zinsen zu investieren (TW 1971, 12: 14).

Die Bankkredite waren 1970 um 31 Prozent, 1979 nochmals um 14 Prozent auf insgesamt 7,4 Milliarden DM Verschuldung angestiegen (TW 1971, 25: 1). Weitere Insolvenzen waren die Folge. Die Banken wurden zunehmend auf die Branche aufmerksam, die aufgrund der hohen Außenstände ohnehin chronisch unterfinanziert war. Dazu kamen Fälle der Bilanzfälschung, am spektakulärsten der Skandalfall des Textil-Konglomerats Glöggler. Hier hatten die miteinander konkurrierenden beteiligten Banken teilweise selbst die Augen verschlossen (TW 1976, 3: 1). Solche Ereignisse hatten natürlich Rückwirkungen auf die gesamte Branche. 1975 wird demnach häufig als das schlechteste Jahr der Textilindustrie bezeichnet.

Marktbeherrschende Bekleidungshersteller gab es zu dieser Zeit wenige und das Marketing wurde, zumindest theoretisch, nach dem Vorbild der Amerikaner als Maßnahme entdeckt (TW 1968, 40: 14). Auch neue Vertriebsformen aus den USA wurden bereits 1969 in der Textilwirtschaft diskutiert – Discounter und Supermärkte, die Textilien verkaufen – und es wurde der Rat ausgesprochen, erfolgreiche Konzepte zu imitieren. Während der deutsche Handel diesen Rat in der Tat kurze Zeit später befolgte, saßen die Bekleidungshersteller weitestgehend in ihrer alten „Schleife“ fest. Denn im Zusammenhang mit Rationalisierung und Überproduktion wurde häufig auch empfohlen, eher Standards – uni-graue Anzüge zum Beispiel – zu produzieren, die mehr Planungssicherheit bieten und auch langfristig verkaufbar sein würden.

Es war schwierig, gleichzeitig in eine Marke und in die Rationalisierung der Produktion zu investieren:

Viele Firmen haben es versäumt, diesen Wandel von der reinen bedarfsorientierten Produktion hin zum Aufbau einer Marke zu vollziehen. (...) Das ist das große Problem. Selbst wenn sie eine Marke haben, müssen sie in die Marke investieren. Haben sie eine Produktion, müssen sie in die Produktion investieren. Beides gleichzeitig ist verdammt schwer. (070227_T_U_CE_1)

Einige der heute noch erfolgreichen Unternehmen haben jedoch durchaus die Zeichen der Zeit erkannt und schon früh aufgrund der Marktsituation ein Produkt- und Marketingkonzept ausgearbeitet, das immer noch gültig ist. Parallel dazu wurde weiter verlagert. Osteuropa, vor allem Jugoslawien, war nun der Standort der Wahl, aber auch andere südeuropäische Länder wie zum Beispiel Griechenland wurden als Produktionsstandorte diskutiert. Brinkmann ließ beispielsweise bereits 1968 in passiver Lohnveredelung in Polen produzieren, Steilmann ging als Produktions-Pionier nach Rumänien. Einige Firmen, die später noch genauer diskutiert werden, betraten Sonderwege: Gardeur verlagerte einen Teil seiner Produktion nach Irland; Olymp zog auf die Philippinen.

Durch die passive Lohnveredelung wurden „buy“ und „cooperate“ auch für die einzelnen Unternehmen zu zunehmend attraktiveren Alternativen, doch auch „make“ in eigenen Fabriken im Ausland blieb eine relevante Handlungsoption. Zwar gilt die Lohnveredelung gemeinhin als risikoärmer und kapitalsparender als Direktinvestitionen im Ausland (Dieckheuer/Langenfurth 1995), aber die Veredelungsaktivitäten gingen meist ebenfalls mit erheblichen Investitionen einher. Die räumliche Ausdehnung erstreckte sich nun bis nach Osteuropa und Asien. Im

Inland wurden Arbeitsplätze abgebaut; die Zahl der Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie reduzierte sich, wie vorne schon illustriert, zwischen 1966 und 1967 um 8,9 Prozent (TW 1968, 6: 19). Viele kleine inländische Lohnbetriebe verschwanden in diesem Prozess vom Markt, da entweder die Mittel für Rationalisierungsmaßnahmen fehlten oder Aufträge durch die Auslandsvergabe wegbrachen. Für einige Unternehmen führte die Verlagerung in einem stagnierenden Markt zu einer bösen Überraschung, wenn die Reise-, Entwicklungs- und Lernkosten überproportional zu den Inlandslöhnen anstiegen (TW 1974, 47: 1). In der Branche gab es einen Konzentrationsprozess – sicherlich auch deshalb, weil sich die Auslandsproduktion mit all ihren Spesen, der Notwendigkeit, mit eigenem Personal vor Ort zu sein sowie wegen der aufwendigen Logistik nur bei größeren Mengen lohnte (Lane/Probert 2004: 36).

Die unbeabsichtigten Folgen der Lohnfertigung, die sich in der vorherigen Periode schon angedeutet hatten, wurden nun noch einmal verstärkt; die durch die Herstellerunternehmen aufgebauten Produktionskompetenzen im Ausland wurden durch den Handel zunehmend direkt genutzt:

Ein Problem der Branche war ja auch, dass irgendwann beispielsweise der Einkäufer von Herrn Steilmann den Einkäufer von Herrn Karstadt in Hongkong getroffen hat und dann sagt Karstadt natürlich: Ja wenn der Steilmann das auch hier kauft, dann können wir das auch selbst direkt kaufen. (060828_T_G_Zentrale_1)

Oft geschah dies auf die Initiative der Produktionsstandorte hin, die den Handel direkt ansprachen:

Wenn das Produkt in der Qualität und Allem gut war, wurden dann auch gewisse Serien für den Handel direkt dort angefertigt. Die Fabriken haben hier noch eine Art Vertretung gehabt oder so, einen kleinen Verkauf. Aber das wurde natürlich von den Fabrikanten ungern gesehen. Gerade in Jugoslawien haben wir in einer großen Fabrik dann schon beachtliche Mengen bestellt. Und später sind andere Fabrikanten auch dorthin gekommen und haben sich dann sehr beschwert, dass wir dort fertigen ließen. Wir waren viele Jahre vor denen dort. (070314_T_H_PE_1)

Wenn der Handel eine leistungsfähige heimische Industrie haben wolle, die innovativ ist und kurzfristig reagieren kann, argumentiert F. W. Brinkmann, Geschäftsführer und Vorsitzender des HAKA-Verbandes, darf er nicht direkt im Ausland kaufen und die heimische Industrie übergehen (TW 1974, 47: 1). Dennoch gründete beispielsweise Peek & Cloppenburg 1973 ein Büro in Hongkong. Während also die traditionelle Wertschöpfungskette zwischen deutschem Hersteller und deutschem Facheinzelhandel im Unterbietungswettbewerb ihrem Ende zusteuerte, wurden die Warenhäuser und großen Handelskonzerne immer mächtiger. Mit dem Aussterben der Fachhandelskunden wurden die Hersteller immer abhängiger von den Handelskonzernen, die ihrerseits durch Direktimporte den Unterbietungswettbewerb weiter antreiben konnten. Die passive Lohnveredelung selbst hing, wie die Rationalisierung, auch mit der Modeseite zusammen:

Wir haben lange Zeit Nachweise geführt, dass die Krise der Bekleidungsindustrie auch damit zu tun hat, dass wenig Mode geliefert wurde, weil man sich bei Ware aus Fernost lieber auf der sicheren Seite bewegte. Denn wenn man modisch mal daneben greift, bekommt man so schnell keine Ersatz-

produkte. Die Bekleidungsindustrie hat sich also einen Teil ihres Misserfolges durch die Verlagerung selbst zugute zu schreiben, das ist meine Überzeugung. (060828_T_G_Zentrale_1)

8.3.4 Zusammenfassung: Die Abwärtsspirale?

Nicht nur produktionstechnisch durch die Rationalisierung, sondern auch modisch hat sich die deutsche Bekleidungsindustrie somit (zumindest teilweise) selbst ihr eigenes Grab geschaufelt. Weder große Fabriken noch graue Anzüge sind in einem durch modische Wechsel geprägten Markt, in dem ein Bedarf überhaupt erst durch die Mode künstlich geweckt werden muss, langfristig erfolgversprechend. Und was möglicherweise individuell, temporär „rational“ gewesen sein mag, wurde auf der Makro-Ebene schnell zu einem – national und vor allem international – nicht zu gewinnenden Unterbietungswettlauf.

8.4 Der deutsche Sonderweg, circa 1974–1979

8.4.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Der liberale Musterschüler Europas

Mit dem Regierungswechsel 1974 spitzten sich die Entwicklungen der vorherigen Phasen zu und bekamen unter Kanzler Schmidt die passende politische Ideologie: die Blaupausenation. Die deutsche Wirtschaft sollte grundlegend umstrukturiert werden und sich auf die Produktion technisch hochwertiger Produkte spezialisieren. Wie Schmidt es formulierte: Deutschland soll Blaupausen statt Kühlschränke exportieren. Produktionsbereiche, die mit gering qualifizierten Arbeitskräften zu bewerkstelligen seien, sollten in das Ausland verlagert werden – und damit auch die komplette Konsumgüterindustrie. Deutschland verließ sich stärker als andere europäische Länder auf eine „neue internationale Arbeitsteilung“ (ausgiebig kritisiert von Fröbel et al. 1977), bei der die Industrienationen nur noch hochwertige Dienstleistungen und High-Tech Produkte erzeugen. Diese Vision war gesellschaftspolitisch beispielweise von einer sinkenden Frauenerwerbsquote begleitet – alles im Zeichen der „Modernisierung“. Die „Blaupausen-Illusion“ (Czada 2006) ging einher mit einer „erzwungenen Rationalisierungsstrategie“, die primär auf eine Senkung der Kosten und weniger auf eine Expansion der Produktion angelegt war, um die strukturell angelegten Schwächen des Wachstumsmodells der Nachkriegszeit auszugleichen (Fröbel et al. 1987).

Der Bundesverband Bekleidungsindustrie warnte vor der Strategie, ganzen Industrien die Lebensberechtigung in Deutschland abzusprechen (TW 1974, 10: 20). Während mit billigen Staatskrediten die Absatzchancen einiger Investitionsgüterbranchen in der Sowjetunion und auf den osteuropäischen Märkten verbessert werden sollten, würde die deutsche Bekleidungsindustrie durch exotische Zinssätze und eine liberale Einfuhrpolitik vom Markt verdrängt. Der Verband warnte vor allem auch vor dem Denkfehler, modische Kreativität weniger zu schätzen als

technische Kompetenz. Die deutsche Bekleidungsindustrie wurde gemäß dieser politischen Logik wenig unterstützt:

Also da war Deutschland immer Musterschüler, wenn es um liberale Handelspolitik ging, schon innerhalb der EU. (. . .) Da wurde zum Beispiel bei Exporten von Bekleidung nach Italien die Gewebebezeichnung so lange geprüft, bis eigentlich die Ware nicht mehr ganz saisonfrisch war. Während man in Deutschland immer gesagt hat: Wir halten uns an diese liberalen Handelsbestimmungen. (060828_T_G_Zentrale_1)

Die passive Lohnveredelung hatte auch auf volkswirtschaftlicher Ebene entsprechende unintendierte Folgen, da sich die Verlagerung der Bekleidungsindustrie auch auf andere Branchen wie die Textil- und die Textilmaschinenbauindustrie ausgewirkt hat, die ihren Kunden „hinterherwanderten“:

In dem Maße, in dem die Bekleidungsindustrie verlagert hat und dann auch die Stoffe nicht mehr bei ihrem bisherigen Lieferanten eingekauft hat, (...) hat dies für die Textilindustrie in Deutschland massive Probleme mit sich gebracht, weil die Kette auf einmal zu reißen begann, eine Kette, die in anderen Ländern in Europa immer noch stärker ist. (060829_P_V_GV_1)

Es hat sich dann gezeigt: Wenn Sie keinen Markt mehr haben direkt für die Anwendung, dann geht auch die Maschinenherstellung hinterher. Das heißt die Textil- und Bekleidungsmaschinenherstellung hat mit Zeitverzögerung genau die Krise durchlebt, die damals die Bekleidungsindustrie durchlebt hat. (060828_T_G_Zentrale_1)

8.4.2 Regulative Institutionen: Das Welttextilabkommen

Auf Druck der Gewerkschaften wurde 1974 unter Kanzler Helmut Schmidt das erste Welttextilabkommen (WTA) – damals noch Multifaserabkommen – abgeschlossen, welches völlig neue Rahmenbedingungen gesetzt hat. Alle einseitigen Mengenbeschränkungen sollten beendet und die existierenden Handelsbeschränkungen transparent gemacht werden. Ähnlich wie für die passive Lohnveredelung haben sich auch hier die Gewerkschaften stark für das Abkommen eingesetzt, um einen aus ihrer Sicht fairen Wettbewerb zu ermöglichen. Den Entwicklungsländern wurden stetig wachsende Exportmöglichkeiten gewährt, während den Industrieländern ein langsamer Abbau ermöglicht werden sollte. Dennoch griff das WTA aus Sicht der Gewerkschaften bei den Einfuhrbeschränkungen, die Einfuhrzuwächse von jährlich 6 Prozent erlaubten, nicht weit genug, da es auf falschen Annahmen über das wirtschaftliche Wachstum beruhte. Ein weiterer Akteur auf der Regulationsebene ist die Außenhandelsvereinigung des Einzelhandels (AVE), ein Verband, der sich schon immer für eine liberale Importpolitik eingesetzt und den Kurs der Bundesregierung bestärkt hat und dem vor allem an kalkulierbaren Regeln lag. Die Quoten zur passiven Lohnveredelung wurden, wie ursprünglich vereinbart, schrittweise weiter gelockert, so dass der Strukturwandel in (mehr oder weniger) kleinen Schritten erfolgen konnte.

8.4.3 Organisation der Wertschöpfung: Jeder für sich

Im 17. Forum der Textilwirtschaft (TW 1975, 25) wurden 1975 die zentralen Risiken und Zukunftskonzepte der Bekleidungsproduktion diskutiert. Als kritisch wurde zum einen der – nach den obigen Ausführungen nicht überraschende – geringe durchschnittliche Exportanteil der Branche von 8,8 Prozent gesehen.⁶⁸ Durch das defensive Investitionsverhalten – Rationalisieren und Investieren, um preislich mit den Billigimporten konkurrieren zu können – könne die Wettbewerbsfähigkeit in keinem Falle aufrechterhalten werden, argumentierte Friedrich Schütte, Generalbevollmächtigter der Hucke-Gruppe, in der Textilwirtschaft. Gefordert wären, so stellte man schon vor über 30 Jahren fest, die horizontale und vertikale Kooperation und echte Partnerschaften mit Textilunternehmen, Wettbewerbern und dem Handel, um gemeinsam die Kunden besser ansprechen zu können (TW 1975, 25: 10-12). Für mehr Mut und Risikobereitschaft wurde plädiert und dafür, den Niedergang nicht als ein Naturgesetz zu betrachten, der Entwicklung nicht mit hängender Zunge hinterherzulaufen, sondern sie vorwegzunehmen und somit endlich eine kreative Branche zu werden (TW 1975, 26: 16–17).⁶⁹

An der Erkenntnis mangelte es also nicht, wohl aber an konkreten Umsetzungsideen. Anstatt zu kooperieren, bekämpften sich Industrie und Handel vor allem in der Frage um Direktverkäufe⁷⁰ – für die Industrie eine wichtige Maßnahme, um dem Preisdruck des Handels zu entgehen, für die kleinen Fachhändler eine Existenzbedrohung. War zu diesem Zeitpunkt das Kind also – zumindest für die traditionelle Wertschöpfungskette – bereits in den Brunnen gefallen? Als beispielsweise Brinkmann 1979 die insolventen Odermark Bekleidungswerke in Goslar übernahm, waren viele in der Industrie dagegen und wollten die Kapazität gerne vom Markt verschwinden sehen (TW 1985, 16). Durch die Freistellung von Pensionsansprüchen, Landesbürgschaften, eine Zonenrandförderung und einen Verkauf von Immobilienbesitz konnte Brinkmann jedoch seinen Willen durchsetzen und das Unternehmen erfolgreich sanieren. Einen entsprechenden politischen Einfluss hatte aber, wie sich später noch zeigen wird, nicht jeder Unternehmer und kollektives Handeln gab es in der Bekleidungsindustrie de facto nicht.

Die wichtigsten Veränderungen in dieser Zeitperiode kamen wiederum – wegweisend für die kommenden Jahre – aus dem Bereich des Handels. Auch hier gab es einen mit der Bekleidungsindustrie vergleichbaren Auslese- und Konzentrationsprozess. Die Zahl der Unternehmen reduzierte sich zwischen 1962 und 1974 um 25 Prozent auf 360.000, der Umsatz stieg hingegen um 140 Prozent auf 257 Milliarden DM an (TW 1976, 24: 11). Persönliche wie wirtschaftliche Gründe wurden am häufigsten als Ursachen für eine Geschäftsaufgabe genannt und in vielen Fällen wird es wohl eine Kombination aus beiden gewesen sein: Wegen

68 Internationale Werte im Vergleich: Frankreich 19,7 Prozent, Italien 12,7 Prozent, Schweden 16 Prozent.

69 Interessanterweise hielt auch Trigema – zu jener Zeit noch die Textilmaschinenfabrik Gebr. Mayer KG – schon damals wenig vom ewigen Jammern und wertete es eher als ein Alibi einiger Unternehmen für ihre Unfähigkeit, eine schwierige Situation zu meistern. Mit einem Poster „Goodbye Textilwirtschaft“ verspottete das Unternehmen die Untergangsstimmung im Land (TW 1974, 10: 20).

70 „Factory outlets“ beziehungsweise eigene Läden der Produzenten.

erwarteter oder bereits vorhandener wirtschaftlicher Probleme ließ sich oft kein Nachfolger aus dem Familienkreis finden und das Geschäft wurde mit dem Eintritt des Eigentümers in den Ruhestand geschlossen. Einkaufszentren entwickelten sich in den günstigeren Stadtrandgebieten und prägten das neue Einkaufsverhalten des motorisierten Kunden, der gerne an einem Tag aus einem großzügigen Warenangebot viel und günstig und am besten mit dem Service eines Gratisparkplatzes einkaufte (TW 1976, 24: 11). Die Finanzierung solcher Einkaufszentren übte indirekt einen starken Einfluss auf die Entwicklung der deutschen Handelslandschaft aus, da dort standardisierte Filialen bevorzugt wurden (Wortmann 2005).

Während sich die Industrie mit kooperativen Strategien schwertat, intensivierten die Einkaufsverbände ihre Zusammenarbeit und weiteten ihr Kompetenzfeld aus. Ihr modisches Bewusstsein ausbauend wurden Einkaufsbüros in Italien unterhalten und Waren auf der ganzen Welt gekauft. Die Katag AG, Europas führender Einkaufsverband für den Bekleidungshandel, gab 1973 ein neues Marketingkonzept heraus und unterstrich die neue Absatzorientierung mit einer Eigenmarke. Denn mit der Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen 1973 wurde den Gruppen genehmigt, neben Preis- auch Sortimentsempfehlungen abzugeben, so dass sie nun „wie Konzerne“ im Markt operieren konnten (TW 1976, 24: 26). Mit den Handelsmarken entwickelte sich ein paralleler Bekleidungsmarkt, dominiert von den mächtigen Handelskonzernen und Einkaufsverbänden.

Darüber hinaus gab es ein „trading up“ bei den großen Warenhäusern wie C&A und Karstadt, da viele Markenhersteller wie Delmod, Jobis oder Lucia ihre Produkte nun nicht mehr nur an exklusive Fachhandelskunden, sondern auch an die Warenhäuser verkauften. Die Hersteller fühlten sich durch den Fachhandel selbst zu dieser Zweigleisigkeit gezwungen, da der Fachhandel immer mobiler bei der Lieferantwahl wurde, seine „Vororders“ reduzierte, eine schlechte Zahlungsmoral hatte und die Reklamationshäufigkeit stieg. Letztlich war auch diese Strategie wieder durch mangelnde Kooperation und eine Reduktion flexibler Strukturen gekennzeichnet und bedeutete einen Rückschritt. Die Hersteller begaben sich immer tiefer in die Abhängigkeit der Handelskonzerne; der Fachhandel hatte den Warenhäusern nichts entgegen zu setzen und Fachhandel wie Hersteller waren weiter auf dem Weg des Abstiegs. Kooperationsmöglichkeiten, beispielsweise bei Marktanalysen oder Werbeaktionen, wurden zwar diskutiert, aber unter anderem wegen der ausgeprägten Widerstände im Mittelstand gegen kooperative Verhaltensweisen nicht verfolgt. Die Angst vor einem Verlust an Selbständigkeit war groß (Dahmen 1993: 81).

In der sich zumindest teilweise bewährten Verlagerungstradition wurden nun auch Malta und Tunesien als Produktionsstandorte empfohlen. Dies führte in der Summe dazu, dass im Jahr 1975 bereits 71 Prozent der Oberbekleidung im Ausland produziert wurden. Der Vollständigkeit halber muss auch erwähnt werden, dass manche Firmen ihre Auslandsproduktion wieder reduzierten. 1975 verlagerte beispielsweise die Firma Wiedekind ihre Produktion zurück nach Deutschland. Lieferverzögerungen und steigende Luftfrachtkosten sollen hier die Gründe gewesen sein, nicht mehr im Fernen Osten zu produzieren (TW 1975, 52: 24). Produktionsseitig änderte sich bei der Organisation der Wertschöpfung also wenig; absatzseitig kamen neue Abhängigkeiten von den immer mächtiger werdenden Händlern hinzu.

8.4.4 Zusammenfassung: Bereits verriegelt?

Vor allem im Vergleich zu Italien oder Frankreich litt Deutschland unter dem strukturellen Problem der zerklüfteten Industrie-Handelsbeziehungen, die wohl in Teilen dem „Rationalisierungsprojekt“ zuzuschreiben sind (Faust 2005). Dies ist um so dramatischer, als die Innovationsmöglichkeiten in der Bekleidungsindustrie selbst begrenzt sind. Prozessinnovationen sind aufgrund des geringen Automatisierungsgrades wegen der „Biegeschlaffheit des Stoffes“ vernachlässigbar⁷¹ und Innovationsmöglichkeiten liegen gerade in der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel bei der Ausarbeitung von Vertriebs- und Marketingkonzepten. Auch der Spielraum für Produktinnovationen ist – abgesehen von der Mode natürlich – begrenzt; großes Innovationspotenzial liegt jedoch in der Zusammenarbeit mit Textilfirmen bei der Stoffentwicklung.

Von den Unternehmen werden die 70er Jahre als „Zeiten gewaltigen Umbruchs“ beschrieben und erst 1978 ging die Zahl der Insolvenzen erstmals zurück. Einige Unternehmen ließ das unberührt. Boss zum Beispiel expandierte, trotz Rezession, mit fast 100 Prozent Inlandsproduktion durch ein wachsendes Exportgeschäft. Auch Triumph verzeichnete steigende Umsätze, der Zuwachs verlief jedoch wiederum allein im Ausland. Das in den 70er Jahren komplexer werdende ökonomische Umfeld der mittelständischen Unternehmen und der schärfere Wettbewerb verlangte eine völlig neue strategische und organisatorische Ausrichtung. Mit dem wachsenden Einfluss von Beratern, Banken und der Lehre vom „shareholder value“ sahen sich die Unternehmen neuen Anforderungen und Zielen gegenüber (Berghoff 2003). Die auf den deutschen Markt konzentrierte Bekleidungsindustrie, und komplementär dazu die Textil- und die Textilmaschinenbauindustrie, haben diesen Wandel nur zu einem geringen Teil gemeistert.

8.5 Jahrzehnt des Handels, circa 1980-1989

8.5.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Generationenwechsel und „Deichmannisierung“

Neben den Krisen durch den ersten Golfkrieg 1980-1982 und den beginnenden Unruhen im ehemaligen Jugoslawien, dem Hauptveredelungsstandort, waren die 80er Jahre vor allem durch gesellschaftliche Umbrüche geprägt, die sich in den 70er Jahren schon angedeutet hatten. Bekleidung war längst kein Kulturgut mehr, Freizeitkleidung und Jeans waren bei fast allen Anlässen akzeptiert. Der „gehobene Fachhandel“ wurde im Prozess der „Deichmannisierung“ von großen Warenhausketten und Discountern fast vollständig aus den Innenstädten verdrängt, wo die Mietpreise immer mehr anstiegen. Es war für die Inhaber der Ladengeschäfte in den Innenstädten oft entschieden lukrativer, ihre Verkaufsflächen etwa an Fast-food-Ketten, Reisebüros oder eben große Bekleidungsimporteure zu vermieten, als

⁷¹ Oder wurden auch wegen des Vorhandenseins vieler billiger Arbeitskräfte weltweit nicht weiterverfolgt.

sich selbst den ganzen Tag hinter die Theke zu stellen. Lebensmitteldiscounter und manche Supermärkte begannen nach amerikanischem Vorbild, Textilprodukte zu verkaufen. In der Marktpyramide schrumpfte somit der mittelmodische, qualitätsbetonte Bereich, auf den die Mehrzahl der deutschen BekleidungsHersteller konzentriert war, zugunsten von entweder Billigware oder Luxusmarken.

Nicht nur auf dem Nachfragemarkt, auch in den Unternehmen gab es mit dem Generationenwechsel einen kulturellen Bruch. Der Nachfolgegeneration – sofern ihr überhaupt am Weiterführen des Unternehmens gelegen war – wird nachgesagt, weder unternehmerische noch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu wollen:

Man sagt ja hier im Schwäbischen, die erste Generation baut es auf, die zweite hält es und die dritte bringt es durch. Egal wie. Ob jetzt mit Geldausgeben oder mit Nichtkönnen oder was weiß ich. (070302_T_U_VO_1)

Dieses Bonmot ist natürlich eine recht einseitige Sichtweise. Häufig gingen die Kapitalreserven der Unternehmen durch Abfindungen und Erbteilungen weiter zurück. In vielen Fällen musste darüber hinaus die Nachfolgegeneration Managementfehler der Vorgängergeneration ausbaden, die zu lange an ihrem Geschäftsmodell und Managementstil festgehalten hatten.

8.5.2 Regulative Institutionen: Abschaffung des Welttextilabkommens

Politisch waren die 80er Jahre durch das Kohl-Thatchersche Deregulierungsprojekt geprägt. Helmut Schmidt wurde 1982 in einem konstruktiven Misstrauensvotum als Bundeskanzler abgewählt, womit die Regierungszeit seiner sozialliberalen Koalition endete. An seine Stelle wurde Helmut Kohl als Chef einer CDU/CSU-FDP-Koalition zum Bundeskanzler gewählt. In dieser Koalition stellte die FDP mit Otto Graf Lambsdorff den Wirtschaftsminister. Nach der Flick-Affaire wurde Lambsdorff 1984 von Martin Bangemann abgelöst. Beide Wirtschaftsminister standen dem WTA skeptisch gegenüber. Die Verbände haben im Zuge der Liberalisierungsagenda eine vollständige Kehrtwende gemacht. Wo zuvor nach mehr Schutz gerufen wurde, wurde nun die vollständige Freigabe des Außenhandels propagiert. Nur noch die Gewerkschaften und der Textilarbeitgeberverband plädierten für Beschränkungen.

Der Gesamtverband der deutschen Maschen-Industrie „Gesamtmasche“ spielte hier eine zentrale Rolle. Ende der 80er Jahre hat sich der Verband von seiner protektionistischen Haltung verabschiedet und eine außenhandelspolitische Öffnung vorgenommen. In diesem Zusammenhang bot er nun eine aktive Unterstützung bei der Erschließung von Auslandsmärkten und der Abwicklung von Importgeschäften an. Der ehemalige Verband der deutschen Bekleidungsindustrie machte eine ähnliche Kehrtwende und setzte sich nun für die Abschaffung der Handelsbeschränkungen oder Quotenkontrollen ein, die er vorher mit durchgesetzt hatte. Auf der einen Seite suchten die Verbände also eine gewisse Sicherheit gegen die sogenannte „Importflut“, auf der anderen Seite setzten sie sich für eine Erweiterung der Importkontingente ein.

Im Zuge der europäischen Integration wurden 1986 Spanien und Portugal Vollmitglieder der Europäischen Gemeinschaft, was einen Verlagerungsboom insbesondere nach Portugal auslöste. Auch die Türkei kam in den 80er Jahren als Produktionsstandort dazu. Vom Pariser Club großzügig mit Entwicklungshilfemitteln finanziert, wurden dort Textilverarbeitungsmaschinen gekauft, mit denen eine moderne Textilindustrie aufgebaut werden konnte. Dies hatte zunächst ein Antidumpingverfahren gegen die Türkei zur Folge. Da aber auf Dauer nicht verhindert werden konnte, dass die Türkei ihre Produkte auf den EG-Markt bringen würde, stieg Deutschland auch hier in passive Veredelungsgeschäfte ein. Der Slogan ‚If you can’t beat them, join them‘ fasst die zugrunde liegende Handlungslogik zusammen.

Begleitet war der Verlagerungsprozess weiterhin von arbeitspolitischen Veränderungen im Inland. Aufgrund der wachsenden Arbeitslosigkeit setzten die Gewerkschaften die 38,5 Stunden-Woche durch. Dies gab, zusammen mit einer Angleichung der Löhne in den Zonenrandgebieten, für einige Hersteller den letzten Ausschlag für eine Verlagerung. Ideell wurde die Fokussierung auf Lohnkosten zunehmend durch Beratungsunternehmen unterstützt (vgl. auch die branchenunabhängige Analyse von Piotti 2007). Als Leitfaden in der Branche galt die sogenannte „KSA-Studie“ der Kurt Salmon Associates, in der auf Basis fiktiver Produktivitätsgrößen die Kosten pro Lohnminute einer Näherin im internationalen Vergleich berechnet wurde. Mit dem Fall der Berliner Mauer 1989 wurde dann die nächste Epoche in der Internationalisierung der Bekleidungsbranche eingeleitet.

8.5.3 Organisation der Wertschöpfung: Was bleibt von der Produktion?

Spätestens in den 80er Jahren mit dem nahezu vollständigen Wegbrechen der Fachhandelskunden und dem immer größer werdenden Preisdruck der Handelskonzerne waren dann auch die letzten Herstellerunternehmen zur Anpassung gezwungen. Die Produktionsverlagerung in das Ausland galt nach wie vor als das zentrale Überlebenskonzept. Doch nicht nur das Aussterben des Fachhandels, auch die fortschreitende Konzentration des Handels beeinflusste die Branchenstruktur massiv. Einige Beispiele: Die Schickedanz-Gruppe übernahm 1987 die Leffers- und Sinnhäuser, die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH wurde 1993 von der damaligen Karstadt AG übernommen, die Kaufhof Holding AG wurde 1996 mit der Metro AG verschmolzen und das Versandhaus Quelle Schickedanz AG & Co. fusionierte 1999 mit der Karstadt AG. Für die Hersteller bedeutete dies eine dramatische Reduktion in der Zahl der möglichen Geschäftspartner:

Wem sollten sie, wem wollten sie oder konnten sie jetzt noch etwas verkaufen? Wenn sie mit dem oben nicht auskamen, dann war es aus. Früher war das dann nur ein Haus, mit dem man Probleme hatte, die anderen kamen trotzdem. Und das eine kam dann auch wieder, weil die anderen gesagt haben: Du, die Ware war in Ordnung, die ist gekommen und ist verkauft.
(070227_T_U_AM_1)

In dieser Zeit etablierten sich neue Unternehmen wie Tom Tailor oder Gerry Weber auf dem Markt, die ohne den Ballast einer bestehenden Produktion zielgerich-

tet in Markenbildung und Vertrieb investieren konnten und ihre Kollektionen weltweit, vor allem in Asien, zukaufen („Vollgeschäft“). Auch für die bestehenden Hersteller wurde der Vollzukauf aus Asien aufgrund des Dollarkursverfalls ab dem Jahr 1986, neben dem Aufbau eigener Produktionsstandorte in der Türkei und Portugal, zunehmend interessanter. Die zentrale Entscheidung lag also darin, bis zu welchem Grad eigene Produktionskompetenzen – wenn auch keine Inlandsproduktion selbst – noch behalten werden sollten oder nicht:

Die klassischen Bekleidungsunternehmen haben doch eher versucht, diese Kompetenzen hier zu halten. Die Klugen wie zum Beispiel Hugo Boss haben gesagt, dass sie wenigstens große eigene Standorte haben müssen. Boss hat in Izmir ein Kompetenzzentrum, eine große Näherei, wo viel ausgeildet wird. Es gibt eine eigene Technikerschule und er unterstützt eine Ingenieurschule, weil Boss sagt: Wir brauchen die technologische Kompetenz der Umsetzung der Designs in der Produktion. Alternativ gibt es Importbüros, die praktisch nur Ware aus China kaufen. (060828_T_G_Zentrale_1)

Klaus Steilmann gilt als einer der wenigen Akteure, die lange Zeit versucht haben, dem Verlagerungstrend durch eigene Produktionskonzepte entgegenzuwirken:

Eine ganze Zeit lang war Steilmann derjenige, der gesagt hat: Wenn ihr auch alle zumacht – ich habe ein anderes Konzept. „Mode für Millionen“ und hochrationell organisierte Betriebe, auch harte Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten, muss man sagen, höchstflexibel. Er hat sich stark durch öffentliche Töpfe, also durch Arbeitsamtsförderung und so weiter, Qualifizierungsmaßnahmen bezahlen lassen, so dass die Näherinnen wirklich in der Lage waren, alles zu nähen. Die Steilmann Belegschaften haben heute Sakkos gemacht, morgen Blusen und übermorgen Mäntel und die letzten 10-12 Betriebe, die waren so flexibel, die konnten wirklich alles. Da in Cottbus, dem letzten Betrieb, waren es 200 Näherinnen und die haben alles gemacht. Es gab also schon auch ein paar Unternehmer, die sich gegen den Trend gestellt haben, aber es hat letztendlich nicht wirklich funktioniert. (060828_T_G_Zentrale_1)

Problematisch war nach wie vor die Vernachlässigung der Mode. „Mehr Mode braucht der Markt“ hieß es zwar, doch dieser Aufruf bezog sich nur auf die Veränderung des Auslieferungsrhythmus. Statt zwei Saisons gab es nun vier:

Das waren unternehmerische Fehler. Ich habe das immer den Leuten gepredigt: Ihr produziert da, ihr macht praktisch Lohnveredelung im eigenen Betrieb, euer Zentrallager ist hier, in Portugal beschäftigt ihr Hunderte von Leuten, warum baut ihr nicht mit zwei, drei Leuten da unten ein Vertriebskompetenzzentrum für die iberische Halbinsel auf? Und macht ein Lager und geht an die Hypermarkets, ich weiß nicht warum. Die machen es alle nicht. Auch heute nicht. Ich kann es nicht verstehen. (. . .) Das ist halt typisch mittelständisch, schwerfällig, stark produktionsorientiert, was immer noch eine Rolle spielt, und nicht marktorientiert. (060720_T_V_GM_1)

Einige Hersteller versuchten, durch Vertriebsstrategien wie Kommissionsgeschäfte eine stärkere Kundenbindung auszulösen, was sie aber letztlich nur weiter abhängig machte und die Verarmung des modischen Angebotes vorantrieb. Bei den Banken hatte sich die Produktionsverlagerung als „best practice“ festgesetzt – eine Handlungsalternative, die zu diesem Zeitpunkt die bestehenden Probleme der

Unternehmen nicht adressierte, sondern eher noch verstärkte (Kinkel/Wengel 1998):

Also in allen Fällen, wo es dann zu Sanierungsgesprächen kam, jetzt auch vor einer Insolvenz, habe ich das mitbekommen, dass die Banken immer gesagt haben: ‚Ja, da muss halt ein größerer Teil ins Ausland verlagert werden.‘ (060828_T_G_Zentrale_1)

8.5.4 Zusammenfassung: Spätes Erwachen?

Spätestens jetzt, in den 80er Jahren, ging mit dem Generationenwechsel und dem Wegfall von Handelskunden ein „Ruck“ durch die Unternehmenslandschaft. Wer sich vorher noch irgendwie über Wasser halten konnte, war nun zum Wandel gezwungen, möglicherweise zu spät. Denn das Ausweichen vom deutschen Markt, sei es durch die Verlagerung der Produktion oder durch die Erschließung neuer Absatzmärkte, hätte weitere Investitionen erfordert, was durch die oben schon beschriebenen Investitions- und Schuldenspiralen im Zuge der Rationalisierung, zusammen mit Kapitalentnahmen, hohen Außenständen und einer wachsenden Skepsis der Banken quasi unmöglich war. Wer erst unter diesem Druck reagierte, sah sich in der Regel tatsächlich seines Handlungsspielraumes beraubt. Wer alles auf einen Produktionspartner setzte, ohne eine tragfähige Beziehung aufzubauen, oder organisatorische Prozesse zu schnell umstellte, wurde meist enttäuscht. Auch die langen Verhandlungszeiträume mit den Banken haben teilweise dazu geführt, dass Unternehmen schließlich doch die Insolvenz anmelden mussten.

8.6 Zusammenschluss Europas und die „Neuen Vertikalen“, die 90er Jahre

8.6.1 Gesamtwirtschaftliche Lage: Blühende Landschaften?

Die Zeit nach der deutschen Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 war eine trügerische Phase der Erholung, eine „Schonfrist“ im Transformationsprozess der Bekleidungsindustrie. Viele deutsche Unternehmen haben nun auf die Kaufkraft und den Nachholbedarf der Menschen in den „blühenden Landschaften“ in Ostdeutschland gesetzt und ihren Export und ihren Auslandsvertrieb völlig vernachlässigt. Einige Betriebe verlagerten Teile ihrer Produktion in die ehemalige DDR. Falls nicht vorher schon geschehen, wurde die deutsche Bekleidungsindustrie spätestens in dieser Zeit von den europäischen Wettbewerbern, insbesondere Italien, auf den Auslandsmärkten abgehängt. Denn 1993/1994 ging nach der schnellen, eigentlich vorhersehbaren Sättigung des aufgestauten Nachholbedarfs die Nachfrage in Ostdeutschland rapide zurück, der „brutale Verdrängungswettbewerb“ (060301_T_U_DE_1) hatte richtig eingesetzt:

Die DDR hatte natürlich gar nichts und sämtliche Restposten und Lagerbestände wurden dort auf den Markt gebracht. Es wurde nur noch für die DDR produziert. Große ‚private-label‘-Hersteller haben dann teilweise ihre Ex-

portleiter entlassen, weil sie geglaubt haben, das würde so weiter gehen. Eine sehr kurzfristige Sicht. (060720_T_V_GM_1)

8.6.2 Regulative Institutionen: Eurovision

Im Jahr 1993 trat der europäische Binnenmarkt in Kraft und mit ihm die Abschaffung der einzelstaatlichen Quoten und die Zollfreiheit für die mittel- und osteuropäischen Länder (Gass et al. 1990: 55ff). Da die traditionellen europäischen Textilländer anders als Deutschland noch keine Erfahrung mit der passiven Lohnveredelung gemacht hatten, wollten sie die Kontingente eng begrenzen. Dies hätte jedoch die deutsche Produktionsweise, die mit einer Zielquote von 25 Prozent für die Inlandsproduktion bereits 62 Prozent des gesamten europäischen Veredelungsverkehrs abdeckte, unmöglich gemacht. Unter der deutschen Präsidentschaft 1994 wurde dann ein Lohnveredelungsregime durchgesetzt, das zumindest die bisherigen Möglichkeiten offen halten und die Existenz der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in ihrer verschlankten Form sichern sollte. Doch mit der Gründung der WTO im Jahr 1994 und der darauf folgenden Integration der Textil- und Bekleidungsimporte in die allgemeinen GATT-Regeln bekam die Verlagerung dann eine – auch für die Politik überraschende – Eigendynamik. Waren die Unternehmen einmal im Ausland aktiv, weiteten sie ihre Aktivitäten sehr schnell aus und gingen von der passiven Lohnveredelung teilweise zum Direktzukauf über. Die deutsche Regierung hatte auch für asiatische Länder Veredelungsquoten bei der Europäischen Kommission durchgesetzt, während im Gegenzug beispielsweise die USA beim WTA immer restriktiver wurden. Positiv gedeutet hatten die deutschen Bekleidungshersteller hierdurch Erfahrungen in der Abwicklung von Exportgeschäften gesammelt, die andere Länder erst noch aufbauen mussten.

8.6.3 Organisation der Wertschöpfung: Neue Partnerschaften

Während sich Benetton relativ unbeachtet schon während der 80er Jahre mit einem vertikal-kooperativen Geschäftsmodell zum Marktführer entwickelte, waren es die sogenannten „New Verticals“ – der Schwede H&M, gefolgt von den Spaniern Zara und Mango –, die in den 90er Jahren den deutschen Markt eroberten und eine komplett neue Marktlogik diktierten. Dies erschütterte den eingeschlafenen deutschen Markt so sehr, dass nun die verbliebene deutsche Industrie und der Handel endlich ihre Zusammenarbeit intensivierten, um ähnliche vertikal-kooperative Strukturen auszubilden. „Vertikale Ketten unterlaufen die traditionelle Wertschöpfungskette“, wird ein Unternehmensberater in der Textilwirtschaft (1996, 47: 28) zitiert. „Künftig wird nur derjenige Erfolg haben, der die Belange der jeweils anderen Stufe in seine Überlegungen einbezieht.“ Die Partnerschafts- und Netzwerkidee wird endlich branchenweit ernst genommen.

Viele Hersteller erlitten jedoch zunächst einen Einbruch. Es galt als Erfolg, den Umsatz zu halten, anstatt wie die meisten in der Branche einen zweistelligen Umsatzverlust hinnehmen zu müssen. Auch die erfolgreichen Markenhersteller litten unter einem temporären Umsatzrückgang. Doch mit Rumänien, Bulgarien und Makedonien als neuen europäischen Produktionsstandorten, mit der Investiti-

on in Systeme zum elektronischen Datenaustausch zwischen Industrie und Handel, die sowohl die Lagerhaltung beim Handel als auch die Produktionsabläufe bei den Herstellern optimierten, und dem damit einhergehenden Abbau von Kooperationsbarrieren sind auch auf dem deutschen Markt wettbewerbsstarke Systeme entstanden. Eine aktuell beliebte Form der Systempartnerschaft zwischen Handel und Hersteller sind die sogenannten Shop-in-Shops: An Hersteller vermietete Handelsflächen, die in gemeinsamer Absprache bestückt und gestaltet werden.

8.6.4 Zusammenfassung: Ein Branchenpfad?

Bis zum radikalen Umbruch und der Präsentation eines neuen Erfolgsmodells durch die so genannten „Vertikalen“ kann man den deutschen Bekleidungsmarkt tatsächlich als „verriegelt“ bezeichnen. Denn starke Kooperationsbarrieren auf der einen und ein einseitiger Fokus auf die Produktionskosten auf der anderen Seite trugen über Jahrzehnte hinweg dazu bei, dass ein Großteil der Branche an Innovationskraft verloren beziehungsweise diese nie aufgebaut hat. Die verschiedenen Reaktionen auf Krisenzeiten bewegten sich nach dem Insourcing und Rationalisieren stets im marginalen Bereich: Erst die Überproduktion, dann die passive Lohnveredelung, zuletzt Baukastensysteme oder ähnliche Vertriebsformen, die, wenn überhaupt, dann nur sehr kurzfristige Wettbewerbsvorteile schufen:

Dann sagten die, das habe ich bei Steilmann zum Beispiel ganz konkret erlebt: Wir machen jetzt noch 25 Prozent im Inland, wir haben Kostenprobleme in der Mischkalkulation, und wenn wir 5 Prozent mehr nach Rumänien verlagern, haben wir im nächsten Jahr durch den Lohnunterschied ein Benefit von 1,5 Millionen. Dann wurde das gemacht, aber der Lieferant wusste sehr wohl, dass vorher in Deutschland hergestellte Ware nun in Rumänien hergestellt wurde. Das heißt, dieser Vorteil ergab sich immer nur temporär. Also hat man weiterverlagert und hat praktisch den Vorteil durch die Verlagerungskosten sofort immer verbraten, ohne sich die Frage zu stellen: Ist eigentlich das Produkt richtig, das ich mache? Welche anderen Probleme habe ich, wie könnte ich das anders in den Griff bekommen? Und das zeigt sich auch darin, dass es Steilmann nachdem er praktisch 99 Prozent verlagert hatte auch nicht besser ging. (060828_T_G_Zentrale_1)

Spezifische historische Ereignisse rahmen diesen Entwicklungspfad: Zuerst das Wirtschaftswunder mit dem starken Wachstum, zuletzt die deutsche Wiedervereinigung mit der erneuten Hoffnung auf ein Wachstum des nationalen Marktes. Doch für die Unternehmen, die sich früh auf eine Produktion für den nationalen Markt festgelegt hatten, wurde es im Laufe der Zeit immer schwieriger, zu anderen Alternativen zu wechseln. Sie verloren Schritt für Schritt ihre Kunden und hatten finanziell keinen Spielraum für Innovation. Dass sich die Branche tatsächlich in einem pfadabhängigen Prozess befand, zeigt sich auch darin, dass einzelne Versuche, den dominanten Pfad zu brechen – wie es das Unternehmen Steilmann viele Jahre versucht hatte – scheiterten. Und selbst wenn die Zeichen der Zeit erkannt und Handlungsalternativen diskutiert wurden, fand eine tatsächliche Veränderung in der Branchenlogik erst mit dem Markteintritt der „New Verticals“ statt. Die lange diskutierte Kooperation zwischen Industrie und Handel und der

damit einhergehende Absatzfokus wurden nun realisiert.⁷² Einige wenige, besonders innovative Unternehmen verfolgten den – in der Lebensmittelindustrie bereits lange bewährten – ECR (Efficient Consumer Response)-Ansatz zur Optimierung der Wertschöpfungskette. EDI (Electronic Data Interchange)-Verfahren zum elektronischen Datenaustausch wurden zunehmend implementiert (TW 1999, 21: 44).

8.7 Ausblick: Aktuelle Entwicklungen

Das zentrale Ereignis der letzten Jahre war das Auslaufen des WTA am 1. Januar 2005. Da Deutschland in den Jahren davor schon eine sehr liberale Handelspolitik verfolgt hatte, beeinflusste dies die deutschen Unternehmen relativ wenig. Im Gegenteil: Nun hatten sie aufgrund ihrer organisatorischen Erfahrung mit dem Auslandsgeschäft sogar einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem europäischen Ausland. Bedeutend wichtiger waren für die deutschen Unternehmen die neuen internationalen Kreditrichtlinien der Banken unter „Basel II“. Auch wenn Basel II erst ab 2007 verbindlich gelten sollte, schwebte das Regelwerk schon seit seiner Formulierung wie ein „Damoklesschwert“ über den Betrieben. Deutschland war besonders schnell bei der Anwendung der Richtlinien und für eine gewisse Zeit um die Jahrtausendwende galt bei den Großbanken das Prinzip: „Keinen Mittelstand, und schon gar nicht Textil und Bekleidung“ (TW 2001, 50: 36). Wurden die Bankkredite früher noch direkt vor Ort „beim Golfspiel“ zwischen Banker und Unternehmer verhandelt, konnten nun Analysten aus den Bankzentralen in Frankfurt über die Kreditvergabe entscheiden – auf der Basis genereller Vorhersagen und Annahmen.⁷³ Die traditionell im internationalen Vergleich niedrige Eigenkapitaldecke wurde den deutschen mittelständischen Unternehmen spätestens jetzt zum Verhängnis. Herstellern und Einzelhändlern wurden „die Daumenschrauben angelegt“ (TW 2001, 26: 130). Langfristige Kredite wurden teurer, sofern sie überhaupt gewährt wurden.⁷⁴

Die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel hat sich weiter intensiviert im „Kampf gegen die Großen, Schnellen und Billigen“ (TW 2006, 23: 28). „Strategische Vertriebsallianzen“ ist das Stichwort, unter dem die Effizienz und die Geschwindigkeit in der textilen Wertschöpfungskette gesteigert werden sollen. Mehrere Kollektionen im Jahr, eine schnelle Reaktion auf neue Trends, keine Lagerhaltung und keine „Rotstiftpreise“: Die Erfolgsfaktoren der Vertikalen werden nun konsequent kopiert. Wie genau diese Partnerschaften entstehen und wie mit den alten Barrieren umgegangen wird, ist bislang allerdings noch kaum untersucht. Markterschließung und Kooperation sind auch verbandsseitig aktuelle The-

72 Anders beispielsweise die Situation in Galizien, das Umfeld, das Zara hervorgebracht hat. In Spanien begann die Krise der Textil- und Bekleidungsindustrie erst in den späten 70er Jahren und die Branche, unterstützt durch die spanische Regierung, änderte ihren Fokus schnell weg von der nationalen Produktion hin zu Export und Design. Einige Unternehmen förderten in einer gemeinsamen Aktion das „Galician fashion“-Konzept und die Branche entwickelte sich dort zu einem strategisch bedeutsamen Sektor (Bonnin 2002).

73 Und der inoffiziellen Vorgabe: Keine Geschäfte mit „Bau, Brau und Bekleidung“.

74 Teilweise setzten sich hier die Verbände bei Verhandlungen für einzelne Unternehmen ein, für die sie bürgen konnten.

men. Der Gesamtverband der Textil- und Modeindustrie setzt sich mittlerweile stark für die Markterschließung in Mittel- und Osteuropa sowie in Fernost ein und hat als erster Verband weltweit mit den beiden chinesischen und den beiden indischen Spitzenverbänden förmliche Kooperationsabkommen abgeschlossen. Außerdem wird darüber nachgedacht, ob und wie es gelingen kann, zwischen den europäischen Partnern eine europäische textile Kette entstehen zu lassen in der Hoffnung, die Industrie möglicherweise am europäischen Standort halten zu können.

Von dem neuen Fokus auf Flexibilität und Geschwindigkeit profitieren nun natürlich die Unternehmen, die ihre Produktion größtenteils an europäischen Standorten gelassen haben. Rückverlagerungen gibt es in der Branche hingegen kaum – auch dies möglicherweise ein weiterer Hinweis auf das „Lock-in“, auf das die sich im Niedergang befindenden Elemente der Branche über viele Jahre hinweg zu steuern. Doch natürlich lässt sich nicht pauschal sagen, dass alle Unternehmen „eingelockt“ waren und bei einer anderen Vorgehensweise eine Chance gehabt hätten. Aber eine Einengung des Handlungsspielraums lässt sich zumindest für die auf den nationalen Markt konzentrierten Unternehmen feststellen: Es wuchs die Abhängigkeit von den Banken und von einigen wenigen, immer mächtiger werdenden Handelskunden. Aus dieser Situation heraus gelang kaum einem Unternehmen eine strategische Neuausrichtung. Abbildung 9 fasst die Entwicklungen im gesamten Untersuchungszeitraum stark vereinfacht zusammen.

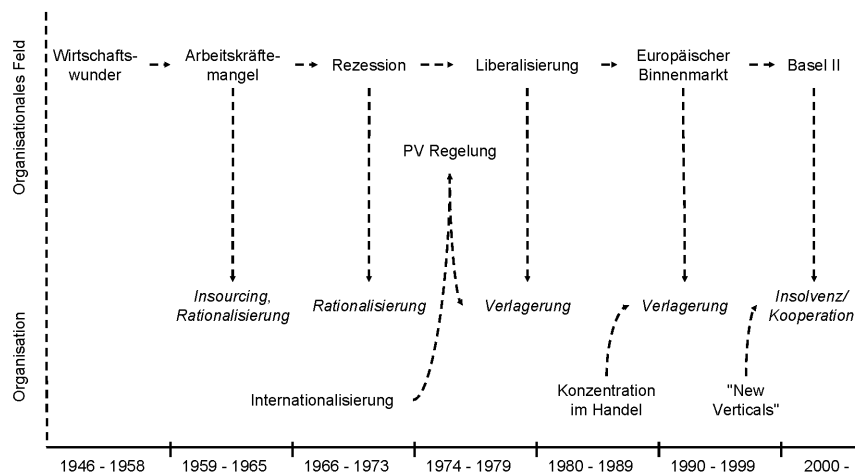


Abbildung 9: Herausbildung eines dominanten Handlungsmusters

9 Entwicklungsverläufe einzelner Unternehmen: Strategische und organisatorische Pfade?

There are no mature industries, only mature companies. (John Stopford,
London Business School)

Dieses Stück deutsche Industriegeschichte soll nun auf der Organisationsebene weiter erzählt werden, um Erkenntnisse für das Management und die Managementforschung herauszuarbeiten. Im Kontext ausgewählter Unternehmen sollen die aus der Branchenbeschreibung hervorgegangenen Handlungsalternativen in den einzelnen Zeitphasen genauer untersucht werden. Hierfür wurden die Entwicklungsverläufe der Unternehmen sowohl im Einzelfall als auch fallübergreifend analysiert. Die Aussagen der befragten Akteure wurden kritisch anhand der Branchenanalyse und der vorliegenden Archivdaten reflektiert. Organisationsvariablen rücken nun stärker in das Zentrum.

Häufig werden die Unternehmen nach ihrem Marktsegment gruppiert, da die Stärke der Marke als zentrales Erfolgs- oder gar Überlebenskriterium gilt. Aus der vorausgegangenen Analyse geht aber eher hervor, dass gerade frühe strategische Entscheidungen in Bezug auf Produktions- und Absatzstrategien eine ausschlaggebende Rolle gespielt haben. Die Zeitlichkeit von Entscheidungen und damit bestimmte Entscheidungsmuster sind also möglicherweise ein besseres Gruppierungskriterium als einzelne Strategiedimensionen. Daher sollen in diesem Kapitel unterschiedliche Verlaufstypen identifiziert werden. Ausgangspunkt der Analyse ist wieder die Nachkriegszeit, in der die meisten Unternehmen mit dem (Wieder-)Aufbau ihrer Betriebe und der von Rohstofflieferungen abhängigen Bedarfsproduktion begonnen haben.

Zunächst wurden die Fallgruppen „erfolgreich“ und „gescheitert“ miteinander verglichen und auf gemeinsame Verlaufsmuster hin untersucht. Schon nach einem kurzen Blick auf die vorliegenden Daten wurde deutlich, dass es einfache „Erfolgsfaktoren“ nicht geben kann. In beiden Gruppen finden sich sowohl „private label“-Produzenten als auch Hersteller von starken Marken. In beiden Gruppen finden sich Unternehmen, die früh, und Unternehmen, die erst spät mit ihrer Produktion teilweise oder ganz ins Ausland gingen. In beiden Gruppen finden sich sowohl Spezialisten als auch Unternehmen mit einem breiten Produktportfolio, ebenso wie Unternehmen mit einem hohen oder mit einem niedrigen Exportanteil. Auch wenn das Marktsegment nicht mit dem Erfolg eines Unternehmens gleichzusetzen ist, konnten bestimmte Verlaufsmuster identifiziert werden, die für die beiden Marktsegmente typisch waren. Da kaum ein Unternehmen in der Stichprobe den Wandel von einem „private label“-Produzenten zu einem Markenhersteller (und vice versa) vollzogen hat, ist diese Unterscheidung über alle Zeitphasen hinweg tragbar.

Eine kurze Anmerkung zu den untersuchten Krawattenherstellern: Von ihrem Verlaufsmuster her sind die drei Krawattenhersteller aus Krefeld nicht mit den übrigen Bekleidungsherstellern vergleichbar, da sich der Preisdruck in der Kra-

wattenindustrie erst in den 90er Jahren bemerkbar machte. Erst dann haben die Unternehmen ihre Eigenproduktion teilweise reduziert. Verlagert wurde nach Vietnam über einen Zwischenmeister, der früher selbst in Krefeld gelebt hatte und nun die Veredelung organisiert. Daher werden die Krawattenhersteller, sowie übrigens auch der „Exit“-Fall⁷⁵, aufgrund ihrer Besonderheiten nicht bei der Verlaufsmusteranalyse berücksichtigt. Der Fall eines Maßkonfektionärs wird am Ende des Kapitels genauer beschrieben.

9.1 Die „private label“-Produzenten: Zwei Verlaufstypen

Innerhalb des „private label“-Segments konnten zwei unterschiedliche Verlaufstypen identifiziert werden, die eng mit dem langfristigen Erfolg der Unternehmen verbunden sind: einen Verlauf vom Bedarfsproduzenten zum Massenproduzenten und einen Verlauf vom Bedarfsproduzenten zum flexiblen Produktionspartner. Diese beiden Verlaufstypen sollen im Folgenden schematisch und anhand eines jeweils etwas ausführlicheren Beispiels dargestellt werden.⁷⁶

9.1.1 Verlaufstyp „Massenproduzent“

Drei der untersuchten Unternehmen folgen, natürlich im Einzelfall unterschiedlich, dem Verlaufsschema eines Massenproduzenten und alle drei haben im Zeitraum zwischen 2000 und 2004 die Insolvenz angemeldet. Einem der Unternehmen ist mit Hilfe eines Investors der „Turnaround“ gelungen. Zwei der Unternehmen wurden bereits im 19. Jahrhundert gegründet und hatten somit eine lange Tradition in der deutschen Bekleidungsbranche.

Der erste Fall, die Desch for Men GmbH, ist jedem Branchenkenner ein Begriff. Johann Desch, ein junger Militärschneider aus dem Aschaffenburg Umland, gründete 1868 das Unternehmen mit der Idee, Herrenanzüge nicht mehr individuell, sondern nach Standardmaßen in Serie zu fertigen und gilt somit als einer der Begründer der modernen Herrenkonfektion. Nach dem Zweiten Weltkrieg führte die nunmehr dritte Generation der Familie das Unternehmen weiter und baute ab 1945 das Firmengelände im zerstörten Aschaffenburg wieder auf. Die starke Nachfrage wurde in erster Linie durch die Arbeit von Heimarbeitern gedeckt, womit die Firma Desch den Grundstein für die Entwicklung Aschaffenburgs als einem der deutschen Bekleidungscentren legte. Aufgrund des starken Wachstums wurden in den 50er Jahren weitere eigene Produktionsbetriebe im Umland gegründet. In der Hoch-Phase beschäftigte das Unternehmen dort um die 1000 Mitarbeiter.

Dem ersten Nachfragerückgang in den 60er Jahren konnte noch durch Rationalisierungsmaßnahmen begegnet werden. Das Unternehmen investierte in die neue-

⁷⁵ Der Exit-Fall war einer der vielen deutschen Zwischenmeister, die Lohnaufträge für die heimische Industrie gefertigt haben. Anstatt eine Umstellung zu versuchen, wurde das Unternehmen zur Jahrtausendwende geschlossen. Der Eigentümer ging in den Ruhestand.

⁷⁶ Alle nun folgenden Auswertungen basieren, wie schon Tabelle 7, auf den Interviewtranskripten sowie den zu jedem Unternehmen ergänzend gesammelten Dokumenten.

sten Maschinen und integrierte die Produktionsprozesse weg von der Heimarbeit vollständig in die eigenen Betriebe – für ein Unternehmen, dessen Entwicklung auf der Idee der tayloristischen Produktion fußte, wohl keine überraschende strategische Wendung. Auf dieser Produktionsbasis wurde Desch schnell ein interessanter Lieferant für die in den 70er und 80er Jahren dominanter werdenden Warenhauskonzerne und mit einigen dieser Großkunden ging ein überproportionales Wachstum einher. Durch die vielen Investitionen finanziell stark angeschlagen war dies ein willkommenes Geschäft.

In den Zeiten dieses rasanten Umsatzwachstums versäumte es Desch jedoch, das Unternehmen mit einer Marke strategisch am Markt zu positionieren. Die Großkundengeschäfte liefen nur unter fiktiven „private labels“, der Fachhandel mit differenzierteren modischen Bedürfnissen wurde als Kunde vernachlässigt. Mit dem Einstieg der vierten Generation in das Unternehmen Mitte der 80er Jahre erkannten die beiden Jungunternehmer diese Abhängigkeit, fühlten sich jedoch durch die finanzielle Situation des Unternehmens und den weiterhin bestehenden Einfluss der Vätergeneration stark in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt. So wurde zunächst weiter rationalisiert:

Gerade zwischen 1988 und 1995 hat sich das enorm ausgewirkt. Jede Saison musste die Hose wieder eine Mark günstiger werden. (. . .) Eine Industriegesellschaft sagt dann zunächst: Noch modernere Maschinen her, noch bessere Fertigungsmethoden, auf Leute verzichten. Man hat im Grunde versucht, das Produkt über die Rationalisierung günstiger zu machen, was bei einer hohen Auslastung anfangs auch funktioniert hat. Ich weiß, dass damals bei uns am Standort Lohr am Tag bis zu 2000 Hosen gefertigt wurden und dass aber die Zahl der Mitarbeiter in der Fertigung jedes Jahr leicht gesunken ist. Man wurde also immer effizienter und konnte damit dem Preisdruck begegnen. (060301_T_U_DE_1)

Doch dieser Weg war schnell ausgeschöpft und die Banken standen dem Unternehmen aufgrund der angespannten Liquiditätssituation und der hohen Fixkosten kritisch gegenüber. Aus dieser Krisensituation heraus wurde Mitte der 90er Jahre der erste Verlagerungsschritt gewagt. Ein deutscher Produktionsbetrieb wurde mit Sozialplan geschlossen und die Hosenproduktion in Istanbul fortgesetzt. Kurz darauf zog die Sakkofertigung nach Kroatien, Marokko kam 1996 als Standort dazu. Desch unterstützte die Entwicklung dieser Auslandsbetriebe durch den Transfer von Wissen und Technologie; Auslandstechniker vor Ort optimierten die Produktion und überwachten die Qualität.

Mit der Jahrtausendwende kam es zur Schließung des letzten deutschen Fertigungsbandes und selbst die Musternäherei – eine Art Kompetenzsicherungszentrum – wurde abgebaut. Gleichzeitig startete Desch den Versuch, neue Absatzmärkte im Ausland zu erschließen. Im Inland sollte durch Vertriebskonzepte wie dem „Baukastensystem“ eine Kundenbindung gegenüber den Einzelhändlern geschaffen werden. Doch solche Konzepte verstärkten letztlich das Fixkostenproblem der Hersteller, da große Lager gebildet werden mussten. Außerdem trugen sie zu einer Standardisierung des modischen Angebotes bei:

Das war am Anfang natürlich erstmal ganz toll, hat aber dazu geführt, dass jeder auf diesen Zug mit aufspringen wollte und dann ist ein dramatischer Preisverfall gerade in dem Baukastenbereich aufgetreten. Die Industrie hat

viel Ärger mit dem Baukasten gehabt, weil es produktionstechnisch und materialmäßig schwer zu organisieren war. Es musste immer gewährleistet sein, dass ein blauer Anzug aus der siebten Produktionscharge genauso aussah wie der aus der elften oder dreizehnten. Man hatte hohe Lagerkosten und die Ware war in der Beschaffung etwas teurer, weil sie immer diese Farbgarantie haben musste. (060301_T_U_DE_1)

Trotz – oder wegen – solcher Konzepte konnten die Umsatzrückgänge durch die sinkende inländische Nachfrage nicht aufgehalten werden. Gepaart waren diese Schwierigkeiten mit hohen Fixkosten, einer geringen Eigenkapitaldecke und hohen Außenständen bei den Auslandskunden. All dies trug schließlich dazu bei, dass eine der drei Hausbanken, selbst mit den neuen Basel II-Richtlinien konfrontiert, dem Unternehmen die Kredite kündigte, nachdem das Hauptbetriebsgelände verkauft worden war. Versuche, die Restrukturierung des Unternehmens mit Hilfe eines Factoring-Unternehmens und mit Interimsmanagern weiterzuführen, scheiterten. Im Jahr 2004 konnte die Vorfinanzierung der Produktion nicht mehr sichergestellt werden und die Insolvenz wurde angemeldet. Kurze Zeit später erwarb ein holländischer Investor die Rechte an dem Namen Desch und eine neue Service- und Vertriebsgesellschaft Desch Menswear GmbH & Co. KG wurde gegründet. Erst seit dem Bruch der Insolvenz wurde aus dem ehemaligen Herstellerunternehmen ein „full service“-Importeur:

Das holländische Unternehmen kooperiert dahingehend sehr eng mit uns, dass wir nun unsererseits die Kollektionserstellung vornehmen und die einschlägigen Stoffmessen besuchen. Die Kollektion wird aufgebaut und im In- und Ausland vertrieben. Unser Partner ist für den Wareneinkauf und die Produktion zuständig, stellt die fertigen Waren zur Verfügung und übernimmt die Vorfinanzierung. Wir liefern dann an den Kunden aus und agieren im Grunde als eine Art Vertriebs- und Servicegesellschaft. (060301_T_U_DE_1)

Diese Aufstellung macht es möglich, mehr in Marke und Vertrieb zu investieren:

Wir haben jetzt die Möglichkeit, über diese Kooperation ein völlig neues Lifestyleprogramm zu bringen. Wir labeln neu, wir werden zum Winter völlig neue Themen bringen – das Leben geht weiter. (061123_T_U_DE_2)

Ähnlich wie Desch machte sich auch der zweite Massenproduzent, die Edmund Mahnel Bekleidungswerke GmbH & Co., durch seine Produktionskompetenz einen Namen. Mahnel galt als das Unternehmen, das „die schnellste Hose“ produzieren konnte. Wenn auch weniger traditionsreich als Desch, sind doch einige Parallelen im Verlauf nicht zu übersehen. In den 60er Jahren investierte das Unternehmen in modern ausgestattete Betriebe und konnte vor allem in den 70er Jahren ein deutliches Umsatzwachstum mit einigen wenigen Großkunden verzeichnen. Im Jahr 1976 beschäftigte das Unternehmen circa 1000 Mitarbeiter in sieben in- und ausländischen Betrieben bei einem Umsatz von 70 Millionen DM. Erst Mitte der 80er Jahre war der Kostendruck für das Unternehmen spürbar. Die Einsparpotenziale durch weitere Rationalisierungsmaßnahmen wurden immer geringer, das Unternehmen litt noch unter den hohen Rationalisierungskosten und der Handel ersetzte das Produkt Hose mehr und mehr durch Direktimporte aus Asien. Gleichzeitig setzen die Gewerkschaften eine Angleichung der Löhne und Arbeitszeiten in den Zonenrandgebieten durch, wovon auch einige Produktionsbe-

triebe von Mahnel betroffen waren. So wurden bis in die frühen 90er Jahre alle deutschen Betriebe geschlossen, die Produktion ging in die Türkei und nach Korea. Der kroatische Standort wurde nach seiner Schließung in Lettland neu aufgebaut. Diese Schritte erforderten natürlich Kapitalinvestitionen und mit dem Wegfall eines Großauftrages Mitte der 90er Jahre befand sich Mahnel in einer Schuldenfalle, aus der das Unternehmen nicht mehr herauskam:

Ich hatte meine Kosten auf einem Volumenumsatz aufgebaut. 1996 oder 1994, glaube ich, hat die Firma C&A Brenninkmeyer ihr Einkaufsbüro von Düsseldorf nach Belgien verlagert, nach Brüssel, und hat komplett neue Einkaufsphilosophien heraus gegeben. Ich habe damals mit C&A Brenninkmeyer einen Jahresumsatz gehabt von 36 Millionen DM. Und ein Jahr später war der auf 800.000 Mark geschrumpft. Das war der erste massive Schlag, den ich bekommen habe. Daraus bin ich nicht mehr heraus gekommen und bin dann in die Insolvenz gegangen, da ich meine Kosten nicht mehr anpassen konnte. (061126_T_U_MA_1)

Die Insolvenz wurde noch bis 2003 hinausgezögert, da der Eigentümer versuchte, das Unternehmen durch weitere Verlagerungen – von Lettland nach Weißrussland, von Korea nach China – wieder auf einen grünen Zweig zu bringen. Doch ohne eine entsprechende Marktpositionierung schien dieser vielzitierte „Karawanenzug“, immer den günstigen Lohnkosten hinterher, keine Lösung zu bieten:

Dadurch, dass ich die Marke nicht hatte, war ich ersetzbar. Durch die Ersetzbarkeit bin ich dem Preisdruck ausgeliefert. Durch den ausgelieferten Preisdruck fliege ich vom Markt weg, so schnell geht es gar nicht. (. . .) Und das hat sich dann von der Mitte der 80er Jahre bis 2003 hingezögert, da man geglaubt hatte, man kriegt es noch in den Griff. Riesenfehler! Ich hätte 1996 schließen sollen. Dann wäre für mich persönlich Vieles einfacher gewesen. (061126_T_U_MA_1)

Auch das dritte Unternehmen in dieser Gruppe, Ambrosius Heim, ist schließlich an der Kombination aus Umsatzeinbrüchen und hohen Fixkosten in den 90er Jahren gescheitert und hat im Jahr 2000 einen Insolvenzantrag gestellt. Ambrosius Heim startete 1896 als kleiner Lohnbetrieb für Strick- und Wirkwaren auf der Schwäbischen Alb und entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem der größten vollstufigen Strick- und Wirkwarenbetriebe der Region. Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Unternehmen hatte Heim ein sehr breites Produktportfolio und produzierte Oberbekleidung für Männer, Frauen und Kinder. Bis in die 90er Jahre hinein war das Unternehmen zu nahezu 100 Prozent auf den deutschen Markt konzentriert und expandierte konstant. Aus Kostengründen, aber vor allem auch aus einem Mangel an Arbeitskräften heraus wurde 1984 ein Betrieb in der Türkei gegründet. Zusätzlich wurde schon sehr früh Ware aus Fernost importiert und teilweise in Osteuropa in passiver Lohnveredelung gefertigt.

Auch Ambrosius Heim spürte schmerzlich Mitte der 80er Jahre den Preisdruck, den Nachfragerückgang seitens der Großkonzerne und die vielen Betriebs-schließungen im Facheinzelhandel, dem gut etablierten zweiten Standbein:

Dann kam das große Sterben des mittelständischen Einzelhandels. Das war eigentlich der Rückhalt für uns und auch für viele kleinere, mittelständische Hersteller. Die haben treu und brav im Januar oder Februar ihre Winterorder gegeben. Dadurch hatten wir Sicherheit zum Einkauf unserer Garne und

dem Färben. Das wurde dann ab Juli oder August geliefert und im Juli ging man bereits wieder mit der Sommerkollektion los fürs nächste Jahr. Das hat sich dann völlig verschoben, es war überhaupt nicht mehr möglich, eine Vororder zu bekommen. Und sie konnten eigentlich ins Blaue rein diese Sachen nicht mehr produzieren. Da haben viele, auch wir, sehr viel Geld verloren, weil man gesagt hat, wir müssen die Leute beschäftigen. Jetzt mach mal. Schreibe einen Auftrag raus. Dann hat man einen Lagerauftrag rausgeschrieben. (070227_T_U_AM_1)

Als erste Maßnahme produzierten die Unternehmen also auf Lager. Spätere Umstrukturierungsmaßnahmen zielten darauf ab, Produktions- und Distributionsabläufe zu optimieren. Eine grundlegende Neuausrichtung wurde nicht angestrebt. Nach der Wiedervereinigung im Jahr 1990 erlebte Heim einen deutlichen Aufschwung, so dass 1993 ein rumänischer Maschenbetrieb mit 940 Mitarbeitern übernommen wurde (TW 1994, 30: 175). Ziel war es, die Produktionskosten durch eine Fokussierung auf zwei Standorte zu optimieren und gleichzeitig weiter zu wachsen. Die Wertschöpfungskette sollte nach dem Vorbild der japanischen Automobilindustrie in ein „lean production“ System umgestellt werden, dem Handel wurden NOS-Modelle angeboten und Heim begann, seinen Firmennamen als, nach eigener Aussage, „Marke ohne Ehrgeiz“ zu verwenden. Doch im rückläufigen Markt konnte das Unternehmen diese Investitionen, wenn auch auf Sanierung ausgerichtet, nicht langfristig tragen. Gegenüber dem rumänischen Betrieb ging Heim die Verpflichtung ein, in den nächsten fünf Jahren 10 Millionen DM zu investieren und für zwei Jahre eine Beschäftigungsgarantie zu geben. Allerdings kam es auch hier 1999 zu einem Umsatzeinbruch und die Banken waren nicht mehr bereit, die weitere Finanzierung zu garantieren. Diese Kombination von hohen Fixkosten und Umsatzeinbrüchen durch den Verlust eines Großkunden erwies sich erneut als fatal.

Die drei Massenproduzenten sind, um an die Branchenanalyse anzuknüpfen, eine gute Illustration des typischen „Niedergangspfades“ der deutschen Bekleidungsindustrie. Für die großen Handelshäuser preislich und für den Fachhandel modisch zunehmend uninteressant suchten die Unternehmen zu spät, nämlich erst in der Krisenzeit der frühen 90er Jahre, eine strategische Neuausrichtung. Doch aufgrund ihrer strapazierten Finanzsituation und der hohen Fixkosten konnten sie ihre Erneuerung nicht erfolgreich abschließen. Vor allem dann nicht, als die Banken, die Basel II-Richtlinien antizipierend, eine Verlängerung der Kredite verweigerten. Abbildung 10 illustriert, aufbauend auf den bereits dargelegten theoretischen Konzepten, das Zusammenwirken organisationaler und interorganisationaler Entwicklungen in diesem Segment.

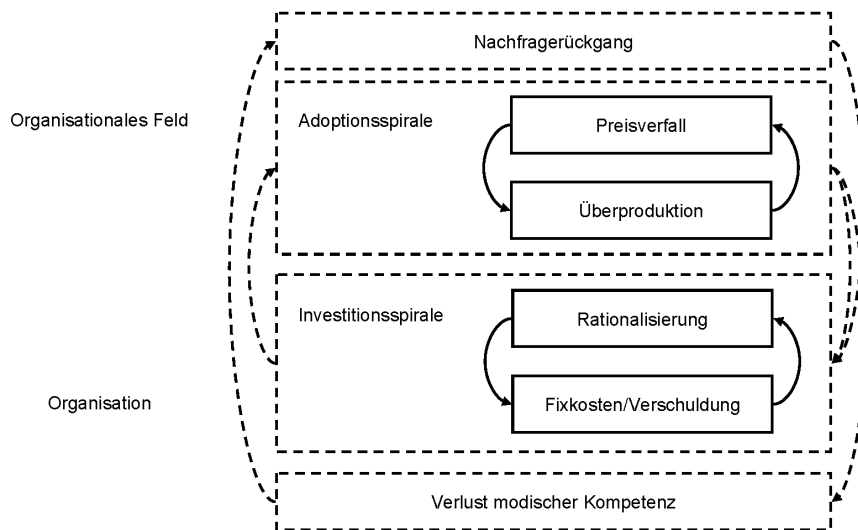


Abbildung 10: Überproduktionsspirale

Auf der Organisationsebene führte die frühe Entscheidung zur Internalisierung der zuvor in Heimarbeit organisierten Produktion und der begleitenden Rationalisierung in den frühen 60er Jahren zunächst zu einem positiven Kreislauf: Durch die effiziente Produktion konnten die Unternehmen die zunehmend preissensitive Nachfrage bedienen und ihre Umsätze steigern. Zu einer Investitionsspirale wurde dieser Kreislauf dann, als auf Nachfrage- und Umsatzrückgänge mit weiteren Rationalisierungsmaßnahmen reagiert wurde, in der Hoffnung, die Preise weiter reduzieren und durch ein größeres Produktionsvolumen Skalenerträge erwirtschaften zu können. Da die Verschuldung der Unternehmen durch die Investitionen anstieg, wurden hohe Umsätze umso wichtiger. Die erwarteten Skalenerträge konnten hierbei jedoch nicht mehr erwirtschaftet werden.

Auf der Branchenebene war zunächst ein Angleichungsprozess zu beobachten, da viele Unternehmen einer Rationalisierungsstrategie folgten – „best practice“ in einer Zeit, in der Auslandsimporte sehr kritisch diskutiert wurden. Dieser Prozess entwickelte sich zu einer Adoptionsspirale, als sich die Unternehmen einen Unterbietungswettbewerb boten, auf Lager produzierten und somit den Preisverfall selbst immer weiter vorantrieben. Die Lagerproduktion hatte eine weitere unintendierte Folge: Der Modeaspekt wurde völlig vernachlässigt, da die Produkte ja zu einem späteren Zeitpunkt noch verkauft werden sollten. Komplementärstrategien wie das „Baukastensystem“ schufen hier keine Abhilfe, sondern verstärkten Abhängigkeiten, Fixkosten und die Verarmung des modischen Angebots. Die Unternehmen förderten somit aus eigener Kraft den weiteren Nachfragerückgang, was in der Folge zu weiteren Rationalisierungsmaßnahmen führte.

Mit Blick auf die Ausgangsbedingungen und Mechanismen lässt sich diese Entwicklung also als ein pfadabhängiger Prozess beschreiben. Denn die frühe Entscheidung zum Insourcing führte im Zusammenhang mit dem nationalen

Nachfragerückgang langfristig zu einem Ausschluss anderer Handlungsalternativen. Ein Lock-in liegt hier allerdings nicht in der Form vor, dass keine Veränderungen stattgefunden haben. Auf der Organisationsebene ist ein Lock-in eher in der Art vorstellbar, dass die Veränderungen innerhalb eines bestehenden Paradigmas erfolgen oder dass Veränderungsmaßnahmen zwar begonnen, aber nicht erfolgreich umgesetzt werden können. Deutlich wird in jedem Fall, dass die beschriebenen Unternehmen nicht allein deswegen schließen mussten, weil sie beispielsweise keinen Markennamen aufgebaut haben. Nur in der Kombination von hohen Fixkosten, Massengeschäft und dem Versuch, über den Preis wettbewerbsfähig zu bleiben, war der Markenaspekt problematisch. Denn, wie sich im Folgenden zeigen wird, manche „private label“-Hersteller sind heute noch erfolgreich am deutschen Markt tätig.

9.1.2 Verlaufstyp „Flexibler Produktionspartner“

Auch die zweite Gruppe von Unternehmen im „private label“-Segment besteht aus drei Fällen. Diese folgen dem Verlaufstyp eines „flexiblen Produktionspartners“. Die Unternehmen wurden in den Nachkriegsjahren zwischen 1948 und 1949 gegründet und stehen somit weniger unter dem Einfluss einer langen Tradition. Zwei der drei Unternehmen sind im HAKA-Segment tätig und begannen als Lohnfertiger für große Konfektionäre, unter anderem für die Firma Desch. Das dritte Unternehmen, Ascafa, das nun als erstes genauer vorgestellt werden soll, ist ein Hersteller von Nachtwäsche.

Die Aschaffenburger Wäschefabrik Ascafa A. Hock GmbH wurde als vollstufige Strick- und Wirkwarenfabrik gegründet, die Tag- und Nachtwäsche für den Nachkriegsbedarf produzierte. Mit der wachsenden Konkurrenz vom sich formierenden Tagwäsche-Cluster auf der Schwäbischen Alb beschloss das Unternehmen, sich auf die Nachtwäscheproduktion zu konzentrieren. Die vollstufige Produktion mit Strickmaschinen wurde schon in den 50er Jahren angesichts der Alb-Konkurrenz aufgegeben und Ascafa ging dazu über, Stoffe von Partnern produzieren zu lassen. Die Weichen waren also schon sehr früh auf „Fixkostenreduktion“ gestellt. Anstatt in die Rationalisierung der eigenen inländischen Produktion – die es übrigens heute noch im Kleinen gibt – zu investieren, orientierte sich das Unternehmen unter dem beginnenden Preisdruck in den 70er Jahren in das Ausland. Da die Kunden, wie bei den meisten „private label“-Herstellern die großen Waren- und Versandhäuser, selbst direkt aus Asien importierten, kam Asien als Standort nicht in Frage. Ascafa begann daher zunächst mit „full package“-Importen aus der Türkei, da die Türkei als traditionelles Textilland selbst eine gute Qualität bei der heimischen Stoffproduktion hatte. Dieses Modell wurde in den 80er und 90er Jahren durch passive Lohnveredelung in Osteuropa ergänzt. So konnte Ascafa nicht nur Fixkosten reduzieren, sondern zwangsläufig Design- und Managementkompetenzen weiterentwickeln. Denn nicht nur produktionsseitig müssen verschiedene Standorte koordiniert werden, auch bei der Beschaffung der Ausgangsmaterialien koordiniert Ascafa mittlerweile ein komplexes Netzwerk:

Wir kaufen heute die Garne, lassen die im Lohn stricken, lassen die im Lohn färben, lassen die im Lohn bedrucken und dann lassen wir sie im Lohn noch nähen. (070308_T_U_AS_1)

Heute ist das Unternehmen mit sechs Produktionsstandorten so flexibel aufgestellt, dass Umsatzeinbrüche nicht existenzgefährdend wären:

Wenn wir heute 20 Prozent Umsatz verlieren würden, was wir natürlich nicht wollen und was hoffentlich nicht passieren soll, dann würden wir einfach sagen, von einem der sechs Lohnbetriebe müssen wir uns verabschieden.⁷⁷ (070308_T_U_AS_1)

Ascafa hat sich somit nicht in den Preiswettbewerb des Massengeschäfts begeben und von einigen wenigen Kunden abhängig gemacht. Stattdessen bietet das Unternehmen seinen Kunden über die Designkompetenz und über die regionale Nähe wichtige Dienstleistungen. Kunden kommen beispielsweise, wenn Kleinserien oder „Schnellschüsse“ benötigt werden. Darüber hinaus nutzen die Kunden Ascafa als „Kreativpartner“, der den lokalen Markt besser kennt und versteht:

Wir sind Produzenten, wir wissen, worauf es ankommt, wir sagen, die Knopfleiste muss so und so genäht werden. Also wir haben das Know-how. (. . .) Der Kunde kommt zum Beispiel und möchte ein Modell zum Thema ‚Rosamunde Pilcher‘. Da schauen meine Frau und ich uns die Filme an und entwerfen eine Kollektion. So entsteht eine Teamarbeit zwischen der Industrie und dem Handel. Da ist es von Vorteil, wenn beide aus einem Kulturkreis stammen. (070308_T_U_AS_1)

Die Massenproduzenten dienten eher als Negativvorbild:

Wir haben einen Wettbewerber gehabt in Köln, der war dreimal so groß wie wir. Der hat sehr viel mit Konzernen, mit C&A ganz stark, gearbeitet. Die hatten in den 70er Jahren schon zehn, fünfzehn Millionen DM Umsatz gemacht, vielleicht auch zwanzig. Und die hatten eine hoch automatisierte Produktion. Waren aber dann in ihren Modellen festgelegt. Die haben gesagt: Nachthemd mit Passe, Knopfleiste können wir fast automatisch durchnähen. Und hatten dann sehr, sehr günstige Preise. Massenproduktion. Später mussten sie dann wegen der Kostenstrukturen Mitarbeiter mit hohen Abfindungen entlassen und gingen insolvent. (070308_T_U_AS_1)

Das zweite Unternehmen in der Gruppe, die Otto Schuler GmbH, hat wesentlich später, in den 90er Jahren, mit der Verlagerung begonnen. Dies überrascht, wäre Schuler doch nach der vorherrschenden Meinung ein klassischer „Niedergangskandidat“ gewesen: Keine bekannte Marke, Produktion in Deutschland, Abhängigkeit von Großkunden. Doch durch eine straffe Organisation und ein konservatives Investitionsverhalten konnte das Unternehmen konstante Umsatzsteigerungen bei einer gleichzeitigen Fixkostenreduktion erzielen. Den massiven Einbruch in den 90er Jahren bekam Schuler in erster Linie dadurch zu spüren, dass die Nachfrage aufgrund der vielen Insolvenzen im Umland weiter anstieg. Erst dann begann das Unternehmen damit, sich Produktionspartner in Osteuropa zu suchen. Die deutsche Produktion wurde im Laufe der 90er Jahre sukzessive durch natürliche Fluktuation reduziert und die passive Lohnveredelung entsprechend ausgeweitet. Auch Schuler hat eigene Produktionskapazitäten behalten, setzt auf eine Kombination von Design- und Produktionskompetenz und versteht sich als kreativer und zuverlässiger Partner des Handels:

⁷⁷ Wobei man davon ausgehen kann, dass der Lohnbetrieb selbst gute Chancen hätte, einen neuen Auftraggeber zu finden (vgl. auch Lane/Probert 2006).

Die Stärken sind das gut passende Modell, die kurzfristige Lieferfähigkeit, der Preis und die Zuverlässigkeit. Wenn der Herr Schuler zusagt, dass ein Kunde den Schnitt x zum Termin y bekommt, dann wird alles in Bewegung gesetzt. Verschiebungen gibt es bei uns kaum. (070303_T_U_SC_1)

Das dritte Unternehmen, die Friedrich Klotz GmbH & Co. KG, hatte einen nicht ganz so gradlinigen Verlauf. Heute als Nischenproduzent positioniert war Klotz zumindest ansatzweise auf dem Weg zum Massenproduzenten und beschäftigte in den 70er Jahren über 200 Mitarbeiter. Zusammen mit den Adler Modemärkten ging ein so starkes Wachstum einher, dass Klotz eher aus Kapazitäts- denn aus Kostengründen in Kroatien fertigen ließ. Wenn auch keine bewusste Strategie, so zumindest eine glückliche Fügung für das Unternehmen, denn als der gesamte Adler-Umsatz 1984 wegbrach, war in erster Linie der Kroatien-Standort betroffen. Geprägt von diesem einschneidenden Ereignis wollte die Eigentümerfamilie eine zukünftige Abhängigkeit vermeiden und stellte ihr Vertriebskonzept komplett auf den in- und ausländischen Facheinzelhandel um. Klotz produziert heute noch, ergänzt durch passive Lohnveredelung in Osteuropa, mit über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland und hat sich mit der Herstellung von Trachtenmoden, Vereinsuniformen oder Übergrößen in Nischenmärkten positioniert.

Bei den flexiblen Produktionspartnern kam es also nicht zu einer Abwärtsspirale wie bei den Massenproduzenten und auch zu keinem Lock-in. Denn während sich die Massenproduzenten in die Abhängigkeit und die Fixkostenfalle begeben haben, bauten die Produktionspartner flexible Produktionsstrukturen auf, um einerseits Abhängigkeit zu vermeiden und um sich andererseits durch ihre Nähe und Reaktionsfähigkeit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Direktimporten aus Fernost zu sichern. Klotz steuerte zwar zunächst auf eine solche Abhängigkeit zu, wurde sich dessen aber rechtzeitig – in diesem Fall durch einen externen Schock – bewusst. Es dürfte nicht überraschen, dass die flexiblen Produktionspartner ausschließlich in mittel- und osteuropäischen Ländern (MOEL) und in der Türkei fertigen lassen und aus diesen Ländern ihre Stoffe beziehen. Auch ohne Marke und mit einem inländischen Produktionsanteil ist diesen Unternehmen die vielfach beschworene Partnerschaft zwischen Industrie und Handel gelungen. Ihrer Wertschöpfungsorganisation sind die flexiblen Produktionspartner im Wesentlichen treu geblieben. Vom Hersteller mit Eigenfertigung wandelten sie sich zum Hersteller mit Eigen- und Fremdfertigung und begrenzt auch zum „full package“-Importeur. Eine Vorwärtsintegration in den Retail-Bereich ist, wenn überhaupt, dann nur im Sinne einer engeren Kooperation zu beobachten.

9.2 Die Markenhersteller: Grade von Kontinuität und Wandel?

Während sich bei der „private label“-Gruppe zwei deutliche Verlaufsmuster identifizieren lassen, ist das Bild bei den Markenherstellern komplexer. Hier ist selbst in der kleinen untersuchten Stichprobe nahezu die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten der Wertschöpfungsorganisation vertreten: Produktionsseitig von der vertikalen Integration bis hin zum „full package“-Import, absatzseitig von der klassischen Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel bis zur Vorwärtsinte-

gration in den Verkauf. In den meisten Fällen liegen Mischformen all dieser Organisationsmöglichkeiten vor. Einzig das „full service“-Modell eines Importeurs ohne Prototyping ist nicht zu finden. Diesem Produktionsmodell folgen in der Regel tatsächlich nur Unternehmen, die nie eine eigene Produktion besessen haben und die sich allein auf Marketing und Vertrieb konzentrieren, also eher die jüngeren Unternehmen wie Tom Tailor oder s.Oliver.

In der Gruppe der Markenhersteller haben sich alle Unternehmen mit der Ausnahme von Dressler in den letzten 40 Jahren von reinen Eigenproduzenten zu Herstellern mit einer Mischform an Beschaffungsstrategien gewandelt. Drei Unternehmen – Aulbach, Ceceba und Volma – haben sich am stärksten von ihrer Produktionskompetenz verabschiedet und zu Importeuren entwickelt. Alle drei arbeiten voll mit Markenlizenzen und haben über diese Strategie wohl den radikalsten Wandel in der Gruppe der Markenhersteller vollzogen, zwei dieser drei Unternehmen jedoch nur über eine Insolvenz. Bei den übrigen Unternehmen sind Unterschiede eher entlang der zeitlichen Dimension – frühe versus späte Internationalisierung – und entlang dem Grad der vertikalen Integration erkennbar. Weitere Unterschiede liegen im „Luxusgrad“ der Marke. Nur eines dieser Unternehmen, die Dressler Bekleidungswerke, war in einem Insolvenzverfahren, bevor es von der Brinkmann GmbH & Co. KG übernommen wurde.

Unterschieden werden können, wenngleich mit fließenden Übergängen, drei Verlaufstypen: Der Typ „Produktions- und Logistikdienstleister“, bei dem ein eher radikaler Orientierungswandel von der eigenen Qualitätsmarkenproduktion hin zu Logistik und Vertrieb stattgefunden hat, der Typ „Hersteller einer Qualitätsmarke“, bei dem die Produktionskompetenz noch stark im Vordergrund steht und der tendenziell bei Unternehmen aus der Maschenindustrie zu finden ist und der Typ „Kompetenter Wertschöpfungskoordinator“, bei dem die frühe Orientierung auf Produktion und Marke beibehalten, aber die Organisation der Wertschöpfung in beide Richtungen – Beschaffung und Absatz – unterschiedlich stark geändert wurde. Im Hinblick auf die Frage nach strategischen Prozessen und Persistenzen soll bei der Beschreibung der unterschiedlichen Verlaufstypen zunächst wieder auf die Insolvenzfälle geblickt werden, da gerade bei diesen Unternehmen ein strategischer oder organisatorischer Lock-in-Verdacht nahe liegt.

9.2.1 Verlaufstyp „Produktions- und Logistikdienstleister“

Die Ceceba GmbH, ein Unternehmen, das heute neben den eigenen Marken Ceceba, Götzburg und Xotox in Lizenz Herrentag- und Herrennächtwäsche für verschiedene Modemarken produziert, war bis in die 80er Jahre ein vollstufiger Strick- und Wirkwarenhersteller auf der Schwäbischen Alb. Ceceba war jedoch kein Massenproduzent, sondern mit einem breiten Produktspektrum und einer wenig bekannten Qualitätsmarke in erster Linie beim deutschen Fachhandel vertreten. Mit der Veränderung der Handelslandschaft in den 80er Jahren wurde dem Unternehmen bewusst, dass es nicht möglich war, produktions- und absatzseitig in alle Produktbereiche zu investieren. Im Sport- und Freizeitbereich, der damals noch 30 Prozent der Fertigung ausmachte, war das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten.

Im Jahr 1989 wurde erfolgreich ein Vergleichsantrag zur Sanierung des Unternehmens gestellt. Das strategische Ziel war es, das Unternehmen nach diesem Bruch auf die Herrentag- und Herrennächtwäsche zu konzentrieren und die inländische Produktion abzubauen. Am Hauptstandort wurden 140 Mitarbeiter abgebaut, ein weiterer Produktionsstandort mit 40 Mitarbeitern wurde geschlossen. Das Unternehmen wurde mit circa 120 Mitarbeitern in Deutschland weitergeführt, der Hauptteil der Ware nun aber über passive Lohnveredelung im Osteuropa konfektioniert. 1995 kam es dann zu einem weiteren Bruch. Aufgrund von komplizierten Eigentümerstrukturen wurde das Unternehmen freiwillig liquidiert, da divergierende Interessen Investitionsentscheidungen erschwerten. Alle Mitgesellschafter wurden abgefunden, um dem jetzigen alleinigen Geschäftsführer und Eigentümer mehr Handlungsspielraum zu geben.

Nach diesem Bruch wurde das Unternehmen wiederum neu aufgestellt. Ceceba stieg in das Lizenzgeschäft für Herrenwäsche ein, wechselte von der passiven Lohnveredelung zum Vollimport, vor allem aus Fernost, und konzentrierte sich auf die Bereiche Logistik und Vertrieb. Das Unternehmen beschreibt sich selbst nun als Dienstleister für Händler wie auch für die Lizenzgeber:

Wir sind neben Produzenten auch Dienstleister geworden. Deshalb gehen auch viele Investitionen in den Dienstleistungsbereich. Wir haben in den letzten zwölf Monaten einen weit über siebenstelligen Euro-Betrag investiert im Bereich Logistik, weil das ein Bereich ist, der zukünftig noch wichtiger wird. Der Service am Kunden ist das Wichtigste. Der Händler hat kein Geld mehr, um sich ein großes Lager zu leisten. Er will die Ware von heute auf morgen haben. Das ist das A und das O dabei. (...) Ganz wichtig ist auch die Pflege des Partners. Wir haben zwei Partner: den Produktionspartner und den Kunden. Beide müssen gepflegt werden. Ohne den einen, können sie den anderen nicht bedienen. Ohne den anderen, den einen nicht. Wir haben hier eine Patt-Stellung. (070227_T_U_CE_1)

Eine radikale strategische Neuausrichtung war in diesem Falle also nur über den Weg der Insolvenz zum Abbau der Mitarbeiterstrukturen und der Liquidierung zur Veränderung der Eigentümerstrukturen möglich.

Das zweite Unternehmen in dieser Gruppe, die Volma Wirkwaren GmbH, begann mit anderen Ausgangsbedingungen. Volma war eine Ausgründung der Wäschefirma Maute in Bisingen, um im Jahr 1949 in Kooperation mit dem Schweizer Lizenznehmer des amerikanischen Wäschelabels Jockey eine reine Jockey-Produktion aufzubauen. Unter dem Jockey-Label wuchs das Unternehmen bis in die 90er Jahre rapide an. Das Produktportfolio wurde immer weiter diversifiziert und das Wachstum teilweise durch den Ausbau der inländischen Produktionsstandorte, teilweise durch Importe von anderen Jockey-Lizenznehmern im Ausland gedeckt. Trotz starker Marke, eines weltweiten Produktionsnetzwerks und eines breit gestreuten Kundenkreises – seit den 90er Jahren wurden auch Warenhäuser beliefert, um den Verlust von Fachhandelskunden auszugleichen – kam es zu massiven Umsatzeinbrüchen.

Im Jahr 2001 lief die Jockey-Lizenz aus und wurde, möglicherweise aufgrund der unsicheren Eigentümerstrukturen, nicht verlängert. Ohne Marke relativ wertlos wurde das Unternehmen abgewickelt und 2002 von der Jockey International Inc. übernommen. Auch hier war die Insolvenz also ein Weg zur Ablösung von Mitarbeiter- und Eigentümerstrukturen. Die gesamte inländische Produktion wurde

abgebaut und Jockey Europa zur kreativen und logistischen Europazentrale aufgebaut. Ganz nach dem Ideal der „Blaupausenation“, das sich mittlerweile zum Ideal von der „Dienstleistungsnation“ gewandelt hat, hat sich auch Volma vom Produzenten zu einem Produktions- und Logistikdienstleister für eine Marke entwickelt und konzentriert sich nun auf Design, Finanzen, Produktionsplanung, Beschaffung und Vertrieb.

Ohne Insolvenz verlief dieser Wandel bei der Miltenberger Otto Aulbach GmbH, heute Eigentümerin der Luxusmarke Daniel Hechter. Otto Aulbach startete 1938 als Schneider, der, wie in der Region üblich, Aufträge an Heimschneider vergab. In den frühen 50er Jahren stieg das Unternehmen auf ein gehobenes Genre in der Herrenkonfektion um und gründete, ähnlich wie die Massenproduzenten, einen eigenen Produktionsbetrieb. Anstatt ins Massengeschäft einzusteigen wurde 1977 ein Lizenzvertrag mit Daniel Hechter geschlossen. Die Geschäftsführung selbst beschreibt diesen Schritt als eine Mischung aus Strategie und „Kontextbedingungen“. Andere Unternehmen im Umfeld haben zum einen eine solche Strategie nicht verfolgt, weil sie es auf ihrem „Wachstumspfad“ nicht für nötig hielten. Zum anderen verhinderten dort teilweise auch ganz einfache Gründe wie Sprachbarrieren eine internationale Ausrichtung.

In den 80er Jahren wurde die inländische Produktion sukzessive abgebaut und durch Handelsware aus Italien, der Türkei und Fernost ersetzt. Einige Produktgruppen wie Anzüge, Sakkos und Hosen wurden in passiver Lohnveredelung gefertigt. Die Lizenz für Karl Lagerfeld kam hinzu. 1998 erwarb Aulbach dann die kompletten Markenrechte von Daniel Hechter und koordiniert nun ein weltweites Netzwerk von Lizenznehmern, die weiterhin für ihre jeweils lokalen Märkte zuständig sind. Das Unternehmen unterscheidet sich insofern von den anderen beiden Lizenznehmern, als dass Aulbach selbst das Markenmanagement in der Hand hat. Somit sieht das Unternehmen heute seine Kernkompetenz auch in der Marke und weniger im Produkt oder in der Logistik.

9.2.2 Verlaufstyp „Hersteller einer Qualitätsmarke“

Auch bei den Herstellern einer Qualitätsmarke soll zunächst auf einen Turnaround-Fall eingegangen werden. Die Dressler Bekleidungswerke Brinkmann GmbH & Co. KG mit der Marke Eduard Dressler galten und gelten immer noch als der qualitativ hochwertigste Hersteller von Herrenanzügen am deutschen Bekleidungsmarkt. Neben der eigenen Linie fertigt Dressler als Lizenznehmer für hochwertige Labels wie Burberry oder Etienne Aigner. Lange galt das Unternehmen als ein Vorbild dafür, dass Qualitätsprodukte durchaus noch gewinnbringend am Standort Deutschland hergestellt werden können:

Dressler war für mich immer ein Vorbild. Wie dieses Unternehmen sich durch alle Entwicklungen hindurch behauptet und einen tollen Namen aufgebaut hat – ich hätte nie gedacht dass es so massive Probleme haben konnte. (060301_T_U_DE_1)

Im Jahr 1999 fertigte Dressler noch zu 100 Prozent und mit circa 1000 Mitarbeitern an zwei Produktionsstandorten in Deutschland. Anstatt sich über die schlechten Rahmenbedingungen am Standort zu beschweren, hatte Dressler ein effektives

Bündnis für Arbeit ausgehandelt, das in Stoßzeiten eine Arbeitszeit von bis zu 44 Stunden in der Woche zuließ. Zwischen 1995 und 1999 stieg die Zahl der Beschäftigten sogar an, der Umsatz wurde auf über 100 Millionen DM erhöht. Im Jahr 2001 wurde das Unternehmen allerdings auf Druck der Kreditinstitute von Beratern durchleuchtet. Ein Restrukturierungsprojekt wurde mit Hilfe eines Interimsmanagements begonnen, im Jahr 2003 die Insolvenz angemeldet:

Der Markt ging zurück und eine Restrukturierung in einem rückläufigen Markt ist eine schwierige Sache. Die Restrukturierung hat zwar ein Ergebnis gebracht, aber der sinkende Umsatz hat wieder gegenläufig gewirkt. Zusätzlich gab es noch die Kosten des Sozialplanes, so dass das Unternehmen in die Insolvenz ging. (070308_T_U_DR_1)

Dressler wurde dann von der Brinkmann-Gruppe aus Herford übernommen und produziert heute in erster Linie in enger Kooperation mit einem Partnerunternehmen in Kroatien. In Deutschland sind immer noch circa 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion beschäftigt.

Im Rückblick wird die Geschichte Dresslers natürlich hauptsächlich mit Blick auf die Lohnkosten diskutiert. Betrachtet man die Unternehmensentwicklung aber etwas genauer, wird deutlich, dass eine Reihe von Faktoren und Entscheidungen zu der negativen Kostenentwicklung beigetragen haben. Dressler hat beispielsweise während der Dotcom-Blase, in der sich die teuren Anzüge gut verkaufen ließen, in die Vorwärtsintegration in den Retail-Bereich investiert – ein damals wie heute viel diskutierter „Erfolgsfaktor“. Zum einen sollten EDV-Investitionen, Shop-in-Shop-Systeme und andere Maßnahmen eine stärkere Kundenbindung auslösen. Zum anderen übernahm Dressler eine Reihe von Einzelhandelsfilialen, um selbst den Vertrieb steuern zu können. Ein eigenes EDV-Dienstleistungsunternehmen wurde gegründet. Im Rahmen der Restrukturierung wurden alle diese Maßnahmen wieder zurückgenommen, das Unternehmen sollte sich auf Anraten der Berater auf seine Kernkompetenz, die Produktion, konzentrieren. Ein Experte aus dem Handel argumentiert:

Dressler hat den Fehler gemacht, Einzelhändler zu beliefern, die dann schwach bei Kasse waren. Er hat zum Teil einige dieser Filialen übernommen und hat dabei natürlich Geld verloren. Wenn er die ganzen Eskapaden mit dem Einzelhandel nicht gemacht hätte, dann hätte er wahrscheinlich länger weitermachen können. Er hätte rechtzeitig seine 700 Leute auf 300 reduzieren müssen und zusätzlich eine Auslandsfertigung betreiben. Doch es ist gut, dass die Fabrik trotzdem geblieben ist. So ein hochwertiges Produkt und das Know-how, das da drin steckt, würden uns sonst sehr fehlen. (070314_T_H_PE_1)

Aus „Erfolgsfaktorensicht“ hat das Unternehmen eigentlich vieles richtig gemacht: Es besitzt eine starke Marke, das Produkt ist beim Handel nicht ersetzbar, Dressler hat selbst in den schwierigen 90er Jahren wachsende Umsätze erzielt. Da jedoch auch Dressler von den Veränderungen in der Handelslandschaft betroffen war, versuchte das Unternehmen, selbst in den Retail-Bereich einzusteigen. Durch eine Serie von Investitionsentscheidungen – wieder gepaart mit einer Rationalisierungsstrategie – war dann auch hier eine Insolvenz scheinbar unumgänglich:

Wie das eben immer so ist in familiengeführten Unternehmen. Die schlechter werdende Kostenstruktur ist schon klar gesehen worden, aber dann gab

es doch den Wunsch, es irgendwie zu schaffen, zum Beispiel indem man die Fertigung optimiert. (070308_T_U_DR_1)

Anders als bei den Massenproduzenten befand sich Dressler bis in die 90er Jahre nicht in einer Überproduktions- und auch nicht in einer Schuldenspirale. Die bisherige Unternehmensstrategie der hochwertigen Inlandsproduktion wurde erst in der Kombination mit weiteren Investitionen in Retail-Aktivitäten problematisch.

In der Gruppe der Qualitätsmarkenproduzenten ist Dressler aber auch aus anderen Gründen eine Ausnahme. Denn alle anderen Untersuchungsfälle, die diesem Verlaufstyp folgen, kommen aus der Maschenindustrie und waren zumindest in ihren Anfängen voll integrierte Strick- und Wirkwarenhersteller. Diese Unternehmen passen am ehesten in das für Deutschland typische Produktionsmodell der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Sorge/Streeck 1988), da sie mit viel technischem Know-how hochwertige Produkte herstellen. Diese Unternehmen sind daher auch kapitalintensiver als typische Konfektionäre. Dressler fällt als Konfektionär in diese Gruppe, weil das Dressler-Produkt ebenfalls eine hohe technologische Kompetenz erfordert und entsprechende Preise verlangt werden können.

Der idealtypische Fall in der Gruppe der Qualitätshersteller ist die Gebrüder Mey GmbH & Co. KG. Mey wurde 1928 als Lohnwirkerei gegründet und nach dem Zweiten Weltkrieg als Konfektionär für Damen-, Herren- und Kinderbekleidung weitergeführt. Mit dem Beginn der 60er Jahre traf das Unternehmen die strategische Entscheidung, sich auf die qualitativ hochwertige Damenwäsche zu spezialisieren und bildete 1962 die Marke Mey. Im Jahr 1985 wurde ein befreundetes Herrenwäscheunternehmen übernommen, dessen Eigentümer keinen Nachfolger hatte, aber seine 120 Mitarbeiter weiter beschäftigt wissen wollte. Mey wuchs mit dieser Strategie kontinuierlich an und sah sich Anfang der 90er Jahre in erster Linie aus einem Mangel an verfügbaren Arbeitskräften dazu genötigt, sich Produktionsstandorte im Ausland zu suchen. Aufgrund der hohen technologischen Kompetenz kam ein Fremdzukauf nicht in Frage:

Wir erfinden unsere Maschinen selbst. Wenn wir uns jetzt ein bestimmtes Gestrick für den Verbraucher vorstellen, da können Sie nicht einfach sagen, ich lege das auf die Maschine und strick das ab. Sondern da gehören ja sehr viele Komponenten dazu, Garnstärke, Feinheit, die Materialzusammensetzung und natürlich auch die Stricktechnik. Die ist vielleicht das Geheimnis des Strickers. Das macht nicht jeder gleich. (. . .) Dafür haben wir Ingenieure, die das entwerfen. Und das ist ein Konzept, das wir schon immer verfolgt haben: Immer neue, marktorientierte Qualitäten heraus zu bringen. Und die dürfen ihren Preis haben. Damit heben wir uns natürlich dann auch von einem Billigangebot ab. (070213_T_U_ME_1)

So wurde 1991 ein Betrieb in Portugal gegründet, bewusst im Norden des Landes und nicht im Süden, wo viele andere deutsche Bekleidungshersteller ansässig waren. Über Monate hinweg wurden die Näherinnen dort ausgebildet, einige Jahre später kam ein ungarisches Werk hinzu.

Mit dieser Hochtechnologie-Strategie gingen natürlich auch „Investitionspersistenzen“ einher. Doch zusammen mit einer Hochpreisstrategie sind diese Fixkosten weniger problematisch, als sie es bei den Massenproduzenten waren. Mey stellte trotz der vielen Investitionen eine hohe Eigenkapitalquote sicher und war

auf dieser Grundlage überhaupt erst in der Lage, strategisch zwischen unterschiedlichen Alternativen wählen zu können:

Gehen wir nach China? Auch wir haben das überlegt. Wir waren dort, haben uns das alles angeschaut, und haben uns dann aber gedacht: Ja machen wir das dann so, dass wir unsere Innovationen, und anders geht es ja gar nicht, nach China geben? Würde keiner tun. (070213_T_U_ME_1)

Investiert wurde immer in das Unternehmen, sei es in die Rundstrickerei, den innerbetrieblichen Transport, die Rationalisierung von Produktion und Verwaltung, aber vor allem auch in die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mischkalkulation bietet hierfür die finanziellen Voraussetzungen:

Natürlich sind wir trotzdem auch in einem Wettbewerbsdruck von den Preisen her. Wir brauchen diese Mischkalkulation mit Ungarn und mit Portugal, da kommen wir nicht drum herum. Wobei, wenn ich jetzt mal das Lohnniveau betrachte, der Unterschied zwischen Portugal und Deutschland ist heute nicht mehr so hoch wie vor 15 Jahren. (070213_T_U_ME_1)

Neben der regionalen Ausdehnung war in den 90er Jahren auch bei Mey die Vorwärtsintegration in den Retail-Bereich ein Thema. Zwar eröffnete Mey keine eigenen Läden und versteht sich weiterhin als ein Partner des gehobenen Fachhandels und der Fachabteilungen der Konzerne, doch die direkte Ansprache des Endkunden durch Eigenwerbung und eine großflächige Warenpräsentation am Point-of-Sale (POS) wurde auch für Mey immer wichtiger. Hinzu kamen NOS-Angebote, die mit Vororder-Programmen gemischt werden. Erst kürzlich wurde ein eigenes Logistikzentrum aufgebaut, um die Exportmärkte besser bedienen zu können. Mey erweiterte also seine Produktionskompetenz teilweise um die Kompetenzen des Logistik- und Produktionsdienstleisters sowie um Retail-Kompetenzen und entwickelt sich somit ebenfalls mehr und mehr zum Partner des Handels. Mey ist ein nahezu vertikal integriertes Unternehmen und dies, anders als die „New Verticals“, mit einer hierarchischen Organisationsform.

Bei den anderen beiden Unternehmen in der Gruppe der Qualitätsmarkenproduzenten, Falke und Sanetta, ging sowohl die räumliche Ausdehnung als auch die Vorwärtsintegration noch einige Schritte weiter, womit die Unternehmen nahtlos an den nächsten Verlaufstyp, den „Kompetenten Wertschöpfungskoordinator“, anschließen. Das Sanetta Textilwerk Gebr. Ammann GmbH & Co. KG, bekannt für qualitativ hochwertige Kinderbekleidung, baute schon in den 70er Jahren eigene Produktionsstandorte im europäischen Ausland auf und reduzierte die inländische Produktion sukzessive. Sicherlich ist der Preisdruck im Kinderbekleidungssegment um einiges höher als im Wäschesegment. Mit mehreren eigenen süd- und osteuropäischen Produktionsstandorten blieb Sanetta dennoch ein vollstufiger Hersteller. Seit 1996 wird die Eigenproduktion durch die Fertigung bei ausgewählten Partnerunternehmen in Asien und sogar auf dem afrikanischen Kontinent ergänzt. Neben einigen Shop-in-Shops hat Sanetta mittlerweile eigene Läden eröffnet, um die Abhängigkeit vom Handel zu reduzieren. Das eigene Produktprogramm wird zu 20 Prozent ergänzt durch Lizenzgeschäfte. Sanetta greift also auf verschiedene Organisationsformen zurück und mischt die vertikale Integration mit marktlichen und kooperativen Elementen.

Die Falke KGaA, eines der bekanntesten und traditionsreichsten Textil- und Bekleidungsunternehmen in Deutschland, begann noch früher mit entsprechenden Veränderungen und integrierte bereits 1965 den Retail-Bereich. Die eigene Inlandsproduktion wurde in den 70er Jahren ergänzt durch Auslandsstandorte ebenso wie durch passive Lohnveredelung. Falke erweiterte seine Kompetenz in der qualitativ hochwertigen Produktion somit sehr früh um eine Markt- und Modekompetenz. In der Textilwirtschaft sind ganzseitige Werbeanzeigen von Falke über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg plazierte. Falke erweiterte ebenfalls in den 60er Jahren sein Produktportfolio um die Oberbekleidung, ging in den 70er Jahren verschiedene Lizenzverträge ein und hatte darüber hinaus bis vor kurzem eine eigene Garnproduktion. Falke vereint somit alle bislang im Markensegment beschriebenen Organisationsformen und Geschäftsmodelle und ist vertikal integrierter Hersteller, Produktions- und Logistikdienstleister und Retail-Experte in einem.

Aufgrund dieser Vielfalt ist es insgesamt schwierig, in der Gruppe der Qualitätshersteller ein einheitliches Verlaufsmuster darzustellen. Gemeinsam ist allen Fällen eine frühe Markenbildung und das Beibehalten ganz wesentlicher Produktionskapazitäten, ebenso wie eine unterschiedlich stark ausgeprägte Vorwärtsintegration in den Retail-Bereich.

9.2.3 Verlaufstyp „Kompetenter Wertschöpfungskoordinator“

Wie schon erwähnt schließt der Verlaufstyp „Kompetenter Wertschöpfungskoordinator“ direkt an die Gruppe der Qualitätshersteller an, denn auch die kompetenten Wertschöpfungskoordinatoren stehen für eine Qualitätsmarke, haben sich von ihrer Produktionskompetenz ausgehend stärker in den Logistik- und den Retail-Bereich bewegt und verstehen sich nun sowohl als Produzent, als auch als Partner des Handels. Gleichzeitig haben sie durch die Eröffnung eigener Läden die Unabhängigkeit des (deutschen) Handels gesucht und versuchten, über diese neu gewonnene Marktcompetenz den Export zu intensivieren. Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Gruppen liegt darin, dass bei den Qualitätsherstellern die Produktionsorientierung durch die weiterhin bestehenden signifikanten Eigenkapazitäten noch wesentlich stärker ist als bei den kompetenten Wertschöpfungskoordinatoren. Die Wertschöpfungskoordinatoren setzen tendenziell auf eine größere Streuung bei der Beschaffung und sind in komplexere Netzwerkstrukturen eingebettet. Sind die Qualitätshersteller eher hierarchisch organisiert, koordinieren die kompetenten Wertschöpfungskoordinatoren, wie ihr Name schon sagt, die gesamte Wertschöpfungskette durch mehr oder weniger kooperative Beziehungen. Die Grenzen sind hierbei fließend. In der Gruppe der Wertschöpfungskoordinatoren gibt es, ebenso wie in der Gruppe der Qualitätsmarkenproduzenten, in der Stichprobe keinen Insolvenzfall.

Stellvertretend für die Gruppe der kompetenten Wertschöpfungskoordinatoren soll die Olymp Bezner GmbH & Co. KG vorgestellt werden, ein Unternehmen, das in den letzten zehn Jahren seine Umsätze mehr als verdreifacht und neue Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen hat. Mit circa 330 Mitarbeitern erwirtschaftet der Hersteller von Herrenhemden einen Umsatz von fast 100 Millionen Euro. Vom Handel wurde Olymp bereits zum elften Mal in Folge zum Sieger im bun-

desweiten Abverkauf erklärt und hat damit andere, bekanntere Markenhersteller wie Seidensticker, Boss oder van Laack weit hinter sich gelassen. „Wir haben Olymp lange unterschätzt“ wird ein Mitbewerber zitiert. „Wir haben vielleicht nicht ganz so viel Wind gemacht und haben eher dann durch die Leistung überzeugt“, sagt das Unternehmen über sich selbst (070226_T_U_OL_1).

Wie auch die anderen Wertschöpfungskordinatoren hat sich Olymp früh, in den 50er Jahren, auf eine Markenstrategie festgelegt. Anders als die meisten bisher beschriebenen Unternehmen hat Olymp aber bereits in den 60er Jahren internationalisiert. Gewebe wurden aus Japan beschafft, womit der Grundstein für weitere Asien-Kooperationen gelegt war – im Sinne des Pfadkonzepts ein kleines oder gar ein großes Ereignis, das die Richtung für die weitere Entwicklung vorgab:

Wir haben in Hongkong angefangen, weil die Japaner auf dem Beschaffungssektor sehr stark wurden. Wir haben dort ausgezeichnete Gewebe kaufen können, die sehr viel preiswerter waren als in Europa, aber qualitativ mindestens gleichwertig. Dann bietet es sich an, dort konfektionieren zu lassen, wo auch die Gewebe eingekauft werden. Das heißt in dem Fall natürlich nicht in Japan, aber in angrenzenden Ländern. Und so haben wir eine Verbindung nach Hongkong aufgebaut und dort in einem Betrieb etwas mehr als fünf Jahre gearbeitet. Die Verbindung zu diesem Betrieb besteht heute noch, das ist relativ ungewöhnlich. Er produziert unser Polo-Shirt-Programm und vertreibt Olymp-Hemden in Lizenz in China, wo wir inzwischen in den grössten Städten circa 22 Verkaufspunkte haben. (070226_T_U_OL_1)

Von Hongkong aus hat Olymp, in dieser Form als Pionier, einen eigenen Betrieb in Manila auf den Philippinen gegründet und dort bis zu den mit dem dortigen Präsidentenwechsel verbundenen Unruhen Ende der 80er Jahre produziert. Darauf folgte ein Tausch mit einem taiwanesischen Bekleidungshersteller und, in einem nächsten Schritt, die Verlagerung nach Indonesien:

Das waren am Anfang sehr, sehr schwierige Verhandlungen mit einem sehr großen Unternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten. Aber nachdem der Durchbruch erzielt war, haben wir eine unglaublich enge, intensive und fruchtbare Zusammenarbeit. Heute ist dieser Betrieb unser größter Konfektionär. (070226_T_U_OL_1)

Parallel dazu wurden Partnerschaften mit europäischen Standorten aufgebaut. Seit 1968 besteht beispielsweise eine Zusammenarbeit mit einem kroatischen Unternehmen:

Der Grund für Kroatien (. . .) war ganz einfach der, dass Deutschland Vollbeschäftigung hatte. (. . .) Wir mussten auch aus dem Ausland Mitarbeiter rekrutieren. Und dann ergab sich die Frage von selbst: Warum nicht gleich im Ausland produzieren? Dies haben wir in der Form der passiven Lohnveredelung umgesetzt. Wir haben dann mit der Firma in Kroatien einen Partner gefunden, der außerordentlich gut gelernt hat, der unsere Philosophie verstanden hat, der unseren Qualitätsanspruch reproduzieren konnte – mit unserer Hilfe natürlich, auch mit unserer finanziellen Hilfe, weil wir Maschinen und so weiter dort bereitstellen mussten. Und diese Partnerschaft besteht heute noch. Das ist wirklich unglaublich, weil Kroatien inzwischen sehr teuer geworden ist. Aber dies ist der Betrieb, der uns am be-

sten kennt. Der alles weiß und machen kann und der unglaublich schnell ist. Der Betrieb kann Aufträge über bestehende Aufträge drüber ziehen, wenn der Liefertermin es erfordert. Wir können also viele Aufträge generieren, weil wir in Osteuropa sehr schnell sein können. (070226_T_U_OL_1)

Bei Olymp wird deutlich, wie positiv sich eine frühe Internationalisierung auf den weiteren Unternehmensverlauf ausgewirkt hat. Zum einen konnten die Kooperationspartner sukzessive entwickelt, der Prozeß gesteuert und somit der Qualitätsstandard gehalten werden:

Wir haben immer sehr großen Wert auf die Qualität gelegt. Wir haben nicht irgendetwas eingekauft, sondern wir haben alles, was wir im Ausland gemacht haben, von hier aus gesteuert. Wir haben das nicht Agenten überlassen oder Konfektionären. Wenn wir einen Betrieb ausgesucht haben, haben wir mit einfachen Modellen angefangen und nach und nach die schwierigeren eingebracht, wenn es funktioniert hat. Ebenso wurde der gesamte Materialbereich zentral von hier aus gesteuert. Die Beschaffung von Geweben nahmen wir stets selbst vor, indem wir bei den Gewebelieferanten in Europa und Fernost vor Ort sämtliche Qualitätseigenschaften, Mengen und Preise verhandelt und festgelegt haben. Während wir den Betrieben in Osteuropa alle Materialien zuliefern und nur den Fertigungslohn bezahlen, erfolgt die Produktion in Fernost im Rahmen des sogenannten Vollgeschäfts. Dort tritt der Konfektionär in die von uns verhandelten Gewebekaufverträge durch die Erstellung von Akkreditiven ein und trägt somit das Warenrisiko. Bei den Zutat und Verpackungsmaterialien wird je Konfektionsbetrieb festgelegt, welche in der von uns vorgeschriebenen Qualität vom Konfektionär direkt beschafft werden dürfen und welche wir aus Deutschland oder Hongkong zuliefern. Absolut wichtig ist, dass der asiatische Gewebehersteller vor der Verschiffung der Ware an den Konfektionär Gewebeabschnitte an die deutsche Zentrale sendet, wo in unserem Labor die festgelegten Qualitätseigenschaften eingehend geprüft werden. Erst nach Gutbefund darf die Sendung verschifft werden. Trotzdem muss der Konfektionär nach Eintreffen der Ware diese vor dem Zuschnitt nochmals verschiedenen eigenen Tests unterziehen. (070226_T_U_OL_1)

Zum anderen war es möglich, die organisatorischen Prozesse im Inland schrittweise anzupassen:

Wir haben immer durch Mischkalkulation versucht, den Teil, den wir brauchten, um die inländische Produktion einigermaßen aufrecht zu halten, im Ausland zu machen. Natürlich hat sich das Verhältnis weiter verschoben im Laufe der Jahre, ganz klar, wir haben heute keine inländische Produktion mehr. Wir haben hier im Hause nur noch eine Modellabteilung, die Einzel fertigungen für die Kollektionserstellungen macht. (070226_T_U_OL_1)

Die „Wertschöpfungskompetenz“ von Olymp zeigt sich jedoch nicht nur im Bereich der Produktion. Olymp hat beispielsweise neue Designkenntnisse im Bereich der Gewebe erworben, weil die Textilindustrie selbst immer mehr geschrumpft ist:

Wir legen großen Wert auf die Gewebe. Es gibt eben nicht mehr so viele Gewebelieferanten auf der Welt, die die von uns gewünschten Qualitäten anbieten. Aber wir machen vielleicht ein bisschen mehr als die anderen und versuchen, die vorhandenen Gewebelieferanten auf unsere Seite zu ziehen, indem wir die Unterstützung durch einen deutschen Techniker anbieten. So

kann eine qualitativ und vor allem auch ökologisch bessere Ware hergestellt werden, die natürlich zunächst einmal für uns gedacht ist. Aber wenn nachher der gesamte Betrieb so arbeitet, kann man es nicht verhindern. Zumindest haben wir eine Zeit lang einen gewissen Vorsprung. Die stetig schrumpfende Zahl der Anbieter von Hemdengeweben zwang uns schon vor vielen Jahren, uns mit den Möglichkeiten der Kreation eigener Dessins zu befassen. Mit Hilfe von Designcomputern begannen wir, immer höhere Anteile an den Kollektionen durch Eigenkreationen abzudecken. Heute bestehen unsere Kollektionen zu über 90 Prozent aus Eigendessins, mit denen wir uns gegenüber der Konkurrenz absetzen können und die unseren Kollektionen eine eigene Handschrift verleihen. (070226_T_U_OL_1)

Gleichzeitig hat sich Olymp früher als andere Unternehmen als Partner des Handels positioniert. Durch Sonderaktionen und Eigenwerbung bietet Olymp Abverkaufshilfen, ist für seine Lieferpünktlichkeit bekannt und hat als einer der Ersten gemeinsam mit dem Handel in ein NOS-Paket investiert. Durch ein eigenes Lager und entsprechende technische Vernetzung können alle Aufträge, die am Vormittag eintreffen, noch am gleichen Tag ausgeliefert werden. Die Marketingkompetenz kommt nach eigener Aussage von Procter & Gamble: Der Juniorchef hat dort seine ersten Berufserfahrungen gesammelt und das Wissen übertragen.

Olymp hat darüber hinaus auch das institutionelle Umfeld und die Optimierung produktionsunabhängiger Prozessabläufe im Blick:

Wir haben einen ausgeschiedenen oberen Zöllner engagiert und zusammen mit ihm, der Betriebsprüfung und der Oberfinanzdirektion Stuttgart ein „gläsernes“ System für uns entwickelt, wie *wir* unsere Importe abwickeln und sie in der Buchhaltung und den anderen betroffenen Abteilungen abbilden. Nachher – es dauerte also wirklich ein, zwei Jahre, bis wir alles fertig hatten – wurde unser System sogar eine Brüsseler EU-Richtlinie. Wir haben also ganz neue Verfahren eingeführt. Wir haben Zollvorauszahlungen geleistet und dann Abrechnungen pro Saison gemacht. Aufgrund der Ausnutzung sämtlicher vereinfachten Verfahren der Zollbehörden wurde beispielsweise nicht mehr jeder einzelne Import verzollt, so dass wir sehr viel Zeit und Geld gespart haben. (070226_T_U_OL_1)

Im Kleinen hat Olymp somit „institutional entrepreneurship“ betrieben. Mit der Aussage „das Gesamtpaket muss stimmen“ beschreibt Olymp selbst am Besten, was mit der Idee eines kompetenten Wertschöpfungskoordinators gemeint sein kann:

Ohne Qualität keine Kunden und ohne Kunden kein Marketing. Das ist ein Kreislauf und überall gehört etwas Fleisch dazu und erst wenn das Gesamtpaket stimmt, dann ist es in Ordnung. Was nützen mir die besten Hemden, wenn ich sie unpünktlich ausliefern. Oder wenn der Kunde nicht weiß, dass es die besten Hemden sind. Es geht nicht. (070226_T_U_OL_1)

Die anderen Unternehmen in der Gruppe, Bogner, Gardeur und Basler, haben eine ähnliche Stärke im Schaffen von Werten bewiesen, sind dabei jedoch eher auf das Produkt, die Marke und die Logistik konzentriert. Die Gardeur GmbH beispielsweise hat sehr früh und geschickt internationalisiert: 1972 wurde ein Produktionsstandort in Irland gegründet, um von dort aus steuerfrei den englischen Markt beliefern zu können. Die Wertschöpfungskompetenz von Gardeur zeigt sich auch darin, dass das Unternehmen, quasi als „Lead-User“ (von Hippel 1986), in den

50er Jahren Verträge mit verschiedenen Bekleidungsmaschinenherstellern eingegangen. Die Maschinenbauer durften in den Gardeur-Fabriken testen; Gardeur bekam im Gegenzug die ersten Prototypen und war so der Konkurrenz immer einige Schritte voraus.

Bei dem Damenbekleidungsunternehmen Basler Fashion GmbH war die frühe Festlegung auf das Geschäftsmodell der „Coordinates“ – kombinierbare Outfits – ausschlaggebend für die weitere Entwicklung als Wertschöpfungskoodinator. Denn um perfekt aufeinander abgestimmte Produkte anbieten zu können, steuert Basler ein weltweites Netzwerk an Zuliefererbetrieben, ist ebenfalls in den Schritt der Gewebeentwicklung involviert und hat mit der Zeit eine enorme Logistikkompetenz aufgebaut. Während Gardeur noch viel an eigenen Standorten im In- und Ausland produziert, mischt Basler die Eigenproduktion mit der Zusammenarbeit mit über 30 Lohnbetrieben in Europa und einem kleinen Anteil an Asienimporten und ist so sehr flexibel aufgestellt. Diese Entscheidung – weg vom Mantelhersteller hin zu den „Coordinates“ – kann somit als ein „small event“ gesehen werden, das unvorhersehbare, aber wichtige Entwicklungen anstieß.

Die Willy Bogner GmbH & Co KG, neben Daniel Hechter das einzige Luxusmarkenunternehmen in der Gesamtstichprobe, hat aufgrund der hohen technischen Anforderungen seiner Sport- und Modeprodukte erst seit Anfang der Neunziger Jahre sukzessive die einheimischen Produktionskapazitäten durch internationale ersetzt. Die dadurch gewonnene Flexibilisierung der Kapazitäten war eine notwendige Strategie, um dem gleichzeitigen Kosten- und Zeitdruck zu begegnen. Die wichtige Designkompetenz und die technische Kontrolle über das Produkt und den Produktionsprozess hat das Unternehmen dadurch behalten, dass alle Produkte noch im eigenen Kompetenzzentrum entwickelt werden:

Wir kaufen keine Fremdprodukte zu, sondern entwickeln alles hier im Haus. Wir geben die Qualitätsstandards und im Prinzip bis zum Nähfaden alles vor, was am Produkt zu verwenden ist. Dieses Vorgehen wird mit einem großen Team von Reiseteknikern realisiert, die praktisch jede Fertigungsstelle mindestens einmal alle 14 Tage besuchen und prüfen: Lläuft das Ganze auch so ab, wie wir uns das vorstellen? (060719_T_U_BO)

Auch bei Bogner sind die Lieferanten teilweise sehr langfristige Partner des Unternehmens:

Seit 20 Jahren sind wir in China und es gibt Lieferanten, mit denen wir schon seit 20 Jahren zusammenarbeiten. Dies ist wichtig, um ein gewisses Qualitätsniveau zu erreichen. Wir stecken schon sehr viel Know-how in diese Betriebe, damit sie auch langfristig für uns arbeiten können. Und wir sind auch nicht unbedingt bei den Günstigsten, das ist für uns undenkbar. (060719_T_U_BO)

Hiermit hat sich Bogner, wie auch die meisten anderen Markenhersteller, nach eigener Aussage vom Produzenten zum Handelshaus mit einem natürlich starken technischen Stab entwickelt. Die Wertschöpfung erfolgt vor allem durch Produktdesign und Absatzstrategien. Durch die mit einer Luxusmarke verbundenen höheren Gewinne ist die Wertschöpfung in anderen Bereichen wie der Logistik möglicherweise etwas weniger zentral als bei den reinen Qualitätsmarkenherstellern.

9.3 Zusammenfassung: Ein komplexes Bild

9.3.1 Varianten der Entwicklung

Die Abbildungen 11 bis 15 zeigen die unterschiedlichen Verlaufstypen im Vergleich mit einem Blick auf die Verschiebung von Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette: von einer reinen Produktionskompetenz hin zur Marktkompetenz.⁷⁸ Die ersten beiden Verlaufstypen, die Massenproduzenten und die flexiblen Produktionspartner, bewegen sich weiterhin vor allem im Bereich der Produktionskompetenzen, dem Management des Produktionsprozesses und dem Management globaler Produktionsnetzwerke. Dagegen haben sich die übrigen Verlaufstypen von ihrer Produktionskompetenz weg bewegt hin zu einer Logistikkompetenz beziehungsweise hin in den Retail-Bereich und haben dabei eine stärkere Marktkompetenz aufgebaut. Bei den Qualitätsmarkenproduzenten war trotz einer Fokussierung auf die Produktionskompetenz auch die Marktkompetenz stärker ausgeprägt. Bis auf einige Ausnahmen gab es bei diesen Prozessen der Kompetenzerweiterung oder der Kompetenzverschiebung kaum radikale Sprünge, sondern eher graduelle Entwicklungen. Die Größe der Kreise stellt den Grad dar, in dem die jeweils unteren Wertschöpfungsstufen weiterhin als (vertikal oder kooperativ integrierte) Kompetenz in den Organisationen vorgehalten werden.

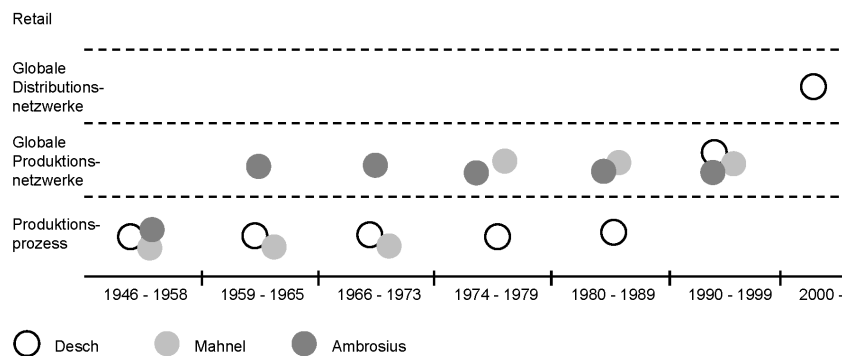


Abbildung 11: Kompetenzentwicklung bei den Massenproduzenten

⁷⁸ Vgl. die Unterscheidung von Technikkompetenz und Marktkompetenz bei Danneels (2002). Da die technologische Komponente in der Bekleidungsindustrie jedoch weniger relevant ist als in anderen Branchen, der Fokus auf die Lohnkosten dafür aber besonders hoch, wird hier der Begriff „Produktionskompetenz“ bevorzugt, um ganz allgemein eine Orientierung auf den Produktionsprozess zu beschreiben.

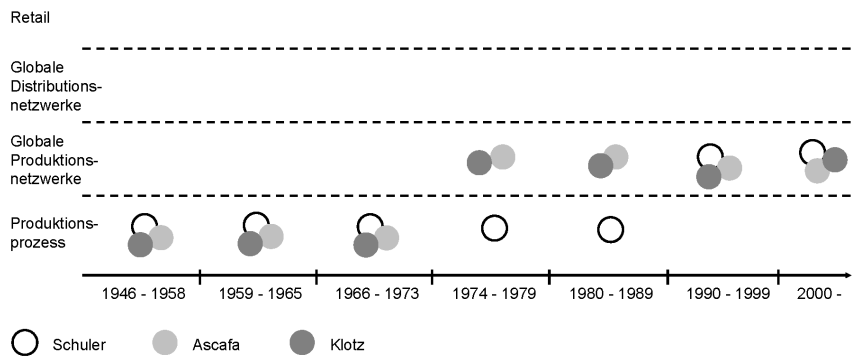


Abbildung 12: Kompetenzentwicklung bei den flexiblen Produktionspartnern

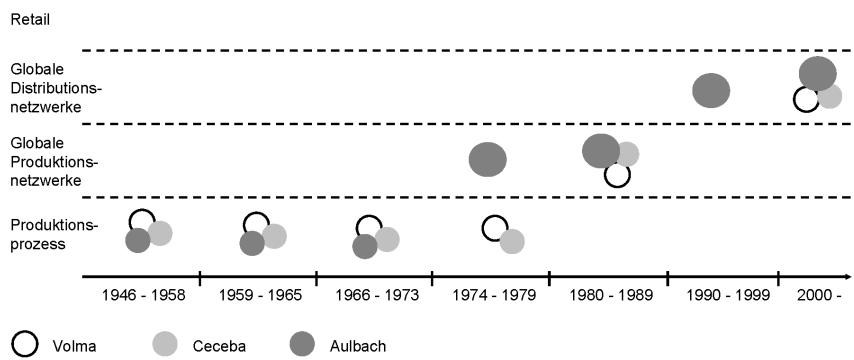


Abbildung 13: Kompetenzentwicklung bei den Produktions- und Logistikdienstleistern

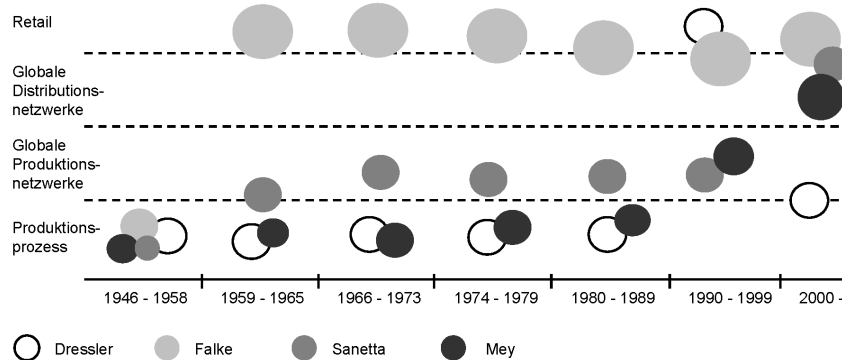


Abbildung 14: Kompetenzentwicklung bei den Qualitätsmarkenproduzenten

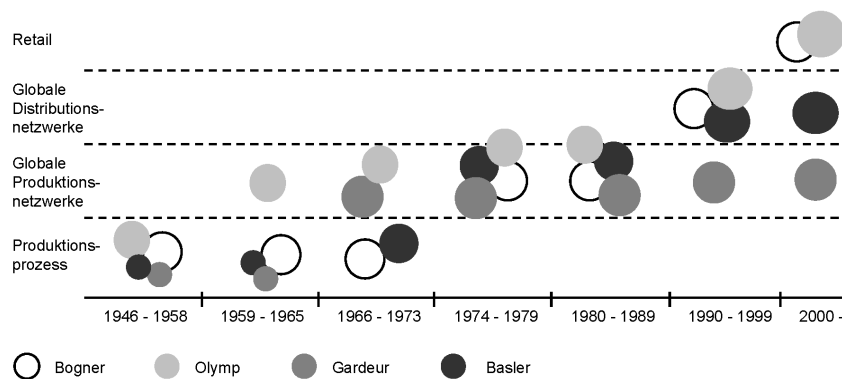


Abbildung 15: Kompetenzentwicklung bei den Wertschöpfungskoordinatoren

Als eine deutliche Ausnahme in den Entwicklungsverläufen ist Falke zu nennen, das Unternehmen, das sich schon in den 60er Jahren vollständig vertikalisiert hat und von der Garnproduktion bis hin zum Einzelhandel alle Arbeitsschritte kontrolliert. Eine weitere Ausnahme ist das Unternehmen Dressler, das von der reinen Inlandsproduktion in den 90er Jahren den Sprung in den Retail-Bereich machte. Weitere Sprünge sieht man in der Gruppe der Logistik- und Produktionsdienstleister, die sich nach einer Insolvenz von ihrer Produktionskompetenz weitgehend verabschiedet haben. Bei der Gruppe der Wertschöpfungskoordinatoren sieht man eine graduelle Entwicklung nach oben und in die Breite, wobei manche auf der Stufe drei, dem Management der globalen Distributionsnetzwerke, stehen geblieben sind und andere sich bis in den Retail-Bereich bewegt haben.

Sowohl die Qualitätshersteller als auch die Wertschöpfungskoordinatoren haben eine wesentliche Produktionskompetenz beibehalten und hierzu Markt Kompetenzen ergänzt. Am meisten von der Produktionsorientierung verabschiedet hat sich die Gruppe der Logistik- und Produktionsdienstleister, wobei dieser (begrenzt) radikale Wandel entweder durch eine Insolvenz oder durch den Zukauf einer Marke möglich war. Auf den Bildern nicht zu erkennen sind die Grade der vertikalen Integration, also die Frage, ob die Kompetenzerweiterung eher hierarchisch, marktlich oder kooperativ stattgefunden hat. Aus der Verlaufsmusteranalyse ging hervor, dass die Qualitätsmarkenproduzenten am stärksten vertikalisiert sind, dies aber auch durch kooperative Elemente ergänzen, während die anderen Verlaufstypen eher auf eine Mischung aus „make“ und „cooperate“ setzen.

9.3.2 Kritik an gängigen Erfolgsrezepten

Anhand der beschriebenen Verlaufsmuster wird deutlich, dass es keine einfache Erklärung für die Entwicklung der deutschen Bekleidungsbranche und ihren Unternehmen geben kann. Denn außer dem Modell des Massenproduzenten scheinen alle anderen Geschäftsmodelle Erfolgsmöglichkeiten zu bieten. Die immer wieder aufgespannten Alternativen „make“ oder „buy“ im Inland oder im Ausland sind als Erklärungsfaktoren offensichtlich allein nicht ausreichend. Stattdessen finden sich produktionsseitig verschiedenartigste Mischformen und Verschiebungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Viele immer wieder zitierte Allgemeinplätze können anhand der vorliegenden Ergebnisse hinterfragt werden.

Ein solcher Allgemeinplatz ist beispielsweise die Behauptung, die „Billighersteller“ sind zuerst ins Ausland gegangen, während sich die Markenhersteller länger im Land halten konnten. Tatsächlich zeichnet sich aber eher ein umgekehrtes Bild ab: Gut geführte Markenproduzenten haben sich schon sehr früh in das Ausland orientiert und konnten durch eine Mischkalkulation und eine flexible Organisation langfristig sowohl ihre Marke weiterentwickeln, als auch die Qualität ihrer Produkte sicherstellen. Darüber hinaus waren es die großen Handelskonzerne und beispielsweise auch die bekannten Sportfirmen, die zuerst nach Fernost gingen. Viele ihrer bisherigen inländischen Lieferanten haben daraufhin entweder gleich geschlossen, oder – zumeist vergeblich – versucht, über Rationalisierungsmaßnahmen mit der Importware zu konkurrieren.

Ein weiterer Allgemeinplatz ist das gängige Bild von der Karawane, die immer weiter zieht, dorthin, wo die Löhne am günstigsten sind. Ein differenzierter Blick auf die untersuchten Fälle kann auch diese These, zumindest global, so nicht bestätigen. Die meisten Hersteller sind langfristige Kooperationsbeziehungen mit ihren ausländischen Partnern eingegangen, haben Wissen transferiert und Produkte und Prozesse gemeinsam entwickelt. Die Lohnkosten spielten und spielen eine eher untergeordnete Rolle bei der Beendung von Partnerschaften – anders als politische Faktoren oder das „Herauskaufen“ durch einen Konkurrenten.

Damit zusammen hängt das Argument, die Lohnkosten in Deutschland seien zu hoch und deshalb müsse die gesamte inländische Produktion abwandern. Wie sich zeigt, sind viele der heute noch erfolgreichen Hersteller nach wie vor in erster Linie in Europa aktiv, auch wenn sich dort das Lohnniveau rasch angleicht. Argumente wie Innovation, Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität zählen somit auch

in der arbeitsintensiven Bekleidungsbranche. Selbst bei der beschriebenen Niedergangsspirale im Massenproduktionssegment sind die Lohnkosten nur einer von vielen Erklärungsfaktoren. Die Verschuldung, der Verlust modischer Kompetenzen und die Inflexibilität waren mindestens ebenso problematisch.

Vielmehr zeigt sich die Gefahr einfacher Erfolgsrezepte, die, wie im Falle von Skalenerträgen, auf steigenden Erträgen basieren und damit immer auch das Risiko bergen, in ein Lock-in zu führen. Bei den Massenproduzenten ist dies dadurch geschehen, dass alle weiteren Entscheidungen innerhalb des Paradigmas der Massenproduktion, also die zunehmende Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden oder die Überproduktion „haltbarer“, nicht modischer Ware, von einem langfristig erfolgreichen Geschäftsmodell weggeführt haben.

Zum Abschluss der Verlaufsmusteranalyse sei das interessante Kontrastpaar zweier Maßkonfektionäre kurz beschrieben, die Alois Kuhn e.K. Kleiderfabrik und die Dolzer Maßkonfektionäre GmbH aus Schneeberg. Kuhn war eines der im Rahmen der Unternehmensstichprobe untersuchten Unternehmen, das aufgrund seiner besonderen Entwicklung zu keinem der Verlaufstypen passte, am ehesten aber wohl in die Gruppe der Qualitätsmarkenproduzenten einzuordnen wäre. Kuhn und Dolzer begannen in der Nachkriegszeit beide als Lohnschneidereien für die großen Aschaffenburg-Bekleidungskonfektionäre. In den 70er Jahren, als die Aufträge aufgrund der Produktionsverlagerungen für die heimischen Schneider zurück gingen, begann Kuhn, seine Anzüge direkt vor Ort in einem Verkaufsraum zu verkaufen. Dolzer, einige Meter weiter gelegen, verfolgte eine ähnliche Strategie – ein glücklicher Zufall:

Wettbewerb fördert das Geschäft. Gerade weil es in Schneeberg zwei Kleiderfabriken gab, war samstags ganz Schneeberg zugeparkt. Die Leute kamen sogar aus Hannover, weil sie gesagt haben, das rentiert sich, da gibt es zwei Kleiderfabriken. (070307_T_U_KU_1)

Nach einem Eigentümerwechsel bei Dolzer – das Unternehmen wurde an einen irischen Investor verkauft – wurde die komplette Dolzer-Produktion in das Ausland verlagert. Kuhn hingegen produziert größtenteils noch am heimischen Standort. Zu beobachten ist also ein gleiches Geschäftsmodell bei unterschiedlicher Wertschöpfungsorganisation. Bei dem Unternehmen in Familienhand wurde die Tradition der Eigenproduktion fortgesetzt, bei dem Unternehmen mit einem Eigentümerwechsel kam es zu einem Bruch. Diese Persistenz hat sich bei Kuhn aber keineswegs zu einer Pfadabhängigkeit entwickelt. Sukzessive eröffnet das Unternehmen eigene Filialen, nimmt nun sogar Exportaktivitäten auf und befindet sich im Wachstum:

Wenn ich Ihnen sage, die Herstellungskosten für einen Sakko sind bei uns nicht mehr als in der Tschechei oder in Polen, dann ist das so. Ein Sakko kostet in Polen am Band vielleicht 15 Euro. Ein Einzelstück kostet das Doppelte bis Dreifache, je nachdem, wo man hinget. Und das schaffen wir hier auch mit unserer schlanken Organisation in der eigenen Produktion. Wir haben keine drei Zwischenmeister, sondern wir haben einen Bandleiter und das war es. Für den Rest schauen mein Vater und wir alle, dass es läuft. Wir haben keinen Wasserkopf im Unternehmen und auch keinen Zwischenverdiener im Handel. Wir verkaufen praktisch ab Werk direkt an den Endkunden. (. . .) Man sieht, es geht. Wir haben hier hundert Mitarbeiter,

wir wachsen, wir haben wieder drei Leute eingestellt und die Produktion erhöht. Dies ist billiger, als ins Ausland zu gehen. (070307_T_U_KU_1)

Dolzer hingegen veränderte sich schneller und radikaler, doch in Gesprächen mit Branchenexperten werden immer wieder Qualitätsprobleme bei Dolzer erwähnt. Hier mag natürlich auch der Wunsch Vater des Gedankens sein, doch sollte Dolzer wirklich Qualitätsprobleme haben, könnte der Verlagerungsschritt möglicherweise langfristig zu einem Lock-in führen. Natürlich wird sich zeigen müssen, wie sich die beiden Unternehmen entwickeln. Deutlich werden sollte nur, dass eine Persistenz keinesfalls mit Pfadabhängigkeit und Lock-in gleichzusetzen ist. Dies soll nun im nächsten Kapitel noch genauer diskutiert werden.

10 Organisationen im Branchenpfad

Es ist extrem schwierig, diese Firmen am Markt zu halten, denn die Mode lebt vom Wechsel und nicht von der Gleichheit. Da gibt es zwar Ausnahmen, Boss wäre so eine Ausnahme, aber es ist nicht einfach, über Jahrzehnte hinweg eine Marke an der Spitze zu halten. (060720_T_V_WS_1)

Welche Faktoren an der Schnittstelle von Strategie, Organisation und organisationalem Feld beeinflussen nun also die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen? Zur Beantwortung dieser Frage soll ein genauerer Blick in die einzelnen Organisationen geworfen und die Argumentation der Akteure ins Auge gefasst werden. Wie die vorausgehende Diskussion schon ansatzweise gezeigt hat: „Management matters“. Denn das Argument des unvermeidlichen Niedergangs zählt ebenso wenig wie einfache Erfolgsrezepte. Dennoch können aus Prozessen leicht Persistenzen oder gar Pfadabhängigkeiten werden und Management ist möglicherweise eben auch nicht alles. Während sich zwar die Mehrheit der in dieser Arbeit untersuchten Organisationen erfolgreich an die veränderten Umweltbedingungen angepasst hat, so ist dies doch nur ein Bruchteil aller Bekleidungsunternehmen, die es in Deutschland seit der Nachkriegszeit gegeben hat. Das Gros der deutschen Bekleidungshersteller ist früher oder später vom Markt gegangen und auch den erfolgreichen Unternehmen ist es nicht gelungen, die Branchenlogik so zu verändern, wie es beispielsweise den „New Verticals“ gelungen ist. Auch für diese Unternehmen scheint der Handlungskorridor, zumindest in Bezug auf die Branchenentwicklung, recht eingeengt gewesen zu sein.

Angeleitet durch die theoretischen Konzepte sollen daher nun zum einen die Mechanismen – Investitions- oder Adoptionsspiralen – und Faktoren – Erwartungen, Zwänge oder Unsicherheiten, Regeln und Ressourcen – diskutiert werden, welche die Abwärtsspirale des „Herzstücks“ der Branche, dem mittelmodischen Bekleidungsmittelstand und dem Bekleidungsfachhandel, vorangetrieben haben. Zum anderen sollen die Bedingungen identifiziert werden, unter denen Unternehmen, zumindest auf der Organisationsebene, Pfadabhängigkeit vermeiden konnten. Warum, beispielsweise, gelang die vielfach beschworene Kooperation zwischen Industrie und Handel erst, als die „New Verticals“ auf den Plan traten? Welche Faktoren haben dagegen gewirkt? Wieso hielt sich bei den meisten traditionsreichen Unternehmen so hartnäckig eine Produktionsorientierung, während jüngere Unternehmen mit einer komplett anderen Ausrichtung starten konnten?

10.1 Die Produktionsorientierung: Ein Branchenpfad?

Zunächst gilt es aber, zu überprüfen, ob auf der Branchenebene tatsächlich eine pfadabhängige Entwicklung stattgefunden hat und welche Rolle die einzelnen Akteure hierbei gespielt haben. Eine Persistenz, die sich, von den jüngeren Importunternehmen einmal abgesehen, letztlich durch die gesamte Branchenentwicklung durchgezogen hat, ist eine mehr oder weniger einseitige Fokussierung auf

den Produktionsprozess, die eng mit der deutschen Mittelstandstradition zusammen hängt:

Auf der einen Seite haben sie nur diese Beschaffungsperspektive, wo gesagt wird: Löhne sparen, arbeitsintensive Produktionsvorgänge verlagern, das Kerngeschäft hier halten, das heißt alles, was mit Produktentwicklung, Design, Materialeinsatz, Disposition und Marketing und Vertrieb zu tun hat, ist hier und *alles* andere ist draußen. Die anderen, die investieren, um Märkte zu erschließen, die sind in der Minderzahl. Deutlich in der Minderzahl. Ich würde mal sagen: 20 zu 80. Die meisten denken immer nur an das Beschaffungselement und nicht an den Absatz oder den Vertrieb. Kommt aber auch aus der in ganz Europa anzutreffenden einseitigen Bindung an alles, was Produktion ist. Die Mittelständler lieben ihre Maschinen und ihre EDV-Anlagen, auf denen das Produktdesign gemacht wird, da investieren sie rein. (060720_T_V_GM_1)

Eine solche Produktionsorientierung setzt dem unternehmerischen Handlungskorridor zum einen kognitiv Grenzen, da Lösungen nur innerhalb des bestehenden Paradigmas gesucht werden und andere Bereiche wie der Absatzmarkt, aber auch produktionsunabhängige Rationalisierungs- und Innovationsmöglichkeiten, beispielsweise im Bereich der Verwaltung, vernachlässigt bleiben. Zum anderen binden aber auch Technologien durch die mit ihnen einhergehenden Investitionen und organisatorischen Strukturen die Unternehmer in der Regel an vorausgegangene Entscheidungen. Es fehlt der finanzielle Spielraum, um eine Marke aufzubauen oder andere Wertschöpfungsstufen zu integrieren. In Kombination mit sinkenden Umsätzen kann eine solche Produktionsorientierung schnell zu einem Lock-in werden.⁷⁹ Anders bei den jüngeren Unternehmen, die ohne Produktionsbasis in den Markt eingestiegen sind:

Der Trend geht dahin, dass sie quasi mit acht oder neun Leuten 50 Millionen Umsatz machen können, nur auf Vollimport. Sie haben ihren Agenten in Indien und einen in China, und der sucht ihnen aus, was gemacht wird, und dann bringen sie das hier unter einem französisch anmutenden Fantasielabel auf den Markt und machen relativ schnell relativ viel Kohle. Und wenn das dann nach Jahren nicht mehr läuft, okay, dann wird ein neuer Versuch gestartet. Und die Bekleidungsindustrie, die traditionelle, schaut dann immer ganz neidisch hin, da sie ja noch so industriemäßig gewachsene Verwaltung, Produktentwicklung und Ähnliches hat und die anderen einfach viel flexibler sind. (060828_T_G_Zentrale_1)

Deutlich werden also schon die „constraints“ (Bennett/Elman 2006), die auf der Ebene der Organisationen wirken und dort eine Entwicklung bestärken. Doch wie sich bei der Branchenanalyse gezeigt hat, war die Produktionsorientierung ja nicht nur ein unternehmensspezifisches Phänomen sondern hat sich, zumindest bis zum Markteintritt der Vertikalen, durch die gesamte Branchenentwicklung hinweg durchgezogen.

Hierfür mag die besondere historische Ausgangssituation nach dem Zweiten Weltkrieg ausschlaggebend gewesen sein: In der Zeit des Wirtschaftswunders gab es wegen der hohen Nachfrage kaum Absatzprobleme, während die Lohnkosten aufgrund der Vollbeschäftigung stiegen und keine Arbeitskräfte gefunden werden

⁷⁹ Vgl. kognitive und ressourcenbasierte Lock-ins bei Sydow et al. (2005b).

konnten. Politisch galt die Branche daher schnell als verzichtbar und der Diskurs in der Textilwirtschaft, wie auch in den anderen im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten Medien, fokussierte sich hauptsächlich auf eine Diskussion der komparativen Nachteile des Standorts Deutschland. Dies wurde begleitet von einer liberalen Marktphilosophie, mit der unter anderem auch politische Interessen wie die Öffnung nach Osteuropa verfolgt wurden. Mit den Gesetzen zur passiven Lohnveredelungen wurde dann, im Einverständnis aller am politischen Prozess beteiligten Akteure, der geregelte Abbau der Branche beschlossen. Diese Entwicklung kann durchaus als kontingent bezeichnet werden, war sie doch auch im europäischen Vergleich einmalig.⁸⁰

Eine Verstärkung dieser Entwicklung im Sinne positiver Rückkopplungen kann dann auf zwei Ebenen beobachtet werden. Nicht intendiert auf der Branchenebene war nämlich das Ausmaß der Abwanderung, das sich komplementär zur Bekleidungsindustrie abzeichnete, da auch der Textilmaschinenbau und andere Zuliefererindustrien nachzogen. Nicht intendiert war ebenso der Verlust kreativer Kompetenzen in einem Prozess des „hollowing out“ (Masaaki 1989). Denn natürlich fand im Zuge der Verlagerung ein Wissens- und Technologietransfer statt, der zu einem raschen Upgrading der Partner führte und die Qualität der heimischen industriellen Basis zurückgehen ließ. Selbst wenn darauf geachtet wurde, ein eigenes „kreatives“ Kompetenzzentrum beizubehalten, so haben doch die Partnerunternehmen schnell selbst entsprechende Kompetenzen aufgebaut. Auch die Textilindustrie, die sich aufgrund der Lohnveredelungsregelung sicher wähnte, hat sich zu wenig an den Absatzmärkten orientiert:

Die Deutschen haben den Zeitpunkt verschlafen, in Südostasien durch Joint Ventures Produktionen aufzubauen, um die dortigen Konfektionsbetriebe vor Ort beliefern zu können. Dieses Feld überließen Sie komplett den Japanern, die in Ländern wie Thailand, Malaysia und Indonesien die Textilindustrie beherrschen. Die deutschen Textilfirmen haben gesagt: Die Japaner können ja nur kopieren, wir haben hier die kreativen Köpfe, unsere Textilindustrie wird immer bestehen, weil hier in Europa die Kreativität ist. Aber dass es in Asien auch Kreativität gibt, das haben die Leute nicht für möglich gehalten. Und weil darüber hinaus die Produktionskosten in asiatischen Ländern niedriger als in Europa sind, haben wir in Deutschland und in den umliegenden Ländern immer weniger Anbieter. Die Lieferanten, die wir hier noch haben, kann man an einer Hand abzählen. Das ist also wirklich eine Katastrophe. Die anderen sind entweder pleite gegangen oder irgendwie vom Markt verschwunden. (070226_T_U_OL_1)

80 Piotti (2007) kommt bei ihrer Analyse des „Standort Deutschland“-Diskurses in der deutschen Presse seit 1990 zu einem ähnlichen Ergebnis: Immer wieder werden die Standortnachteile betont und die tatsächlichen Standortvorteile der Verlagerungsländer nicht analysiert. Daraus ergibt sich ein rhetorischer Fokus auf Aspekte der Kostenreduktion. Als federführende Akteure in diesem Diskurs hat Piotti zum einen Manager und Unternehmer, zum anderen Beratungsunternehmen und andere ökonomische Experten identifiziert, Akteure also, die von einer neo-liberalen Ideologie geleitet sind und möglicherweise, wie im Falle von Beratungsunternehmen, ein finanzielles Interesse an Verlagerungsaktivitäten haben. Die vorliegende Analyse zeigt, dass eine solche Einschränkung des öffentlichen Diskurses schon viel früher stattgefunden hat.

Auf der Organisationsebene ging das Lohnkosten-Lamento also in der Regel mit einer einseitigen Fokussierung auf den Produktionsprozess einher und in Folge dessen mit dem Versuch, sich kostenseitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, sei es durch Rationalisierung oder durch Verlagerung. Dies setzte aber den oben beschriebenen Unterbietungswettlauf überhaupt erst in Gang, der, gemäß dem „Red Queen“-Effekt (Barnett/Hansen 1996), nicht gewonnen werden konnte und langfristig zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen BekleidungsHersteller führte. Die verlorenen Kompetenzen sind nun nicht mehr aufzubauen, denn auch wenn sich viele Lohnunterschiede mittlerweile relativiert haben, kommt eine Rückverlagerung aufgrund des nicht mehr aufholbaren Lernvorsprungs und der besseren Technologieausstattung der ausländischen Produktionsstandorte für die meisten Unternehmen nicht mehr in Frage.

In der Wechselwirkung zwischen der Organisations- und der Branchenebene ist also durchaus ein pfadabhängiger Prozess zu beobachten: Zum einen beeinflussten die vorherrschenden Ideen über die relevanten Wettbewerbsdimensionen, nämlich der Preis, das organisationale Verhalten (North 1990, Denzau/North 1994, Campbell 2004). Das Verhalten selbst förderte aber gleichzeitig die Verbreitung dieser Ideen. Das Scheitern vieler Unternehmen bestätigte nur die vorherrschenden Deutungsstrukturen, nämlich dass die deutsche Bekleidungsindustrie international gar nicht wettbewerbsfähig sein kann. Unabhängig davon, ob dies zumindest für die tatsächliche arbeitsintensive Produktionstätigkeit richtig sein mag oder nicht, entstand in der Folge eine innovationsfeindliche „kognitive Makrokultur“ (Fombrun/Abrahamson 1994), die sich über nahezu die gesamte Wertschöpfungskette hinweg ausgebreitet hat.

Doch nicht nur kognitiv, auch ressourcenseitig manifestierte sich diese Entwicklung. Zum einen begaben sich die Unternehmen in eine Schuldenfalle und wurden dabei immer abhängiger von externen Akteuren wie den Banken und dem Handel. Die Banken selbst wurden aber aufgrund der Schulden und Insolvenzen in der Branche immer skeptischer und stellten weniger Ressourcen zur Verfügung, während der Handel, unter anderem auch wegen der nachlassenden Flexibilität und Modekompetenz der heimischen Industrie, diese zunehmend umging. Die Ressourcenumwelt ist somit nicht statisch und „objektiv“, sondern selbst sozial konstruiert und konstituiert. Zwar wurde die Beeinflussbarkeit der Ressourcenumwelt schon von Pfeffer und Salancik (1978) betont, aber die dynamische Wechselwirkung zwischen kognitiv-sozialen und ökonomischen Aspekten und die Möglichkeit, dabei auf ein „irrationales“ Lock-in hinzusteuern, wurde nicht weiter ausgearbeitet.

Der einseitige Fokus auf die Lohnkostenthematik zeigt sich auch darin, dass die erfolgreichen deutschen Hersteller in der Branche nicht als Vorbilder diskutiert wurden und werden. Hugo Boss wird zwar immer wieder erwähnt, aber immer mit dem Beisatz, dass Hugo Boss aufgrund der Marke ja „außer Konkurrenz“ sei. Trigema gilt als unverständliche Ausnahmeerscheinung und andere sehr erfolgreiche Unternehmen wie Olymp oder auch Falke werden gar nicht genannt. Die erfolgreichen Unternehmen hatten also kaum einen Einfluss auf die Branchenentwicklung. Entsprechend gelang es der Bekleidungsindustrie auch nicht, eine gemeinsame Lobby aufzubauen oder anderweitig zu kooperieren, was wohl ebenfalls mit der Mittelstandstradition zusammenhängt:

Ich erinnere mich, dass die Textilwirtschaft vor einigen Jahren den Vizepräsident von Zara und drei bis vier deutsche Unternehmer zusammen gebracht hatte, wo der Versuch gemacht wurde, die vertikale Ebene auf unterschiedliche Unternehmen runterzubrechen. Die kannten sich seit Jugendzeiten, waren befreundet und irgendwie funktionierte dies dann auch. Aber bei den meisten Unternehmen ist nach wie vor, gerade bei Mittelständlern, die Befürchtung besonders ausgeprägt, dass man sich zu stark öffnen könnte. Also das Misstrauen gegenüber solchen Prozessen, wenn man versuchen würde, das künstlich zu erschaffen, ist sehr groß. Man diskutiert dieses Thema eigentlich seit langem in Deutschland und ich kann nicht wirklich erkennen, dass man es erfolgreich umsetzt. (060829_T_V_GV_1)

Es überrascht daher wenig, dass auf der Branchenebene der Bereich der technischen Textilien als einzig wirklich zukunftsreicherer Zweig in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie gilt. Die in Berlin heranwachsende kreative Designszene scheint eine Abweichung von diesem Pfad zu sein, doch auch hier gibt es kaum Firmen, die über Berlins Grenzen hinweg aktiv sind. Designprofessor Jannsen beklagt die mangelnde unternehmerische Kompetenz der Berliner Designer ebenso wie die mangelnde Unterstützung in diesem Bereich.

10.2 Organisationen auf dem Produktionspfad?

Liegt nun auch auf der Ebene einzelner Organisationen eine pfadabhängige Entwicklung vor? Zwei Dimensionen eines „Lock-in“ wurden ja bereits deutlich: Sowohl kognitiv als auch ressourcenbezogen gab es für viele Unternehmen ab einem gewissen Zeitpunkt neben einer Insolvenz kaum noch vorstellbare Handlungsoptionen, da strukturelle und finanzielle Verfestigungen selbst einen Marktaustritt nicht mehr erlaubten. Im Folgenden sollen die Faktoren und Mechanismen untersucht werden, die zu einer solchen Verriegelung geführt haben.

10.2.1 In der Organisation: Management und Führung

In vielen Fällen spielten Familienstrukturen eine Rolle. Insbesondere in der Gruppe der Produktions- und Logistikdienstleister wurde die Insolvenz als ein Weg gesehen, um festgefahrene Eigentümerstrukturen aufzulösen. Denn diese führten teilweise dazu, dass zukunftsorientierte Entscheidungen blockiert wurden – entweder, weil die Eigentümer eher an einer Sicherung der eigenen Kapitalsituation interessiert waren, oder weil komplizierte Abstimmungsprozesse meist auf einen Kompromiss hinausliefen:

Ich räume ein, dass wir in der einen oder anderen grundsätzlichen Diskussion falsche Entscheidungen getroffen haben und auch sicherlich nicht den unternehmerischen Mut an den Tag gelegt haben, der hätte sein müssen. Dafür waren wir immer im Gremium und es wurden eben Entscheidungen gefällt, die vielleicht nicht zukunftsorientiert waren. (061123_T_U_DE_2)

In anderen Fällen lagen die Familienmitglieder miteinander im Zwist und eine Auflösung der Interessenskonflikte war schon aufgrund der Kapitalsituation nicht möglich:

Alles Familienbetriebe, das ist das Problem. Die haben Angst, einen externen Manager als General Manager anzuheuern und in den Beirat zu gehen. Da gibt es dann manchmal ich weiß nicht wie viele Gesellschafter, die Anteile halten und sich alle untereinander nicht eins sind und die haben aber nicht die Kraft, vielleicht auch finanziell nicht, die anderen auszubezahlen und diejenigen, die gut sind, drin zu halten, das sind ja tragische Dinge, die da passieren. (060720_T_V_GM_1)

An dieser Stelle scheint die oben schon beschriebene freiwillige Liquidation des Unternehmens bei Ceceba ein besserer Ausweg gewesen zu sein, als das Unternehmen mit einer Kette von familienbedingten Fehlentscheidungen früher oder später in den Ruin zu treiben. Doch nicht nur die Vorgängergenerationen, auch die Nachfolgenergeneration wird häufig an den Pranger gestellt und beschuldigt, dass ihr die unternehmerische Kompetenz fehle. Gleichzeitig schwebt über ihr das Damokles-Schwert, den Familienbesitz durch eine Fehlentscheidung zerstören zu können:

Das Problem ist, dass wir es bei den meisten Firmen mit Administratoren zu tun haben und nicht mit Unternehmern. (...) Absichern ist das Wichtigste überhaupt. (...) Und dann sieht man plötzlich Unternehmen, von denen man noch nie was gehört hat, die haben einen ganz kleinen Overhead und sind irrsinnig erfolgreich. (060720_T_V_GM_1)

Häufig verbunden mit der Familientradition war nämlich ein Festhalten an alten Erfolgskonzepten. Die Unternehmen waren teilweise „betriebsblind“ und nicht selbstkritisch genug, die strukturellen Veränderungen rechtzeitig zu erkennen. In einer Art „single-loop learning“-Schleife (Argyris 1976) haben sich die Unternehmer sicher gewähnt und daran geglaubt, dass es irgendwie weiter gehen wird:

Aber wir haben uns eben hier (...) zu lange alle sicher geglaubt. Zu lange. Und den Strukturwandel nicht erkannt, wie er langsam schleichend kam. (070314_T_U_PF_1)

Die Unternehmen hielten an ihrem alten Markenverständnis fest, das eben produkt- und nicht absatzorientiert war:

Da haben wir alle traditionsgemäß Fehler gemacht, weil wir uns auf das Markenbewusstsein aus der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts verlassen haben. Um eine Marke zu sein, muss man mehr tun. (070314_T_U_PF_1)

In der Folge wurde vielmals kein strategisches Management betrieben und nach dem Prinzip „Es wird schon irgendwie gehen“ gearbeitet:

Wenn man sich die Kosten und die Erträge nicht klar vor Augen geführt hat und auch die Kommunikation zwischen mehreren Parteien nicht zusammen gepasst hat, dann macht man eben „Management by Wurschtelei“. (061123_T_U_DE_2)

Die Organisationen selbst beschreiben also ein Wahrnehmungsproblem, da ihnen aufgrund ihrer früheren Erfolge der Veränderungsdruck nicht oder erst zu spät bewusst wurde. Die für strategisches Handeln als wichtig erachtete kritische Distanz zur eigenen Situation fehlte somit (Stones 2005: 114) und es ist fast schon eine Entkopplung von den Umweltveränderungen zu beobachten. Viele Unternehmen hielten am in der Vergangenheit erfolgreichen Verhalten fest und be-

schränkten sich auf eine Exploration des bestehenden Geschäftsmodells, anstatt nach neuen Chancen zu suchen. Sie folgten somit dem als das Ikarus-Paradoxon (Miller 1992) bekannt gewordenen Mechanismus eines „success breeds failure“. Hier zeigt sich, wie sich durch ein emergentes „muddling through“ (Lindblom 1959) eine eingeschränkte Wahrnehmung ergeben kann.

In den mittelständischen Familienunternehmen spielte neben der Führungsstruktur auch die Führungspersönlichkeit mit ihren unternehmerischen Fähigkeiten (Phillips/Tracey 2007) eine wichtige Rolle. Dass die Firma Aulbach Lizenznehmer von Daniel Hechter wurde hing beispielsweise mit der Sprachkompetenz des Eigentümers zusammen. Viele andere Unternehmer waren wegen ihres Hintergrunds mit solchen Schritten überfordert:

Die Frage habe ich mir bereits zwanzigtausend Mal gestellt. Warum hast du nicht dann und dann und dann. Ich habe tausend Antworten darauf, aber die Hauptantwort ist eigentlich: Feigheit. Wenn ich mir selbst gegenüber ehrlich bin, muss ich eigentlich sagen, ich war zu feige. An die alten Zöpfe geglaubt, nicht bereit gewesen, alte Zöpfe abzuschneiden. Aus Feigheit. Ich kann es nicht ändern. (061126_T_U_MA_1)

Unsicherheit ist sicherlich auch eine Ursache dafür, dass immer wieder das Verhalten der anderen Unternehmen kopiert wurde. Anstatt sich beispielsweise wie Mey in den Norden Portugals zu begeben, wo noch kein BekleidungsHersteller ansässig war, folgten die meisten Unternehmen den Vorreitern in den sich rasch industrialisierenden Süden, wo die Löhne aber rapide anstiegen und der vermeintliche Wettbewerbsvorteil schnell verloren ging. Ein ähnliches Problem ist jetzt ja auch in Rumänien zu beobachten. Verstärkt wurden solche mimetischen Angleichungsprozesse aber auch durch ein Zwangselement, nämlich dann, wenn sich die Kapitalgeber für bestimmte Produktionsstandorte aussprachen, die aktuell als „best practice“ galten. Hier zeigt sich im Feld das Zusammenwirken der Faktoren Unsicherheit, Macht und Legitimität (Giddens 1984, DiMaggio/Powell 1991/1983).

10.2.2 Im organisationalen Feld: Erwartungen und Abhängigkeit

Doch nicht nur unternehmensintern spielte die Tradition eine Rolle. Auch die regionale Verwurzelung und soziale Bindungen übten einen unsichtbaren Druck auf die Traditionshersteller aus. Mitarbeiter wurden oft so lange nicht entlassen, bis die geordnete Insolvenz der einzige Weg war, um den hohen Abfindungskosten zu entgehen:

Das war auf dem Lande eigentlich unmöglich, wo jeder jeden kannte. (. . .) Also wenn man da mal einem gesagt hat, du ich schmeiß dich raus, dann war das ein Aufstand in der Familie. Das war einfach unmöglich, dass man einen weg schickte. Das ging nicht. (070227_T_U_AM_1)

Den größten Fehler den ich gemacht habe im Rahmen der Geschäftsführung, war, dass ich damals nicht erkannt habe – doch, das habe ich schon erkannt, aber mein Problem waren die Leute. Durch die lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter wäre ein Entlassen sehr, sehr teuer geworden.

Und das Geld war nicht da. Man hätte einen Weg finden können, wenn ich das gewollt hätte. (070314_T_U_PF_1)

Bekannte Fabrikanten wie Desch hatten außerdem einen Ruf zu verlieren und selbst bei den kleineren Betrieben war die Scham des Niedergangs groß:

Die haben das Licht angemacht, um vorzutäuschen, sie hätten Arbeit. Stand alles still, da ist nichts gelaufen. Also, die soliden, seriösen Inhaber hier, und das waren sie in der Regel alle, die hätten eher trocken Brot gegessen, als Leute zu entlassen. (070227_T_U_AM_1)

Lieber produzierten die Unternehmen auf Lager, als sich, in welcher Form auch immer, zu verändern:

Sie haben die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Sie haben Blazer produziert, alles auf Lager, Tausende von Blazern, und kein Mensch wollte sie mehr. In den Jahren waren das viele Firmen (. . .), das war dann falscher Stolz. Da hat es keine Kurzarbeit gegeben oder Entlassungen. (. . .) Die haben ihre Lager voll geknallt mit Ware. (060301_T_U_BR_1)

Das Argument der sozialen Verantwortung ist eigentlich nur in der Kombination mit einem Festhalten am bestehenden Geschäftsmodell relevant. Denn auch die heute erfolgreichen international aufgestellten Unternehmen haben in der Regel nicht kaltschnäuzig ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen. Sie haben lediglich sehr früh entschieden, ihr Wachstum im Ausland zu vollziehen und haben sukzessive und durch natürliche Fluktuation die inländische Produktion abgebaut. Erst in den 90er Jahren wurden die hohen Abfindungskosten und das Thema „soziale Verantwortung“ wirklich zum Problem.

Dass die Unternehmen durch die Investitionen in die eigene Produktion kapitalseitig angeschlagen waren und somit keine ausreichenden Ressourcen übrig hatten, um parallel dazu in Produkt oder Marke zu investieren, wurde im Zusammenhang mit der Massenproduktionsspirale schon beschrieben. Dass der Investitionsbedarf hier überhaupt so hoch ist, hängt auch mit den Erwartungen der Kunden zusammen:

Es ist unendlich schwierig, wenn man in so einer Schublade drin steckt, da raus zu kommen. Muss ich ganz klar sagen. Das ist ein echtes Problem. Ich habe selber früher versucht, das modische Segment voranzutreiben. Da hat man dann einfach keine Akzeptanz, weil die Leute sagen: Entweder müsst ihr dafür billiger werden, oder, ja, dann kauf ich doch gleich einen Cinque oder einen Boss. Der Händler, haben zwar immer gesagt: Ah, sieht toll aus (...) Aber hinterher hat man sich den Auftragsblock angeschaut, ja, da hat er mal fünf Teile davon gekauft und halt 50 andere. (060301_T_U_DE_1)

Der gleichzeitige Vertrieb von Masse und Marke wurde nicht akzeptiert, würde es doch dem Fachhandelskunden schaden, wenn heraus käme, dass die gleichen Anzüge, nur mit einem anderem Label, auch bei C&A zu kaufen sind. Um die Massenkunden jedoch ganz fallen zu lassen und sich nur auf das Markensegment zu fokussieren, fehlte den meisten Unternehmen schlicht das Geld. Hugo Boss oder Strellson, das Nachfolgeprojekt der Holy-Brüder⁸¹, konnten nur durch entsprechende Millioneninvestitionen ihre Marke aufbauen und positionieren.

81 Die ehemaligen Eigentümer von Hugo Boss.

Bei Volma kam die Abhängigkeit vom Lizenzgeber hinzu, bei den meisten anderen gescheiterten Unternehmen die Abhängigkeit von einem Großkunden, einem Lieferanten oder einem Geldgeber. Auch dies wurde im Zusammenhang mit der Massenproduktionsspirale schon beschrieben und baut letztlich auf die vorherigen Punkte auf. Wer sich im mittelmodischen Segment allein auf den aussterbenden deutschen Fachhandel oder auf einige wenige Großkunden verlassen hatte, bekam spätestens in den 90er Jahren kaum Chancen, sich hieraus noch zu befreien. Denn durch die vielen Insolvenzen und später auch durch Basel II alarmiert, war die Produktionsverlagerung, und damit letztlich ein Weitermachen auf dem bisherigen Pfad, die einzige Handlungsalternative, die auch von den Kapitalgebern mitgetragen wurde. Hier spielte sicherlich der Glaube an den unvermeidlichen Niedergang der Branche eine wesentliche Rolle – ganz im Kontrast zum Ruhrgebietsfall, wo eher die vielen Subventionen zu einer Vernachlässigung einer strategischen Neuausrichtung geführt haben (Grabher 1993).

Die Basel II-Problematik ist letztlich der Branche übergeordnet:

Die Unternehmen im mittelständischen Bereich, und das ist ja nun mal die Mehrheit unserer Wirtschaftsstruktur, haben eine zu dünne Eigenkapitaldecke. Daran sind natürlich die Banken selber schuld. Die Banken haben ja auch die ganzen Jahrzehnte davor gesagt, braucht ihr nicht. Nehmt reichlich, wir haben so viel davon. Und innerhalb Basel II ist die Eigenkapitaldecke ein wesentlicher Punkt. Wenn sie dann einfach Dispos sperren, ohne Eigenkapitaldecke: Weg! Im Nachhinein hat es viele Arbeitsplätze gekostet. Also ich glaube, Historiker werden in 50 Jahren sagen, dass Basel II Mitursache war für den großen Strukturwandel in Europa. (070314_T_U_PF_1)

Die Unternehmen, die sich durch entsprechendes Eigenkapital unabhängig von dieser Entwicklung machen konnten, hatten in der Regel auch deutlich bessere Überlebenschancen. Das beste Beispiel hierfür ist Trigema: Komplette eigenfinanziert kann das Unternehmen ein Geschäftsmodell weiterführen, von dem eigentlich kein Branchenbeobachter glaubt, dass es tatsächlich funktionieren kann. Auch vom Handel ist Trigema unabhängig, denn als der damalige Großkunde Aldi die Preise für die Trigema-Produkte drücken wollte, beschloss Eigentümer Wolfgang Grupp, seine Produkte nur noch in eigenen „Testläden“ zu vertreiben. Auf allen Ebenen hat Grupp sein Unternehmen somit an der Abwärtsspirale vorbeimännert und kann durch seine Unabhängigkeit ein Geschäftsmodell fahren, das allen gängigen Erfolgsfaktoren widerspricht. Rainer Lopau vom Fachverband Wirkerei-Strickerei-Albstadt zitiert hier ein weiteres Beispiel:

Da gibt es auch Firmen, die komplett alles falsch machen. So komplett, dass es dann schon wieder richtig ist. Es gibt da beispielsweise ein Damen- und Herrenwäscheunternehmen. Das hat sich etwa 1954 für das ‚Modell Erika‘ entschieden und dieses unter einer Marke vertrieben, die kein Mensch außerhalb von Tailfingen kannte. Diese Firma hat vollstufig hergestellt, früher sogar noch vierstufig, also: Eigene Garne, eigene Strickerei, eigene Färberei und eigene Konfektion. 100 Prozent in Deutschland. (. . .) Verkauft haben sie an die Großformen des deutschen Handels, die sich ja nun weiß Gott nicht dadurch auszeichnen, dass sie sich besonders großzügig bei Kaufpreisverhandlungen geben. Standardmodelle, in eigenen Werken in Deutschland produziert und verkauft an die Großformen des Handels – mehr kann man eigentlich nicht ‚falsch‘ machen. Wenn sie dort die Spitze

der deutschen Wirtschaftswissenschaftler hätten durchlaufen lassen und denen alles gezeigt worden wäre außer den Bilanzen, dann wäre das Ergebnis dieser Betriebsbesichtigung klar gewesen: Macht die Firma zu, wenn ihr dazu überhaupt noch Zeit habt. Hätten man ihnen dann die Bilanzen gezeigt, dann hätten sie überlegt, ob sie das Richtige studiert haben. (. . .) Die Produktion war so ausgefuchst von den Fertigungsmethoden und der Organisation her, das konnte so schnell keiner nachmachen. (060720_T_V_WS_1)

Im Gegenteil, dem Trend zu folgen erwies sich häufig als Fehler. Auf der Schwäbischen Alb wurde beispielsweise Ende der 70er Jahre die Meinung vertreten, die Wäsche habe, anders als der Sportbereich, keine Zukunft mehr. Viele Unternehmen stellten sich entsprechend um und scheiterten dann, als sich die großen dort ansässigen Sportunternehmen zunehmend nach Fernost orientierten: „Heute gibt es davon kein Einziges mehr. Aber die totgesagte Wäsche, die gibt es noch.“ (060720_T_V_WS_1)

Wer also in einer „totgesagten“ Branche abhängig von Banken war, deren Analysten auf der Basis gängiger Erfolgsfaktoren und Annahmen entscheiden, hatte selbst mit einem möglicherweise individuell zukunftsfähigen Geschäftsmodell Probleme. Annahmen wurden somit schnell zur „self-fulfilling prophecy“:

Wie es immer so ist im Leben: Wenn man gute Zahlen hat, dann bekommt man in jeder Branche Geld. Und wenn man schlechte Zahlen hat, bekommt man eher kein Geld. Das bei den Banken ist ja auch zyklisch. Die waren sehr rigide eine ganze Weile, haben ihre Kreditportfolios runter gefahren, und dann fingen sie wieder an, zu akquirieren. Das sind ja auch immer Wellenbewegungen. (070308_T_U_DR_1)

Im Falle von Abhängigkeit war die Verlagerung dann häufig die letzte Handlungsoption, die sich jedoch selten als Lösung erwies. Zum einen hat die Verlagerung nicht die tatsächlich bestehenden, organisationsinternen Probleme adressiert – sei es das Produkt, die Qualität, die Marke, die Familienstrukturen – sondern eher noch verschärft, da sie von ihnen ablenkte. Zum anderen ist das Verlagern selbst auch alles andere als einfach. Den richtigen Partner zu finden, das Wissen zu transferieren, die Qualität sicherzustellen kann, wenn überstürzt und ohne Absicherung versucht, durchaus schief gehen. Man hört von Unternehmen, die daran zu Grunde gegangen sind, dass eine Lieferung mit einem neuen Produktionspartner komplett ausfiel:

Wenn man das erst aus einer Notlage heraus macht, ist es zu spät. Und man muss ja immer bei jeder Entscheidung, mag sie vorher noch so gut vorbereitet sein, damit rechnen, dass man trotzdem mit dem Partner ein Fiasko erleben kann und nach drei oder vier Monaten sagen muss – das ist uns auch passiert – wir haben es nicht hingekriegt, wir haben beide den guten Willen gehabt, aber es hat nicht funktioniert. Dann geht man eben wieder friedlich auseinander. Aber wenn man unter Druck jemanden suchen muss, dann wird die Situation ja noch viel schlimmer. Und das ist nicht die Lösung. (070226_T_U_OL_1)

10.2.3 „History matters“ – aber wie?

Auch unabhängig von der Branchenentwicklung haben organisationsinterne Faktoren also dazu beigetragen, dass ein strategischer Wandel nicht erfolgt ist, denn manchen Organisationen wurde die Veränderungsnotwendigkeit nicht oder erst zu spät bewusst. Wenn diese Notwendigkeit jedoch erkannt wurde, fehlten meist ausreichende Ressourcen, um die Veränderungen im gegebenen Umweltkontext umzusetzen. Das „timing“ spielte hier eine große Rolle, denn wurden erst in den schwierigen 90er Jahren ein Markenbewusstsein entwickelt und Verlagerungsschritte angegangen, waren die strukturellen Beharrungskräfte – Familienstrukturen, Mitarbeiterstrukturen, Kundenerwartungen – meist zu groß, um ohne eine Insolvenz den Richtungswechsel zu meistern. Eine strukturelle Trägheit und ein „history matters“ ist bei diesen Fällen also auf jeden Fall zu beobachten.

Ob tatsächlich auch ein pfadabhängiger, von positiven Rückkopplungen angetriebener Prozess auf der Ebene der Organisationen vorgelegen hat, ist jedoch anhand der Datenlage schwer zu bestimmen (vgl. die Unterscheidung bei Schreyögg et al. 2003, Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007). Bei den Massenproduzenten ist eine solche Entwicklung durchaus vorstellbar, da die frühe Entscheidung für In-sourcing und Rationalisierung als ein kritisches und kontingentes Ereignis gesehen werden kann, das kurzfristig Skalenerträge einbrachte, aber schnell zu einem ressourcenbasierten Lock-in führte. Doch auch hier ergab sich die Dynamik in erster Linie, wie im klassischen Pfadkonzept angelegt, auf der Makro-Ebene durch die Interaktion einzelner Akteure.

10.3 Die erfolgreichen Unternehmen: Mindful deviation?

Auch bei den durchgängig erfolgreichen Unternehmen ist der Einfluss der Vergangenheit ebenso wie der Einfluss des Branchenumfeldes erkennbar. Dies sind die Strukturen, die das Handeln zwar beschränken, aber eben auch ermöglichen. Diese Doppelnatur zeigt sich zum Beispiel darin, dass sich die meisten Unternehmen graduell und in kleinen Schritten verändert haben, statt radikal die Richtung zu wechseln. Die beschränkende Wirkung der Strukturen wird hingegen vor allem dadurch deutlich, dass auch diesen Unternehmen kein „Pfadbruch“ auf der Branchenebene gelungen ist. Denn genauso wie die anderen Fälle suchten auch die erfolgreichen Unternehmen erst nach dem Markteintritt der „New Verticals“ die Kooperation mit dem Handel; die dominanten Deutungsstrukturen über den unvermeidlichen Niedergang der Branche auf der Feldebene wurden nicht von den erfolgreichen Fällen beeinflusst. Der Handlungskorridor dieser Unternehmen war in gewisser Hinsicht auch begrenzt, dennoch konnten sie auf der organisationalen Ebene ein Lock-in vermeiden.

10.3.1 In der Organisation: Unternehmerische Bricolage

Wenn also zwar kein „institutional entrepreneurship“ (z. B. DiMaggio 1988, Maguire et al. 2004) zu beobachten ist, so gibt es in diesen Fällen aber doch ein Unternehmertum auf der Ebene der Organisationen. Den radikalsten Wandel ha-

ben hierbei wohl die Unternehmen in der Gruppe der Produktions- und Logistikdienstleister vollzogen, die sich entweder durch eine Insolvenz oder, wie im Fall von Aulbach, durch den Kauf einer Luxusmarke ziemlich grundlegend von ihrer angestammten Produktionsidentität verabschiedet haben. Bei Aulbach waren hierfür entsprechende Ressourcen im Unternehmen vorhanden. Bei den übrigen Unternehmen ist eher eine graduelle Verschiebung oder Erweiterung der bestehenden Kompetenzen zu beobachten – eine Entwicklung, die möglicherweise durch die Ressourcenknappheit im Feld vorgegeben war:

Klar, ein kleineres Unternehmen kann auch vielleicht nicht so flexibel sein, weil es mitunter die finanziellen oder personellen Ressourcen nicht hat, um alles machen zu können. Man kann eines nach dem anderen machen und ich glaube, dass es richtig war, dass wir ein bisschen Geduld hatten mit unserer Entwicklung. Dass wir nicht versucht haben, auf Teufel komm heraus jetzt mit einem Schlag in Deutschland irgendwo ganz vorne mit zu spielen, sondern dass wir das Zug um Zug gemacht haben. (070226_T_U_OL_1)

Eine solche Entwicklung kann mit dem oben schon kurz umrissenen Konzept der Bricolage recht gut gefasst werden, beschreibt es doch die Fähigkeit, auch mit begrenzten Ressourcen neue Handlungsmöglichkeiten schaffen zu können. Die Idee einer „entrepreneurial bricolage“ führt also den reflexiven, kreativen Akteur wieder ein, der, wie von Stones (2005) erläutert, die Brücke zwischen strukturellen Beschränkungen und (strategischem) Handeln bildet. Gleichzeitig ist dem Konzept der Bricolage eine gewisse Emergenz inhärent, so dass der strategische Charakter des Handelns nicht überbetont wird.

Denn ein wirklich strategisches Management war bei den untersuchten Unternehmen nicht immer ausschlaggebend. Zufall und glückliche Fügungen spielten immer eine Rolle, ebenso wie die Fähigkeit, Chancen als solche zu erkennen und zu nutzen.⁸² „Man braucht die richtigen Partner und etwas Glück“ schätzt ein Gesprächspartner die Situation ein (070308_T_U_AS_1). Ein Beispiel wären die vorne schon beschriebenen Fälle von Dolzer und Kuhn, die nach dem Motto „Konkurrenz belebt das Geschäft“ letztlich beide nur deshalb mit ihrer Maßkonfektion so groß werden konnten, weil der jeweils andere im gleichen Dorf existierte. Der Wandel ist somit immer auch emergent und von Persistenzen beeinflusst. Ein Interviewpartner beispielsweise sagte selbst: „Der Standortmix ist zum Teil historisch gewachsen und zum Teil aus strategischen Gründen bewusst so gewählt“ (060719_T_U_BO_1). „Die ganzen Änderungen gehen natürlich immer unmerklich vorbei“ (070518_T_U_AU_1) erwähnte eine Gesprächspartnerin.

10.3.2 Im organisationalen Feld: Größtmögliche Unabhängigkeit

Dieser unternehmerische Spielraum ging in der Regel auch mit einer gewissen Unabhängigkeit vom nationalen organisationalen Feld einher, die aber natürlich nur wenige Unternehmen genießen. Ausreichendes Eigenkapital oder eben eine bekannte Marke waren im Zusammenhang mit der Branchensituation notwendig,

⁸² Vgl. das Konzept der „serendipity“. Denn auch unerwartete Ereignisse und Zufälle werden zu solchen nur durch die Interpretation von Akteuren und in einem gegebenen Kontext (vgl. de Rond/Thiéart 2007).

um überhaupt zukunftsgerichtet handeln zu können. Denn ohne einen wirklich starken Markennamen war ein „resource-seeking“, wie von Pfeffer und Salancik (1978) vorgesehen, meist vergeblich. Um diese Kapitalausstattung sicherstellen zu können, waren entweder die Reduktion von Fixkosten oder hohe Umsätze oder beides erforderlich. Bei den vollstufigen Herstellern wie Mey wurden die Investitionskosten durch entsprechend hohe Umsätze gedeckt. Bei Dressler wurden die durch den großen Mitarbeiterstamm erheblichen Fixkosten erst dann zu hoch, als zusätzliche Investitionen in den (ebenfalls rückläufigen) Retail-Bereich hinzukamen. Der Aufbau entsprechender Eigenkapitalreserven kann hierbei als die Kehrseite der Medaille des „Mittelstandspfades“ gesehen werden: Die Unternehmer, die aus Angst vor einem Verlust an Selbständigkeit nicht mit anderen Unternehmen kooperieren wollten, versuchten, sich auch finanziell eine möglichst große Unabhängigkeit zu bewahren.

Auch auf kognitiv-normativer Ebene war eine gewisse Unabhängigkeit vom institutionellen Umfeld vonnöten. Trigema ist hier wieder ein gutes Beispiel, ebenso wie das Unternehmen Triumph, das entgegen allen Unkenrufen Lohnveredelungsgeschäfte mit Jugoslawien vorangetrieben hat. So wichtig, wie das sich Lösen von Erfolgsrezepten, ist damit auch das Ignorieren von Niedergangsverheißungen (Baden-Fuller/Stopford 1992). Anstatt immer nur die schlechten Bedingungen zu beklagen, galt bei den erfolgreichen Herstellern das Motto:

Letztendlich ist das für alle das gleiche Umfeld und in dem muss man sich bewegen. (. . .) Wir sind der Meinung: Wenn es allgemeine Veränderungen gibt, dann sind alle bedroht. Und wenn alle bedroht werden, müssen wir zu denen gehören, die überleben. (060719_T_U_BO)

Markte und regulative Institutionen nicht einfach als gegeben hinnehmend gelang einigen wenigen Unternehmen sogar institutionelles Unternehmertum: Triumph mit dem lobbyistisch erfolgreich geführten Einsatz für die passive Lohnveredelung, Olymp mit dem an die Wirtschaftspolitik gemachten Vorschlag für die Vereinfachung der Zollregelungen. Ebenso wichtig wie die kognitiv-normative oder ressourcenbezogene Unabhängigkeit vom institutionellen Umfeld war auch das Vermeiden von Abhängigkeiten von Lieferanten und Kunden. Dies ist natürlich eine komplizierte Managementaufgabe, da die Unternehmen ja, zumindest solange sie nicht vollständig vertikal integriert und eigenfinanziert sind wie beispielsweise Trigema, verbindliche Beziehungen mit Partnern eingehen und dabei gleichzeitig ihre Unabhängigkeit wahren müssen. Immer wieder wird daher erwähnt, wie wichtig es ist, Kunden und Lieferanten zu streuen:

Man legt nie alle Eier in ein Nest. Genauso wie sie ihre Kunden streuen sollten, so müssen sie immer wenigstens zwei Beschaffungsquellen haben für jedes Produkt, das sie vertreiben. Das ist erstens betriebswirtschaftlich sinnvoll und zweitens Lebenserfahrung. (070308_T_U_AS_1)

Und wir haben eben immer, da wir ja immer mit irgendetwas rechnen müssen, ein bisschen was in petto. Wir fangen nicht an, einen neuen Betrieb zu suchen, wenn es kracht, sondern wir machen das Sourcing eigentlich auf längere Sicht (. . .), damit man nicht unangenehme Überraschungen erlebt. (070226_T_U_OL_1)

Wir haben einen Premiumhersteller, bei dem wir die besten Sachen machen. Wir haben einen guten und einen, den wir anfüttern und den wir mit dem nötigen Know-how versorgen. Also immer eine Dreierstaffelung. Und wenn der Beste zu teuer geworden ist, ist der mittlere so gut, dass er als Bester fungieren kann. Und dann suchen wir weiter. (070518_T_U_AU_1)

10.3.3 Management im Branchenpfad

Die organisatorischen Voraussetzungen für derartiges Handeln zu bestimmen, ist schwierig. Die Gesprächspartner beziehen sich immer wieder auf die Unternehmerpersönlichkeiten, die permanent nach Innovationen suchen. Dies führt nun wieder zur unternehmerischen Bricolage zurück. Anders als die von Garud und Karnoe (2001) im Zusammenhang mit der Pfadkreation beschriebene „mindful deviation“ von bestehenden Strukturen, die immer auch die Mobilisierung kollektiver Ressourcen und die Kreation eines momentum beinhaltet⁸³, ist in dem Kontext der „verriegelten“ Bekleidungsbranche ein Abweichen von dem dominanten Pfad ein unternehmensbezogener Prozess. Statt einer Pfadkreation ist somit eher ein „Pfadmanagement“ zu beobachten, also eine Vermeidung von unternehmensbezogener Pfadabhängigkeit durch das Sichern eigener Ressourcen, anstatt (vergeblich) im Feld nach neuen zu suchen und durch den kreativen Umgang mit diesen vorhandenen Ressourcen, um neue Handlungsmöglichkeiten zu finden.

Hierbei sind auch bei diesen Unternehmen durchaus Persistenzen zu beobachten, denn zumindest solange die Ressourcen begrenzt waren, erfolgte ein Wandel in kleinen Schritten. Regeln und Ressourcen wirken aber nicht nur bei der Begrenzung, sondern ebenso bei der Ermöglichung des Handelns zusammen und beeinflussen sich über die Analyseebenen hinweg wechselseitig. Der Grad der Abhängigkeit von Ressourcen, der das strategische Handeln beeinflusst, kann, wie George et al. (2006: 360) vermuten, auch die Wahrnehmung der Akteure beeinflussen und umgekehrt. Je abhängiger die Akteure vom institutionellen Umfeld sind, desto eher nehmen sie Veränderungen möglicherweise als Bedrohung und nicht als Chance wahr, was dann wiederum defensive Strategien zur Folge hat. Umgekehrt kann ein unternehmerisches „framing“ dazu führen, dass die Ressourcenabhängigkeit ebenso wie die kognitive Beeinflussbarkeit vom Feld reduziert wird. Doch wenn dieses „framing“ selbst um die maximale Unabhängigkeit vom organisationalen Feld kreist, geht dies auch mit einer Abwesenheit von kollektivem Handeln einher und somit doch mit einer recht bedeutsamen Einschränkung. Beschränkung und Ermöglichung koexistieren somit selbst innerhalb der gleichen Kompetenzen und Fähigkeiten. Wie stark diese dann begrenzend oder ermöglichend wirken, hängt von dem Grad der Reflexivität der Akteure in Bezug auf eine bestimmte Handlungssituation ab.

83 Garud und Karnoe (2001: 2) definieren: "Path creation does not mean entrepreneurs can exercise unbounded strategic choice. Rather, entrepreneurs are embedded in structures that they jointly create (Granovetter 1985) and from which they mindfully depart. Mindfulness implies the ability to disembed from existing structures defining relevance and also an ability to mobilize a collective despite resistance and inertia that path creation efforts will likely encounter. Indeed, entrepreneurship is a collective effort where paths are continually and progressively modified as new technological fields emerge."

11 Management im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Wandel

Freiheit ist nicht das Vermeiden von Bindungen, sondern das Vermögen, sich durch Bindungen zu verwirklichen. (Biemel 1982: 106, über Sartres „Die Fliegen“)

Zurück zu den Forschungsfragen und damit auch zu der Fragestellung, wie sich im Wechselspiel zwischen Strategie, Organisation und organisationalem Feld Pfade bei der Organisation der Wertschöpfung von Unternehmen konstituieren und unter welchen Bedingungen Organisationen ein (strategisches und/oder organisatorisches) Lock-in vermeiden und neue Handlungsmuster prägen können. Zumindest im vorliegenden Untersuchungsfeld scheint es so, als könnten Pfade, wenn überhaupt, dann nur auf der Organisationsebene „gemanaged“ werden. Auf der Branchenebene gelang es kaum, den vorherrschenden Pfad umzugestalten. Die Abwesenheit von kollektivem Handeln ist hierbei als ein Teil des Branchenpfades zu verstehen – und ohne gemeinsame Anstrengung war es den kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht möglich, die dominanten Handlungs- und Deutungsmuster zu brechen.⁸⁴ Im vorliegenden Untersuchungsfall war somit, von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, kein institutionelles Unternehmertum zu beobachten, ebenso wenig wie eine kollektive „mindful deviation“, sondern lediglich die Möglichkeit, organisatorisch vom dominanten Pfad abzuweichen.

Ein solches Abweichen setzte zunächst eine kognitive wie ressourcenbezogene Unabhängigkeit vom nationalen Branchenkontext voraus, die auf zwei konträren Wegen gewonnen wurde: Durch eine nahezu vollständige vertikale Integration aller Wertschöpfungsstufen bei den nach wie vor eher aufs Inland fokussierten Unternehmen oder durch eine frühe Internationalisierung. In beiden Fällen ging dies mit einer unterschiedlich stark ausgeprägten Erweiterung der reinen Produktionskompetenz einher und damit auch mit einer Verabschiedung vom den Branchenpfad prägenden Preiswettbewerb über die Lohnkostenoptimierung. Dies bedeutet nicht, dass die Lohnkosten nicht auch bei den „Pfadmanagern“ eine wichtige Rolle gespielt haben und immer noch spielen. Vielmehr ging es bei diesen aber darum, andere Wettbewerbsdimensionen nicht aus dem Blickfeld zu verlieren, sei es ein geschicktes Management von flexiblen Produktionsnetzwerken oder eine große Marktkompetenz.

In jedem Fall gab es bei der Organisation der Wertschöpfung aber deutliche Muster und Persistenzen. Kein „private label“-Hersteller hat sich zum Qualitätsmarkenproduzenten entwickelt, kein technologieintensiver Qualitätsmarkenprodu-

⁸⁴ Dies ist möglicherweise eine Besonderheit der mittelständischen deutschen Bekleidungsbranche. Bekannt ist, dass beispielsweise in den italienischen „industrial districts“ kooperative Strategien auch oder gerade unter mittelständischen Unternehmen üblich sind. Natürlich ist damit nicht gesagt, dass nicht auch kooperative Strategien zu einem Lock-in führen können (vgl. Sydow 2007).

zent zu einem Wertschöpfungskoordinator. Stattdessen sind die Unternehmen ihrem Kern und ihrer Identität im Wesentlichen treu geblieben, haben diese aber graduell ausgeweitet oder ihre Schwerpunkte verschoben. Bei den „Internationalisierern“ ist ein solcher stabiler Kern am wenigsten ausgeprägt. Diese Unternehmen haben ihre Eigenproduktion sukzessive reduziert und dabei im Netzwerk neue Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette hinzugewonnen. Durch die Kombination von Produktions- und Marktcompetenzen konnten sie ihre Innovationskraft erhöhen (Danneels 2002, Sydow et al. 2003).

In den wenigsten Fällen war dies ein langfristig geplanter strategischer Prozess, sondern die Entwicklung hat sich eher emergent bei einer explorativen Suche nach neuen Handlungsmöglichkeiten ergeben. Diese Suche war gerade bei der in der Branche vorherrschenden Ressourcenknappheit besonders wichtig, weshalb auch hier wieder das Bild der unternehmerischen Bricolage treffend ist. Baker und Nelson (2005) definieren Bricolage nämlich als eine Weigerung, die Begrenzungen durch bestehende Praktiken oder Deutungen anzuerkennen und stattdessen neue Lösungen zu suchen. Statt der Akquise neuer Ressourcen geht es dabei eher um eine Rekombination bestehender Ressourcen. Bricolage drückt somit sowohl die ressourcenbasierte als auch die kognitive Unabhängigkeit aus, die sich im vorliegenden Untersuchungsfeld als so bedeutsam erwiesen hat.

Gefunden werden konnten diese Handlungsmöglichkeiten, ähnlich wie von Crouch und Farrell (2004) modelliert, nicht nur durch redundante Fähigkeiten in der Organisation, sondern auch durch den Zugang zu alternativen Handlungsfeldern. Zu nennen wären hier beispielsweise die Berufserfahrung einzelner Führungskräfte in anderen Branchen oder auch die geographische Nähe zum Ausland. Diesen ermöglichenden Faktoren auf der Organisationsebene standen jedoch stets die Beschränkungen der Branchenebene gegenüber: Der branchenweite Kompromiß der passiven Lohnveredelung als „best practice“, eine normative Fokussierung auf den Kostenwettbewerb und die daran gekoppelten Ressourcenströme.

Pfadmanagement kann also als ein Vermeiden von (Pfad-) Abhängigkeit angesichts immer präsenter Persistenzen verstanden werden. Dies bedeutet aber gerade nicht, dass sich die Unternehmen permanent verändern müssen, denn ständige Veränderung kann, wie von den Populationsökologen ja schon beschrieben, Organisationen durchaus gefährden (Hannan/Freeman 1984). Pfadmanagement kann im Gegenteil bedeuten, sich von dem ständigen von der Umwelt ausgehenden Veränderungsdruck und damit auch von dominanten Erfolgsmodellen frei zu machen. Das Unternehmen Trigema beispielsweise scheint recht eingefahren in seinem zumindest bislang erfolgreichen Geschäftsmodell, hat sich aber in entscheidenden Momenten den nötigen Handlungsspielraum dadurch gesichert, dass es sich unabhängig von Akteuren wie Banken oder Händlern gemacht hat, die dem Unternehmen sonst die permanente Veränderung diktiert hätten. Diese Strategie der vertikalen Integration birgt aber natürlich auf der anderen Seite auch wieder das Risiko der (Hyper-) Stabilität.

Häufiger ist der umgekehrte Fall zu beobachten, nämlich der Versuch, gerade durch das Eingehen von Kooperationsbeziehungen den unternehmerischen Handlungsspielraum erweitern und gleichzeitig strukturell die organisationale Flexibilität erhöhen zu können. Interessant ist hier aber nun die Frage, wie gerade bei den in globale Produktions- und Distributionsnetzwerke eingebetteten Unternehmen der Balanceakt zwischen Kontinuität und Wandel, Abhängigkeit und Flexibilität

organisatorisch umgesetzt wird. Denn, anders als im „core competence“- oder dem „modular production network“-Ansatz vorgesehen, gehen die Organisationen mit ihren Kunden und Lieferanten kooperative langfristige Bindungen ein, transferieren ihr Wissen und investieren viel in die Partnerbeziehungen, obwohl sie sich gleichzeitig bewusst sind, wie schnell und marktlich diese Beziehungen wieder beendet werden können. Sie müssen also einerseits im Netzwerk Stabilität herstellen und andererseits für ihre Organisation – auch im Netzwerk – Abhängigkeit vermeiden (Sydow 2007).

In Bezug auf die interne Organisation haben die „Pfadmanager“ versucht, ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Sie haben sich durch den Aufbau von Eigenkapital finanziell von den Banken, durch die Internationalisierung vom nationalen institutionellen Umfeld und durch eine Kunden- und Lieferantenstreuung von anderen Organisationen relativ unabhängig gemacht; in Bezug auf das externe Netzwerk haben sie umgekehrt versucht, Abhängigkeiten und Verbindlichkeiten, zum Beispiel durch gemeinsame Technologieinvestitionen, zu schaffen. Hier gilt es, Erwartbarkeit herzustellen und gleichzeitig die Gefahr dieser Kontingenzreduktion im Blick zu behalten und entsprechende „fall-back“-Positionen aufzubauen. Dazu gehört es in der Regel auch, den Wertschöpfungsprozess selbst zu steuern, anstatt die Steuerung Agenten zu überlassen, sofern man nicht, wie die Importeure, allein über die Mode oder den Preis konkurrieren möchte. Denn dieses Wissen stellt einerseits Qualität und Zuverlässigkeit sicher und bietet andererseits ein Innovationspotenzial.

Hieraus ergibt sich ein etwas anders geartetes „Paradoxon der Kooperation“ (Boettcher 1974): Flexibilität wird gerade nicht dadurch gewonnen, dass die Wertschöpfung in kleine Einheiten verteilt wird. Sie wird vielmehr durch eine gewisse Stabilität und Verbindlichkeit im Netzwerk hergestellt, das aber selbst so aufgebaut sein muss, dass Risiken abgepuffert werden können. Grundvoraussetzung hierfür ist ein flexibler Organisationskern mit für die Netzwerkführung ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen. Im Sinne der Netzwerktypologien von Sydow et al. (2003) entsteht hier ein interorganisationales „Patchwork“ aus stabilen und dynamischen, exploitativen und explorativen, hierarchischen und heterarchischen Netzwerkformen mit einer unterschiedlichen – und vor allem auch sich dynamisch verändernden – Verteilung der Machtverhältnisse an verschiedenen Schnittstellen. Eine Beziehung zu einem Produktionspartner mag beispielsweise exploitativ-hierarchisch-dynamisch beginnen und sich im Zeitablauf zu einer explorativ-heterarchisch-stabilen Beziehung entwickeln. Dieser Beziehung wird dann eine weitere, exploitativ-dynamische hinzugefügt, um das Abhängigkeitsrisiko zu minimieren.

Pfadmanagement im Sinne einer unternehmerischen Bricolage ist hierbei in erster Linie als ein reflexiver und weniger als ein strategischer Prozess zu verstehen. Gerade in einer reifen, mittelständischen Branche, wo die Möglichkeiten der Ressourcengewinnung gering sind, sind die Wahrnehmung, der Wille und die Fähigkeit, auch in einer restriktiven Umgebung neue Lösungen zu suchen, besonders wichtig. Hier zeigt sich die von Stones (2005) immer wieder betonte Verbindung zwischen internen und externen Strukturen: Extern umreißen Deutungsschemata, Normen und Ressourcen zwar einen Handlungskorridor – hier die eingelockte Branche – dessen Grenzen aber erst durch die internen Werte, Ziele und Interessen und die verfügbaren Ressourcen tatsächlich bestimmt werden (Oliver 1991, Clark

2004). Diese ergeben sich im vorliegenden Untersuchungsfeld stark durch die Unternehmerpersönlichkeit, der wahrgenommenen Handlungsmacht, dem Wissen über alternative Handlungsmöglichkeiten und der kritischen Distanz zum Handlungskontext (Stones 2005).

Im Gegensatz zur Pfadbrechung, die häufig als ein Umkehren oder Ausschalten von positiven Rückkopplungsmechanismen gefasst wird (Beyer 2005, Sydow et al. 2005b), und im Gegensatz zur Pfadkreation, die als die Mobilisierung eines neuen Pfades definiert werden kann (Garud/Karne 2001), ist Pfadmanagement eher als ein reflektierter Umgang mit Persistenzen auf der Organisationsebene und als ein Abweichen von dominanten Handlungsmustern zu verstehen. Dies ist nicht mit strategischem Management gleichzusetzen. In den meisten Fällen waren derartige Entwicklungen eher bestimmt durch das handlungspraktische Wissen der Unternehmer, das zur gleichen Zeit routinisierte, zukunftsgerichtete und evaluative Bestandteile enthält (Emirbayer/Mische 1998). Bei den eingelockten Unternehmen war diese Balance durch Familienstrukturen oder durch das Festhalten an einer Tradition gestört, wodurch sich die Prozesse immer mehr auf das unreflektierte Ende des Kontinuums der möglichen Beziehungen zwischen Handlung und Struktur hin bewegten (Mouzelis 1991, zit. in Stones 2005: 56–57).

Von diesem Verständnis ausgehend lässt sich nun auch die Relevanz dieser Ergebnisse außerhalb des Kontexts der Bekleidungsbranche herausarbeiten, ohne hierbei Vorhersagen oder ungültige Verallgemeinerungen treffen zu wollen. Es zeigt sich nämlich im Gegenteil, wie sich gerade durch die Bezugnahme auf allgemeine Deutungsstrukturen – seien es Erfolgsfaktoren oder Niedergangsverheißungen – und in der Interaktion organisatorischen Verhaltens pfadabhängige Entwicklungsverläufe ergeben können. Eine einseitige Fokussierung auf die Lohnkosten-Thematik ist dabei, wie die Arbeit von Piotti (2007) gezeigt hat, kein branchenspezifisches Problem. Eine gewisse kritische Distanz zu diesen Entwicklungen aufzubauen und diese, wenn irgend möglich, ressourcenseitig zu manifestieren scheint eine wichtige Voraussetzung für unternehmerisches Handeln zu sein.

Eine solche Unabhängigkeit von dominanten Handlungsmustern und Ressourcen geht nicht zwangsläufig mit einer Isolierung einher, denn gerade durch das Eingehen von Beziehungen können auch mit begrenzten Ressourcen neue Handlungsmöglichkeiten gefunden werden. Hierbei gilt es aber, sich der daraus ergebenden Abhängigkeiten bewusst zu sein, diese möglicherweise gar bewusst zu schaffen, und auf anderen Ebenen den organisatorischen Handlungsspielraum zu wahren. Wie genau eine Organisation diese Mischung aus Kontingenz und Notwendigkeit implementieren mag, kann hierbei nicht allgemein bestimmt werden. Führungsstrukturen, Mitarbeiterstrukturen, Beziehungen und Kapital haben sich aber alle als relevante Dimensionen des Managements erwiesen, in denen auch ohne politische und kollektive Einflussnahme eine reflexive Rekombination möglich ist. Dass eine solche nicht immer erfolgversprechend sein muss, hat der von Grabher (1993) beschriebene Fall der Entwicklung des Ruhrgebietes gezeigt.

12 Wo ist der Pfad?

Mitglieder des Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“ werden beim Lesen dieser Überschrift schmunzeln, wurde diese Frage doch in nahezu jeder Diskussionsrunde gestellt. Offensichtlich gibt es keine leichte Antwort. Denn gerade im Organisationskontext erweist es sich als schwierig, mehr als lediglich metaphorische Pfade aufzuzeigen und den Mehrwert des Pfadkonzeptes deutlich herauszuarbeiten. Im Technologiekontext, dem Ursprung der Pfadabhängigkeitsforschung, war dies einfacher. Dort gab es ein klares Feindbild, die neoklassische Gleichgewichtstheorie, sowie eingängige Beispiele, weil die beschriebenen Lock-ins so offensichtlich ineffizient, dauerhaft und weitreichend sind. Im Organisationskontext hingegen sind die Lock-ins in der Regel kürzer, weniger stabil und darüber hinaus schwer von bereits bestehenden Konzepten wie beispielsweise der strukturellen Trägheit abzugrenzen. Da die Untersuchung struktureller und institutioneller Einschränkungen des Handelns seit jeher eine Kernfrage der Organisationsforschung ist, sind die argumentativen „Feindbilder“ in der Organisationsforschung weit weniger klar.

Im vorliegenden Untersuchungsfeld einer Branche gelang es nun aber doch, die Bedeutung des Pfadkonzeptes auch für organisatorische Fragestellungen herauszuarbeiten. Von der Analyseebene her den Technologiemarkten ähnlich, zeigt sich nämlich im Kontext der deutschen Bekleidungsbranche, wie frühe, kontingente, individuell rationale Entscheidungen zunächst auf der Organisationsebene und anschließend auf der Branchenebene eine selbstverstärkende Entwicklung – hier im Sinne eines Unterbietungswettlaufs – in Gang setzen können: In der Wirtschaftswunderzeit, geprägt durch Wachstum und einen Mangel an Arbeitskräften, hat die Entscheidung für die Rationalisierungsalternative zu einem kurzfristigen, auf wachsenden Erträgen basierenden Wachstum, langfristig aber zum Scheitern dieser Unternehmen geführt. Denn mit der Massenproduktion gingen hohe Fixkosten einher, die in der Zeit des Nachfragerückgangs zur Überproduktion und, als nicht intendierte Begleiterscheinung, zu einem Rückgang der modischen Kompetenz geführt haben. Diese Entwicklung wurde auch durch das institutionelle Umfeld geprägt und hat dieses gleichzeitig selbst beeinflusst. Hier hat sich ein Glaube an den Niedergang der Branche entwickelt, der sich in regulativen, kognitiven und normativen Institutionen manifestiert und die Branchenentwicklung weiter vorangetrieben hat. Umgekehrt wurde dieser Glaube durch die tatsächlich zahlreichen Niedergänge bekräftigt.

Auf der Ebene der einzelnen Organisationen selbst sind pfadabhängige Verläufe im engeren Sinne deutlich schwieriger zu identifizieren. Dies mag daran liegen, dass in der mittelständischen und eigentümerzentrierten Bekleidungsbranche schon von der Organisationsstruktur her die klassische Pfadlogik von „rationale Mikro-Entscheidungen führen auf der Makro-Ebene zu irrationalen Ergebnissen“ kaum zu finden ist. Allerdings ist auf der Ebene der Organisationen dennoch ein einfaches „history matters“ im Sinne deutlicher Persistenzen zu beobachten. Dies als eine Ermöglichung zu begreifen und von diesen Strukturen ausgehend neue

Handlungsmöglichkeiten zu suchen, wurde als die wesentliche Aufgabe des Managements identifiziert.

Für den Pfaddiskurs leistet diese Arbeit insofern einen Beitrag, als dass sie die Bedeutung inter-organisationaler, ebenenübergreifender Mechanismen für die Herausbildung von Branchenpfaden unterstreicht. Darüber hinaus hat sie neben der allzu schnell behaupteten Pfadbrechung und der Pfadkreation ein weiteres „Gegengift“ (Ortmann 2009) für derartige pfadabhängige Entwicklungen herausgearbeitet: Die unternehmerische Bricolage. Während die Pfadkreation einen kollektiven, ressourcenintensiven Prozess beschreibt, weist die Bricolage eine organisationsbezogene Alternative zum Umgang mit einem sich einschränkenden Handlungskorridor.

Als Analysekonzept hat sich Pfadabhängigkeit besonders dadurch als hilfreich erwiesen, dass sich durch den Blick auf Mechanismen, speziell positive Rückkopplungen, neue Deutungsmöglichkeiten ergeben können. Inwiefern dabei nun Pfadabhängigkeit – und insbesondere ein „Lock-in“ – im engeren Sinne identifiziert werden kann, ist an dieser Stelle zweitrangig. Der Erklärungswert des Konzeptes ergibt sich in erster Linie durch die analytische Beschreibung von Mechanismen und Faktoren, die unintendiert im Zeitablauf zu einer Einschränkung des Handlungskorridors führen. Inwieweit diese Einschränkung aber nun einen Lock-in darstellt, läßt sich immer nur aus einer bestimmten Perspektive heraus bestimmen und erfordert zwangsläufig eine normative Bewertung. Hier sei daher für einen bescheidenen, dadurch aber nicht weniger gehaltvollen Einsatz des Pfadabhängigkeitskonzeptes plädiert, das eine Alternative zu funktionalistischen Erklärungsansätzen bietet.

Für die Managementpraxis können und sollen anhand dieser Arbeit keine verallgemeinerbaren Erfolgsparameter abgeleitet werden. Wenn doch, dann in Form einer Warnung, derartigen Parametern gegenüber vorsichtig zu sein. Denn im vorliegenden Untersuchungsfeld hat sich gezeigt, dass ganz unterschiedliche Strategien erfolgreich sein und dass die gleichen Strategien, unter anderen Bedingungen, zum Scheitern führen können. Auch in Bezug auf die potenziell negativen Auswirkungen von Erfolgsfaktoren erweist sich das Pfadkonzept hierbei als fruchtbar: Zum einen können ja gerade durch den Versuch, einzelne Erfolgsparameter zu verallgemeinern, jene positiven Rückkopplungen in der Interaktion von Organisationen entstehen, die langfristig zu einer Verriegelung führen. Zum anderen basieren viele einfache Erfolgsrezepte, wie beispielsweise das der Skalenerträge, selbst auf dem Mechanismus der steigenden Erträge, die zwar kurzfristig sehr erfolgreich, langfristig aber potenziell schädlich sein können. Somit erscheinen Erfolgsfaktoren, ganz abgesehen von ihrer grundsätzlichen Angreifbarkeit, immer auch besonders anfällig für Pfadabhängigkeit.

Erfolgreiches Management hingegen hat etwas mit der Reflexivität, mit der kritischen Distanz zum eigenen Handeln und zum Handlungskontext und mit der Wahrnehmung von Handlungsalternativen zu tun. Diese Reflexivität zu erhöhen wurde eingangs als ein Ziel der Managementforschung definiert. Diese Arbeit zeigt hierbei nicht nur die potenzielle Gefahr von „history matters“, sondern auch die sich daraus ergebenden, emergenten Möglichkeiten. Denn während sich viele Manager und Unternehmer unter dem Druck sehen, immer den neuesten Trends folgen und so die Share- und Stakeholder befriedigen zu müssen, kann durchaus gerade das Abweichen von diesen Erwartungen eine strategische Handlung sein.

Dies gilt im Übrigen nicht nur für Unternehmen in schrumpfenden oder ressourcenarmen Branchen. Politische und ökonomische Faktoren setzen zwar die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln, können Unternehmer und Manager in allen Branchen aber nicht von ihrer wirtschaftlichen und sozialen Verantwortung befreien. Auf die Lage der Automobilindustrie in der derzeitigen Wirtschaftskrise sei an dieser Stelle nur cursorisch verwiesen.

Natürlich ist es auch im Forschungsprozess schwer, selbst nicht immer wieder in repräsentationalistisches Denken zu verfallen, die Heterogenität als Ausgangspunkt zu nehmen und die existierende Vielfalt zu beschreiben, anstatt nach gängigen Erklärungen und Lösungsansätzen zu suchen (vgl. die Aufforderung von de Rond 2003). Die Verbindung verschiedener Analyseebenen, die Einnahme einer Prozessperspektive und die Suche nach empirisch fundierten sozialen Wirkmechanismen ist theoretisch wie empirisch eine große Herausforderung. Auch in dieser Arbeit ist daher die von Pettigrew (1997) geforderte Analyseleistung wohl nur in Teilen gelungen. Dennoch wurde gezeigt, dass es durchaus lohnt, den Brückenschlag zwischen populationsbasierten Ansätzen und organisationalen Einzelfallanalysen herzustellen, um die Wechselwirkung zwischen Struktur und Handlung, Wahlfreiheit und Determinismus genauer zu beleuchten.

Somit leistet diese Arbeit auch einen methodischen Beitrag. Denn um tatsächlich langfristige organisationale Wandlungsprozesse untersuchen zu können, ruft DiMaggio (2001) dazu auf, Longitudinaldaten über die Strukturen, Governance-Formen und dem Verhalten von Organisationen aller Branchen ähnlich den Lebenslaufanalysen bei Menschen zu erheben. Diese Arbeit versucht, in diese Richtung zu gehen, steckt hierbei aber selbst noch in den Kinderschuhen. Nicht für alle Organisationen ist es möglich, retrospektiv überhaupt Archivdaten einzusehen und die Verzerrungen bei (vor allem retrospektiven) Befragungen sind bekannt.

Es bleibt also der Aufruf, sich auch forschungsseitig nicht allein auf einfache Erfolgsrezepte zu verlassen sondern sich auf holprige Wege zu begeben. Ein Vergleich zwischen dem (strategischen) Management und dem Schreiben einer Dissertation liegt hierbei nahe: Auch beim Schreiben einer Dissertation legen frühe Entscheidungen einen bestimmten Verlaufspfad fest. Auch beim Schreiben einer Dissertation sind aber derartige Festlegungen und Einschränkungen des Möglichkeitsraumes absolut notwendige Voraussetzung dafür, um überhaupt weiterarbeiten zu können. Auch beim Schreiben einer Dissertation zeigen sich die Vergeblichkeit einer detaillierten Planung und die Bedeutung von Zufällen, unintendierten Konsequenzen und Emergenz. Auch beim Schreiben einer Dissertation besteht die Gefahr, dass sich bestimmte Denkstrukturen und Lösungsansätze verriegeln. Auch das Schreiben einer Dissertation ist somit ein Prozess der Bricolage, bei der beständige Reflexivität, Offenheit für Neues und Kreativität unverzichtbar für das Vorankommen sind. Auch Dissertationen sind ein Prozess „in the making“, und auch bei einer Dissertation wird immer nur ein vorläufiges Ende erreicht.

Anhang

Anhang A: Dateibenennungslogik

Werden Textpassagen aus Interviews zitiert, ist die Quelle stets das Originaltranskript. Die Dateibenennung folgt hierbei der Logik:

Datum_Dokumenttyp_Akteursgruppe_Akteurspezifizierung_Nummer

Ein Beispiel: 061123_T_U_DE_2

Der Dokumenttyp ist stets „T“ für Transkript.

Folgende Akteursgruppen werden unterschieden:

- U = Unternehmen
- V = Verband
- G = Gewerkschaft
- P = Politik
- E = Experte (sonstige)

Die Spezifizierung der Akteure ist immer ein Kürzel, stellvertretend für den Namen der jeweiligen Organisation. Zum Beispiel:

- DE = Desch
- OL = Olymp
- GV = Gesamtverband

Die Nummer zeigt an, der wievielte Gesprächspartner aus einer Organisation zitiert wird.

Anhang B: Stichprobe

Neben dem Vergleich von (weitestgehend kontinuierlich) erfolgreichen und (zumindest temporär) gescheiterten Unternehmen wurde auf weitere Vergleichsmöglichkeiten Wert gelegt:

- *Branchenzugehörigkeit*: Die Bekleidungsbranche gliedert sich in unterschiedliche Produktsegmente. Gängige Unternehmensdatenbanken wie die Hoppenstedt Datenbank indizieren Unternehmen nach dem NACE-Code, der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft.⁸⁵ Aus der Gruppe 182 (Herstellung von Bekleidung) wurden Unternehmen aus den beiden Hauptgruppen 1822 (Herstellung von Oberbekleidung ohne Arbeits- und Berufsbekleidung) und 1823 (Herstellung von Wäsche) gesucht. In beiden Gruppen ist das Arbeiten mit gewebten ebenso wie mit gewirkten und gestrickten Stoffen üblich, wobei die Strick- und Wirkwarenproduzenten traditionell alle Produktionsschritte von der Stoffherstellung bis zur Konfektion vertikal integriert bearbeiten und die Grenzen zur kapitalintensiveren Textilindustrie fließend sind. Des Weiteren wurde auch ein Unternehmen aus der Strumpfwarenindustrie untersucht, die zwar nach der Branchenkodierung zur Textilindustrie zählt, praktisch aber, wie die Wäscheindustrie auch, der Bekleidungsindustrie zugerechnet wird.⁸⁶ Der Oberbegriff für Strick- und Wirkware ist Maschenware. Darüber hinaus wurden drei Krawattenhersteller untersucht, die zur Gruppe 1824 (Herstellung von sonstiger Bekleidung) gehören. Somit werden alle drei Hauptgruppen des Bekleidungsgebietes in der Stichprobe abgebildet.
- *Marktsegment*: Neben der Branchenzugehörigkeit unterscheiden sich die Unternehmen auch in dem Marktsegment, das sie bedienen. Der deutsche Markt teilt sich auf in den Luxus-Designerbereich, in den mittelmodischen, qualitätsorientierten Bereich, in den Bereich der Massenproduzenten und in den Bereich der Nischenproduzenten, darunter Maßschneidereien und selbständige Designer. Die große Mehrzahl der Bekleidungshersteller war traditionell eher im mittelmodischen Bereich tätig. Manche haben sich im Lauf der Zeit zu einer starken Marke entwickelt, viele andere haben im mittelmodischen Qualitätsbereich ihre angestammte Marke weiter nach vorne positioniert und gestärkt. Einige andere sind weiterhin erfolgreich im „private label“-Bereich tätig. Auch diese unterschiedlichen Trajektorien werden in der Stichprobe vollständig abgebildet. Die Grenzen zwischen dem Luxussegment und den Qualitätsmärkten sind hierbei, gerade produktionsseitig, fließend. Der Hauptunterschied liegt in den höheren Preisen, die im Luxussegment verlangt werden können.

⁸⁵ Die Abkürzung NACE kommt von der französischen Bezeichnung „Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne“.

⁸⁶ Ein Gesprächspartner sagte mir sinngemäß: „Zu den Textilern gehören wir nicht. Strümpfe gehören zur Bekleidung, wir sind doch viel agiler als die Textiler.“ (061109_T_U_FA_1)

- *Unternehmensgröße*: Das Gros der Branche war und ist mittelständisch strukturiert, neben einigen Groß- und vielen Kleinstunternehmen.⁸⁷ Es ist davon auszugehen, dass größere Unternehmen generell eine höhere Signalwirkung in der Branche und auch mehr Ressourcen zur Umweltbeeinflussung haben als kleinere Unternehmen. Daher wurde nach einer Mischung aus größeren und kleineren Unternehmen in einzelnen Zeitphasen gesucht. Einige der bekanntesten Unternehmen – Hugo Boss, Steilmann, Triumph oder Trigema – konnten aufgrund von Zugangsproblemen nicht in die Stichprobe mit aufgenommen werden. Diese Unternehmen wurden aber auf Basis von Archivdaten bei der Branchenanalyse mit berücksichtigt.
- *Region*: Unterschiedliche regionale Schwerpunkte ergeben sich meist durch das Produktsegment. Die Herrenoberbekleidungsindustrie vor allem im „private label“-Segment war im Raum Aschaffenburg konzentriert, die Wäscheindustrie auf der Schwäbischen Alb. Krefeld war und ist das Zentrum der Krawattenindustrie. In Nordwestdeutschland, insbesondere in Ostwestfalen, waren und sind die höherwertigen Oberbekleidungshersteller vertreten. Einzelne bekannte Unternehmen kommen aus den Großstädten Berlin, München und Hamburg. Auch hier wurde auf eine entsprechende Varianz Wert gelegt, wobei die Region Ostwestfalen aufgrund von Zugangsproblemen in der Stichprobe unterrepräsentiert ist. Einige der führenden ostwestfälischen Unternehmen, insbesondere Brinkmann und Seidensticker, wurden wiederum auf der Basis von Archivdaten und einem Experteninterview mit dem langjährigen Gewerkschaftsrepräsentanten in der Region bei der Branchenanalyse berücksichtigt, da die beiden Geschäftsführer auch in ihrer Funktion als Verbandsvorstände Einfluss auf den politischen Prozess genommen haben.

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Stichprobe. Da die Unternehmensgröße in der Übersichtstabelle nur statisch dargestellt werden kann, werden die Unternehmen hier in die für sie am längsten zutreffende Kategorie eingestuft. Bei den Insolvenzfällen wird demnach das Unternehmen *vor* der Insolvenz als Grundlage genommen (danach waren die weiter bestehenden Unternehmen wesentlich kleiner). Die Werte sind konsolidiert aus der Hoppenstedt Datenbank, aus Zeitungsberichten und aus Unternehmensinformationen. Tabelle 7 gruppiert die Fälle in der Stichprobe nach den Auswahlkriterien.

87 Als gängige quantitative Kriterien für Großunternehmen gelten Mitarbeiterzahlen von über 500 und/oder Jahresumsätze von über 50 Mio Euro (vgl. z. B. die Definition der Europäischen Kommission: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm [11.01.2008] oder des Bonner Instituts für Mittelstandforschung: <http://www.ifm-bonn.de> [11.01.2008]).

Fall	Gründung ¹⁾	Umsatz ²⁾	Mitarbeiter ³⁾	Produkt ⁴⁾	Marke	Region ⁵⁾	Export ⁶⁾	N ⁷⁾
Erfolg								
Falke	1895	groß	groß	OB	Qualität	Nord	hoch	1
Ascot	1908	klein	mittel	Krawatte	Qualität	KR	sehr hoch	1
Gardeur	1920	groß	groß	OB	Qualität	Nord	sehr hoch	1
Mey	1928	mittel	groß	Wäsche	Qualität	Alb	mittel	1
Bogner	1932	groß	groß	OB	Luxus	Muc	hoch	1
Basler	1934	groß	groß	DOB	Qualität	AB	hoch	2
Ploenes	1936	klein	klein	Krawatte	Private	KR	niedrig	1
Hechter	1938	mittel	groß	OB	Luxus	AB	sehr hoch	1
Ascafa	1948	klein	mittel	Wäsche	Private	AB	niedrig	1
Schuler	1948	mittel	mittel	HAKA	Private	AB	niedrig	1
Klotz	1949	klein	mittel	HAKA	Private	AB	mittel	1
Kuhn	1949	klein	mittel	OB	Qualität	AB	niedrig	1
Olymp	1951	groß	groß	HAKA	Qualität	Alb	hoch	1
Sanetta	1957	groß	groß	Kinder	Qualität	Alb	hoch	1
Exit								
Brand	1949	klein	klein	HAKA	Private	AB	niedrig	1
Insolvenz								
Pfau	1885	klein	klein	Krawatte	Qualität	KR	niedrig	1
Ambrosius	1896	groß	groß	Wäsche	Private	Alb	niedrig	1
Mahnel	1946	groß	mittel	OB	Private	AB	hoch	1
Turnaround								
Desch	1868	mittel	mittel	HAKA	Private	AB	hoch	2
Ceceba	1893	klein	mittel	Wäsche	Qualität	Alb	hoch	2
Dreßler	1929	mittel	groß	HAKA	Qualität	AB	hoch	1
Volma	1949	mittel	mittel	Wäsche	Qualität	Alb	sehr hoch	1
1)	Das Gründungsdatum bezieht sich auf den frühesten Beginn der Unternehmensaktivität. Handelsregistereinträge erfolgten häufig erst zu einem späteren Zeitpunkt. Wurden die Unternehmen während der Weltkriege geschlossen und dann wieder eröffnet, wird das ursprüngliche Gründungsdatum angegeben.							
2)	Jahresumsatz: Klein = < 10 Millionen Euro; mittel = 11–50 Millionen Euro; groß = > 50 Millionen Euro							
3)	Klein = < 50; mittel = 50-249; groß = > 250							
4)	HAKA: Herstellung von gewebter Oberbekleidung für Herren und Knaben; DOB: Herstellung von gewebter Oberbekleidung für Damen und Mädchen; OB: Herstellung von Oberbekleidung (ohne Arbeits- und Berufsbekleidung); Kinder: Herstellung von Bekleidung und Bekleidungszubehör für Kleinkinder; Wäsche: Herstellung von gewirkter und gestrickter Wäsche							
5)	AB = Aschaffenburg; Alb = Schwäb. Alb; KR = Krefeld; Nord = Nordrh.-Westf.; Muc = München							
6)	niedrig =< 10% des Gesamtumsatzes; mittel = 10-30%; hoch = 31–50%; sehr hoch => 50% (Lane 2007)							
7)	Anzahl der Gesprächspartner							

Tabelle 6: Stichprobe auf Organisationsebene

	Erfolg	Turnaround	Insolvenz	Exit	Summe
Produkt					
Oberbekleidung	10	2	1	1	14
Wäsche	2	2	1	0	5
Sonstige	2	0	1	0	3
Segment					
Marke	10	3	1	0	14
Private label	4	1	2	1	8
Region					
Aschaffenburg	6	2	1	1	10
Schwäbische Alb	3	2	1	0	6
Nordrhein-Westfalen	2	0	0	0	2
Krefeld	2	0	1	0	3
München	1	0	0	0	1
Größe*					
klein	1	0	1	1	3
mittel	5	3	0	0	8
groß	8	1	2	0	11

* Sofern sich die Größenklassen bei der Zahl der Mitarbeiter und der Umsatzzahlen unterscheiden, wurde der jeweils größere Wert als Gesamtkategorie gewählt. Die Gruppierungskriterien sind:
Umsatz: Klein = < 10 Millionen Euro; mittel = 11–50 Millionen Euro; groß = > 50 Millionen Euro
Beschäftigte: Klein = < 50; mittel = 50-249; groß = > 250

Tabelle 7: Gruppierung der Stichprobe nach Auswahlkriterien

Anhang C: Interviewtechnik und Interviewleitfaden

Dem Forschungsgegenstand, nämlich der Rekonstruktion von Entwicklungen und somit einem problemorientierten Sinnverstehen, angemessen standen problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews nach Witzel (1982, 2000) im Zentrum der Datenerhebung (Helffferich 2005).⁸⁸ Kennzeichnend für das problemzentrierte Interview ist eine offene Interviewsteuerung, in der sich der Interviewer zwar mit bestimmten Fragen an den Gesprächspartner richtet, der Befragte aber ebenso dazu aufgefordert wird, seine Sicht in Bezug auf die Fragestellung frei zu erzählen. Ziel ist es, zunächst durch eine Erzählung Informationen zu generieren und dann in einem möglichst natürlichen Dialog ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Die Gespräche werden durch einen Interviewleitfaden strukturiert, durch den das bereits bestehende theoretische Vorwissen in die Untersuchung eingebracht wird. Der Leitfaden dient hierbei lediglich als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen im Gespräch und sollte keinesfalls den Gesprächsverlauf diktieren. Auf die Erstellung des Leitfadens wird im nächsten Kapitel genauer eingegangen.

Ziel des Verfahrens ist es, den vermeintlichen Gegensatz zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit durch ein induktiv-deduktives Wechselspiel aufzuheben (Witzel 2000: 1). Erzählerische Elemente erhalten bei der Erhebung retrospektiver Daten ein besonderes Gewicht, da Erzählungen weniger anfällig für Verzerrungen durch Gedächtnislücken oder Ex-post-Rationalisierung sind als „erzwungene“ Antworten oder normative Bewertungen. Daher wird die problemzentrierte Interviewtechnik durch Elemente des narrativen Interviews nach Schütze (1983) erweitert, um die Befragten durch die „Zugzwänge“ der Narration“ (Mey 2000: 139) zu einer detaillierten, plausiblen und vollständigen Schilderung der subjektiv wichtigen Erlebnisse anzuregen.

Neben der Verwendung erzählungs- und verständnisgenerierender Kommunikationsstrategien sieht das problemzentrierte Interview vor, Faktenfragen vor dem Gespräch im Form eines Kurzfragebogens zu ermitteln. In der vorliegenden Untersuchung wurde ein solches Faktenblatt eigenständig auf der Grundlage von Dokumentenrecherchen erstellt. Es zielte vor allem auf eine chronologische Abbildung zentraler Ereignisse ab, die dann durch „wie“, „was“ und „warum“-Fragen im Interview genauer diskutiert wurden (Pettigrew 1997).

Die Interviews wurden alle von der gleichen Person durchgeführt, in der Regel an den jeweiligen Standorten der Akteure und in drei Fällen telefonisch. Die per-

⁸⁸ In der Theorie wie auch in der Interviewpraxis ist immer wieder festzustellen, dass die einzelnen Interviewverfahren häufig nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können (Helffferich 2005: 11). Je nach Autor findet man unterschiedliche Klassifizierungen und Bezeichnungen. Hopf (1991) beispielsweise listet teilstandardisierte, klinische, biographische, problemzentrierte, fokussierte, narrative oder diskursive Interviews sowie Struktur- und Dilemmainterviews auf. Schorn und Mey (2005) hingegen listen narrative, episodische, problemzentrierte, themenzentrierte, szenische, fokussierte, biographische, ethnographische und rezeptive Interviews sowie Selbstkonfrontations- und Experteninterviews. Zusätzlich zu diesen unterschiedlichen Bezeichnungen haben sich in der Praxis Mischformen herausgebildet und bewährt (Helffferich 2005: 11).

sönlichen Interviews dauerten zwischen einer Stunde und drei Stunden und wurden in einigen Fällen mit einem Unternehmensrundgang beendet. Die Telefoninterviews dauerten zwischen 30 bis 60 Minuten. Inhaltlich wurden keine Unterschiede zwischen den persönlichen und den telefonischen Gesprächen festgestellt. In der mittelständisch strukturierten Branche waren die Gesprächspartner allesamt Experten für ihren Handlungsbereich, da sie die Entwicklung ihres Unternehmens seit Jahrzehnten persönlich miterlebt und mitverantwortet haben. Alle Interviews wurden, nachdem die Gesprächspartner hierzu ihre Erlaubnis gegeben hatten, mit einem digitalen Diktiergerät aufgenommen und im Anschluss an das Gespräch – mit Ausnahme von umgangssprachlich bedingten grammatikalischen Ungenauigkeiten oder Füllwörtern – wörtlich transkribiert.

Zur praktischen Erstellung eines Interviewleitfadens schlägt Helfferich (2005: 161ff.) ein Vorgehen in vier Schritten vor: Das Sammeln von Fragen, das Prüfen unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit, das Sortieren sowie das Subsumieren. Dieses Vorgehen wurde in einem iterativen Prozess weitestgehend befolgt. Zunächst wurden aus einem detaillierten Katalog an Forschungsfragen mögliche Interviewfragen für die jeweiligen Akteursgruppen – unterschieden nach Branchenexperten und Geschäftsführern – formuliert. Diese Fragen wurden dann anhand verschiedener Kriterien wie Offenheit, Relevanz oder Redundanz geprüft und entweder eliminiert oder umformuliert. Die verbleibenden Fragen wurden thematisch anhand der zentralen theoretischen Konstrukte in vier Frageblöcke gegliedert:⁸⁹ „Strategische Entwicklung und Entscheidungsverlauf“, „Wahrnehmung von Alternativen und Handlungskorridor“, „Organisationale Strukturen und Kompetenzen“ und „Einfluss und Gestaltung des institutionellen Umfelds“.

Die vier Fragenblöcke wurden deduktiv und theoriegeleitet entwickelt. Die einzelnen darunter liegenden Fragen wurden teilweise induktiv angepasst und reformuliert. Die Fragenblöcke eins, drei und vier ergaben sich aus den methodologischen Klammern der Strukturierungstheorie, wonach (strategisches) Verhalten und der aus der Akteursperspektive relevante organisationale und institutionelle Handlungskontext zunächst getrennt voneinander erfasst werden müssen. Aus der Pfadperspektive heraus ergab sich zusätzlich der zweite Fragenblock nach möglichen Alternativen. Die einzelnen Themen und theoretischen Konstrukte wurden – hier weiterhin am Beispiel eines Unternehmensinterviews ausgeführt – folgendermaßen operationalisiert:

- Das (strategische) Verhalten wurde bereits in der Einstiegsfrage ermittelt, in der die Gesprächspartner gebeten wurden, die wichtigsten Entwicklungsschritte ihres jeweiligen Unternehmens zu nennen. Mehr über die Hintergründe des Handelns wurde dann im ersten Fragenblock zur strategischen Entwicklung eruiert. Fragen wie „Wann haben Sie zum ersten Mal gemerkt, dass Sie etwas verändern müssen?“ oder „Gab es unerwartete positive oder negative Entwicklungen? Wurden diese thematisiert?“ zielten darauf ab, etwas über die Gedanken und Begründungen der Akteure zu erfahren.
- Im zweiten Fragenblock wurde versucht, das Konzept der situationsbezogenen Strukturen, also der Übersetzung der externen Strukturen durch den Akteur in einen Handlungskontext zu operationalisieren. Daher wurde bei-

⁸⁹ Da die zeitliche Dimension bei jedem dieser inhaltlichen Aspekte relevant ist, erschien eine generelle Gliederung nach der zeitlichen Dimension nicht sinnvoll.

spielsweise nach den im Unternehmen oder in der Branche diskutierten Alternativen gefragt oder nach der Wahrnehmung von Faktoren, welche die Umsetzung einer Entscheidung erschwert oder verhindert haben. Eine Frage lautete zum Beispiel: „Was sprach für, was sprach gegen diese Alternativen?“

- Im dritten Fragenblock sollten die aus der Akteursperspektive relevanten organisationsinternen Strukturen erfasst werden. Diese wurden induktiv in der Pilotphase genauer ausdifferenziert. Als retrospektiv gut erfassbare, relevante Einflussfaktoren wurden die Organisations- und Führungsstruktur, die Beziehungen zu anderen Akteuren im organisationalen Feld und diverse Managementkompetenzen in den Bereichen Finanzierung, Mitarbeiterführung und Technologie identifiziert. Das, was hier auch sprachlich als „Kompetenzen“ gefasst ist, beinhaltet – im Penroseschen Sinne – sowohl die tatsächlichen Ressourcen („asset stocks“) als auch die Kompetenz im Umgang mit diesen Ressourcen („services“). Denn erst zusammen werden sie zu spezifischen organisationalen Fähigkeiten (Duschek 2001).⁹⁰ Die Informationen zu den einzelnen Themenbereichen wurden durch entsprechend formulierte Fragen ermittelt. Die Frage „Wie und von wem werden in ihrem Unternehmen Entscheidungen gefällt?“ zielte beispielsweise auf die Führungsstruktur ab, die Frage „Wie würden Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Hausbanken beschreiben?“ auf einen Aspekt der Beziehungskompetenz. Mit einigen Fragen zur „Kernkompetenz“ sollte das Selbstverständnis des Unternehmens herausgefunden werden. Wurden bestimmte Faktoren nicht genannt, wurde entsprechend nachgefragt. Auf diese Weise wurde das Wissen des Forschers über den Handlungskontext in die Interviewsituation eingebracht.
- Auf der Ebene des institutionellen Umfelds galt es ebenfalls, die aus der akteursperspektive relevanten Bedeutungsdimensionen zu erfassen, aber auch das eigene Wissen über den Untersuchungsgegenstand einzubringen. Die Fragen im letzten Fragenblock wurden weitgehend deduktiv formuliert, da zu allen drei institutionellen Säulen (Scott 2001) Informationen erhoben werden sollten. Eine Frage bezog sich somit auf regulative Aspekte („Wie wurden Sie durch nationale oder internationale politische/gesetzliche Rahmenbedingungen beeinflusst? Haben Sie versucht, diese aktiv mit zu gestalten?“), eine weitere auf kognitive („An welchen positiven oder negativen Vorbildern haben Sie sich orientiert?“) und wiederum eine weitere auf normative („Was galt in der Branche/bei den Banken/in Ihrem Unternehmen als richtig oder

90 In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht, was den Kompetenzbegriff angeht, jedoch in erster Linie ein Begriffschaos (vgl. Sydow et al. 2003). Leonard-Barton (1992), mit Blick auf die interne Organisation, nennt beispielsweise vier Dimensionen von „Kernkompetenzen“: Technische Systeme, Managementsysteme, Wissen und Fähigkeiten sowie Normen und Werte. Sydow et al. (2003), mit Blick auf organisationale Netzwerke, nennen Marktkompetenz, Technologiekompetenz und kooperative Kompetenz. Ganz allgemein definieren Sydow et al. (2003: 30) Kompetenzen strukturationstheoretisch als „im praktischen Wissen zum Ausdruck kommende und im Wissensvorrat der absichtsvoll handelnden Akteure liegende Regel- und Ressourcenstruktur“ und betonen dabei sowohl deren dynamischen als auch deren sozialen Charakter. Eine solche Definition kann auch die hier induktiv erhobenen Kompetenzdimensionen, die sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind, fassen.

falsch?“). Um erneut auf einen möglichen Einfluss der Organisation auf das Umfeld abzielen wurde beispielsweise gefragt: „Waren Sie selbst Vorreiter einer Entwicklung?“

Natürlich verliefen die Interviews nicht immer „nach Plan“ und nicht alle Fragen des Leitfadens wurden tatsächlich auch gestellt. Wichtig war in jedem Fall, etwas über die deduktiv und induktiv identifizierten, relevanten Dimensionen auf der Ebene der Organisation und der Institutionen, ebenso wie über die strategische Entwicklung und die Einschätzung der Akteure zu erfahren. Eine Strukturierung der Informationen konnte dann im Auswertungsprozess nachgeholt werden. Die Interviews wurden mit der Bitte um eine Reflexion des Gesprächs beendet.

Anhang D: Details zur Dokumentenerhebung

Neben dem regelmäßigen Sammeln von Zeitungsartikeln oder Online-Informationen über einzelne Unternehmen und über die Entwicklung der Branche allgemein konzentrierte sich die Dokumentenerhebung auf zwei Quellen: Das Pressearchiv des ehemaligen Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs (HWWA)⁹¹ und die Branchenzeitschrift „Textilwirtschaft“.

Das HWWA hält zum einen Firmeninformationen in Form von Presseartikeln und Geschäftsberichten von allen größeren deutschen Unternehmen seit 1971 vor. Soweit vorhanden, sind diese Informationen eine vollständige Erhebung aus den folgenden Zeitungen: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Textilwirtschaft, Handelsblatt, Financial Times Deutschland, Die Welt, Hamburger Abendblatt. Darüber hinaus gibt es in einigen Fällen auch ältere Presseauschnitte (seit 1908) auf Microfiche, die ebenfalls auf Papier gedruckt und ausgewertet wurden oder Artikel aus Lokalzeitungen. Im HWWA wurden zu insgesamt 60 Unternehmen Presseinformationen bestellt und vollständig kopiert. Darunter waren 15 Fälle aus der Organisationsstichprobe (zu den restlichen sieben lagen keine Presseinformationen vor), ebenso wie die oben erwähnten aus einer Branchenperspektive wichtigen Unternehmen, die entweder explizit nicht in die Organisationsstichprobe aufgenommen werden sollten oder zu denen es keinen Zugang gab. Auf dieser Grundlage konnten die Branchenanalyse ergänzt und die Aussagen zu einzelnen Unternehmen aus den Interviews (z. B. „XY hatte in den 60er Jahren verlagert“) kritisch überprüft, präzisiert oder korrigiert werden.

Die „Textilwirtschaft“ wurde seit ihrem (wöchentlichen) Erscheinen 1946 ausgewertet. Als das zentrale Branchenmedium wird die Textilwirtschaft in dieser Arbeit zum einen als ein verfügbarer Spiegel des Branchendiskurses über den Untersuchungszeitraum hinweg gesehen, zum anderen aber auch als Medium, das die Branchenentwicklung möglicherweise selbst aktiv beeinflusst hat. In dieser Arbeit dient sie in erster Linie dazu, retrospektiv den relevanten Handlungskontext der Akteure zu erfassen. Ab 1993 konnten die Ausgaben elektronisch in der Bibliothek der FHTW Berlin eingesehen und nach Schlagworten durchsucht werden. Für den Zeitraum davor wurden die Papierausgaben in der Deutschen Nationalbibliothek durchgesehen. Wegen der schieren Menge des Materials wurden schwerpunktmäßig Artikel zu folgenden Themen gesucht und vollständig kopiert:

- Portraits einzelner Unternehmen oder Regionen
- Diskussion um politische oder volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen (Quoten, Zölle, Wechselkurse)
- Studien über die Branchenentwicklung, Zahlenmaterial
- Strategische oder organisatorische Trendthemen
- Fragen der Finanzierung
- Entwicklungen im Einzelhandel, in der Textilbranche, im Textilmaschinenbau

⁹¹ Das HWWA wurde zum 31.12.2006 aufgelöst. Die Bibliothek wurde in die Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften integriert.

- Anzeigen von Unternehmen, Banken, Beratern

Die Struktur der Zeitschrift veränderte sich im Laufe der Zeit sehr stark, doch in jeder Phase konnten die für die Untersuchung relevanten Themenabschnitte leicht identifiziert werden. Die Themenblöcke „Politik“ oder „Industrie“ waren beispielsweise immer potenziell relevant und wurden komplett durchgesehen. Die weniger relevanten Modeseiten hingegen wurden, trotz ihres Unterhaltungswertes, regelmäßig übersprungen. In der elektronischen Suche ab 1993 wurde zunächst nach allen Untersuchungsfällen gesucht, ebenso wie nach einzelnen Personen⁹² und Themen wie Basel II, Vertriebsallianzen, vertikale Systeme et cetera. Außerdem wurde darauf geachtet, zu welchen Themen oder Unternehmen keine Presseinformationen gefunden werden konnten – darunter durchaus einige „hidden champions“.

⁹² Z. B. nach den Gesprächspartnern aus Verbänden und Politik, um auch deren Aussagen triangulieren zu können.

Anhang E: Kodiersystem und Kodierregeln

Gemäß dem stufenweisen Vorgehen bei der Datenerhebung war auch der Kodierprozess in einzelne Stufen unterteilt. Zunächst wurden die Experteninterviews kodiert und inhaltlich ausgewertet, was dann dazu beigetragen hat, die Analyse-dimensionen weiter zu schärfen. Anhand der Experteninterviews wurden beispielsweise die zentralen Entwicklungsphasen identifiziert, auf die dann bei den Unternehmensinterviews entsprechend Bezug genommen werden konnte. Die ersten Unternehmensinterviews wurden dann so lange probekodiert, bis sich das Kategoriensystem als weitgehend gesättigt erwiesen hat (Kühn/Witzel 2000). Weitere Iterationsschleifen waren jedoch immer wieder nötig, zum Beispiel dann, wenn ein neuer Mechanismus hinzugekommen war. Im Kodierprozess wurden die Kategorien immer präziser definiert und voneinander schärfer abgegrenzt (Miles/Huberman 1994: 64).⁹³

Zur Vorbereitung des Kodierprozesses mit der Atlas.ti Software wurden alle Interviewtranskripte in einzelne Textabschnitte segmentiert, dabei grob paraphrasiert⁹⁴ und mit kurzen Zwischenüberschriften versehen. Dies folgt dem von Meuser und Nagel (1991) beschriebenen Vorgehen für Auswertungen, in denen thematische Einheiten im Vordergrund stehen und weniger, wie etwa bei psychologischen Einzelfallinterviews, die Art oder die Sequenzialität der Äußerungen. Letztere wurde dennoch nicht aufgebrochen, da eine thematische Gliederung der Texte ja systemunterstützt anhand der Kodierungen durchgeführt werden konnte. Die Segmentierung in einzelne zu kodierende Sinnabschnitte ist wichtig, um die intra- oder inter-rater Reliabilität zu erhöhen. Die Formulierung der textnahen Zwischenüberschriften wurde als Chance gesehen, dem induktiven Teil der Analyse entsprechend Raum zu geben und sich von den eigenen theoretischen Vorformulierungen zu lösen. Jeder paraphrasierte Sinnabschnitt kann durch Zeilenverweise auf den Originaltext nachvollzogen werden. Insgesamt wurden mit 65 zeitlichen, thematischen oder analytischen Kategorien und 182 Unternehmenskategorien an 1526 Sinnabschnitten 5478 Kodierungen vorgenommen.

Sofern elektronisch verfügbar wurden neben den Interviewtranskripten auch Presseinformationen zu einzelnen Unternehmen oder Themen in die Atlas.ti Datenbank eingelesen, in Sinnabschnitte unterteilt und kodiert. Während der Kodierung wurden Memo-Dateien angelegt, in denen zusätzlich zur Kodierung einzelne Aussagen bereits inhaltlich kommentiert werden konnten. Am Ende der Kodierung wurden mehrere Qualitäts- und Plausibilitätschecks durchgeführt, indem

93 Vgl. die drei Qualitätskriterien für ein Kategoriensystem nach Kühn/Witzel (2000): Hilft die Kategorie dabei, die zentrale Thematik des Interviews zu erfassen? Ist die Kategorie klar definiert? Sind die einzelnen Kategorien voneinander ausreichend trennscharf definiert? Die Kunst liegt darin, eine angemessene Detailtiefe zu finden, so dass die Kategorien nicht zu grob sind, aber doch trennscharf voneinander abgrenzbar sind.

94 D.h. kaum inhaltlich verdichtet und nur bei Redundanzen im Satzbau gekürzt oder umformuliert. Darüber hinaus wurden Zwischenkommentare oder Nachfragen des Interviewers gelöscht, sofern sie nicht zum Verständnis der auf sie folgenden Äußerungen notwendig waren.

beispielsweise die Datenbank nach Schlagworten durchsucht (Beispiel: „Bank“) und dann entsprechend geprüft wurde, ob auch die entsprechende Akteurskategorie kodiert wurde. An einigen Stellen eigneten sich auch cross-checks zwischen einzelnen Codes. Wo beispielsweise „Lock-in“ kodiert wurde, sollte, wenn möglich, auch ein Mechanismus zugeordnet worden sein. Für jede Kategorie wurde mindestens ein Plausibilitätscheck durchgeführt. Somit wurde die Konsistenz der Datenbasis sichergestellt.⁹⁵ Anders als bei einem Kategoriensystem, das auf eine statistische Auswertbarkeit abzielt, geht es bei diesem Kategoriensystem um eine thematische Gliederung der Inhalte. Innerhalb einer Oberkategorie kann es daher durchaus zu einer Mehrfachkodierung kommen, die einzelnen Unterkategorien schließen sich nicht gegenseitig aus.

Kategorie	Kodierregel / Definition
Akteursgruppen	
Wird prinzipiell dann kodiert, wenn explizit genannt wird, dass eine Akteursgruppe etwas getan oder initiiert, auf die Branchenlogik oder das institutionelle Umfeld eingewirkt hat oder wenn sich Praktiken oder Vorstellungen bei einer Akteursgruppe geändert haben.	
Agenten	Agenturen, meist in Hongkong oder Fernost, die den Import für deutsche Firmen als Dienstleistung organisieren. Wird kodiert, wenn darauf Bezug genommen wird, dass die Verlagerung durch Agenten organisiert wird.
Arbeitnehmer	Wird kodiert, wenn die Situation der Arbeitnehmer (z. B. der Auslandstechniker) oder deren Forderungen beschrieben wird.
Banken	Wird kodiert, wenn auf die Banken als Geldgeber hingewiesen wird und nicht, wenn über Banker als Kunden gesprochen wird.
Berater	Bezieht sich auf Unternehmensberatungen. Agenten werden auch häufig als "Berater" bezeichnet - Achtung!
Gewerkschaft	Wird kodiert, wenn auf die Gewerkschaften als aktiver oder passiver Akteur Bezug genommen wird. Wenn auch die durch die Gewerkschaft eingeführten Regelungen erwähnt werden, wird zusätzlich "Regulative Institutionen" kodiert.
Handel	Wird kodiert, wenn Bezug auf die Entwicklungen im Einzelhandel oder auf Händler als Kunden genommen wird.
IHKs	Industrie- und Handelskammern
Importeure	Bezieht sich auf Firmen, die nie eine eigene Produktion hatten und sich auf den Import von Ware aus v. a. Fernost spezialisiert haben. Versender sind eigentlich auch Importeure, haben aber ein eigenes Geschäftsmodell und werden daher separat kodiert. Importeure zählen auch zum Handel, sind aber in der Regel nicht Kunden der deutschen BekleidungsHersteller sondern deren Konkurrenten. Daher wird „Importeur“ separat kodiert.
Investoren	Private Investoren, Investorengruppen, keine Banken. Wird kodiert, wenn auf die Rolle von Investorengruppen Bezug genommen wird oder wenn darüber gesprochen wird, dass eine Firma von einem Investor übernommen wurde.
Messe	Wird kodiert, wenn auf die Messengesellschaften als Akteure Bezug genommen wird und nicht, wenn Unternehmen sagen, dass sie eine Messe besucht haben.

⁹⁵ Und dies, ohne explizit eine Reliabilitätskennziffer auszurechnen. Wie zu Recht häufig kritisiert wird, wird die intra- und inter-rater Reliabilität natürlich so lange getestet, bis die Übereinstimmung nahezu bei 100 Prozent liegt. Diese Zahl wird dann am Ende berichtet. Auf diese Legitimationsübung wurde hier verzichtet, wengleich die Konsistenzprüfung als unabdingbar betrachtet wird.

Presse	Wird kodiert, wenn auf die Presseberichterstattung als Spiegel der Branchenentwicklung oder der Stimmung in der Gesellschaft Bezug genommen wird, und nicht, wenn Unternehmen darüber sprechen, dass sie Anzeigen in Zeitungen schalten, oder mich fragen, ob ich Artikel XY in der Zeitung gelesen habe.
Sportfirmen	Wird kodiert, wenn auf die großen Sportfirmen (v. a. Puma und Adidas) als Vorreiter oder Treiber von Entwicklungen Bezug genommen wird.
Textil- (Maschinenbau)	Wird kodiert, wenn explizit auf die Besonderheiten dieser Branchensegmente Bezug genommen wird. Achtung, die Akteure sprechen oft von "Textilindustrie" wenn sie Textil- und Bekleidung zusammen meinen – in diesem Fall würde diese Kategorie nicht kodiert werden.
Verband	Bezieht sich auf die verschiedenen Arbeitgeberverbände im Branchenumfeld.
Versender	Bezieht sich auf die Versandhäuser wie Quelle, Otto, Neckermann.
Vertikale	Wird kodiert, wenn die Akteure über den Markteintritt der Vertikalen oder über vertikale Konzepte sprechen, entweder explizit oder indirekt über einzelne Firmen wie Zara oder H&M.

Umwelt

Teilt sich auf in E (wirtschaftliches Umfeld) und I (institutionelles Umfeld)

E Gesamtwirtschaft	Hier geht es um Entwicklungen und Trends, die den Arbeitsmarkt betreffen, jedoch nicht um konkrete "Regeln" wie Lohnkosten, Währungsregimes etc. Beispiele: Ausbildungssystem, Arbeitsmarkt, andere Industriezweige, Ereignisse wie die Ölkrise, Rezessionen, Koreakrise.
E Branchenentwicklung	Strukturelle (wirtschaftliche, gesellschaftliche) Veränderungen mit speziellem Bezug auf die Textil-, Einzelhandels- und Bekleidungsbranche. Die Branchenentwicklung hängt mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zusammen. Beide Codes gleichzeitig werden aber nur dann kodiert, wenn explizit auch auf allgemeine gesamtwirtschaftliche oder gesamtgesellschaftliche Entwicklungen Bezug genommen wird. Beispiele: Zukunftsprognosen, Berufsbilder, Aussterben des Fachhandels, Verlagerungsbewegungen, Bekleidungsregionen, technologischer Fortschritt.
E Modemarkt	Entwicklungen im Angebot und in der Nachfrage nach Mode, sowohl in Bezug auf Handels- als auch auf Endkunden. Beispiele: Nachfrage nach Preisen statt nach qualitativ hochwertiger Ware, Konformierung des Angebotes, Verschiebung des Order-Rhythmus.
E Nationaler Kontext	Wird kodiert, wenn Aussagen über andere Länder getroffen werden, ggf. auch in Abgrenzung zu Entwicklungen im Inland oder wenn Aussagen über den spezifisch deutschen Kontext getroffen werden (und nicht die Gesamtwirtschaft oder den Modemarkt betreffen).
E Regionaler Kontext	Wird kodiert, wenn Bezug auf eine Region genommen wird, sei es in Bezug auf bestimmte Bedingungen in einer Region oder auf die Entwicklung von Unternehmen in einer Region.
I Regulativ	Stellt die regulative Institutionendimension dar und bezieht sich auf Regeln und Gesetze, zusammen mit ihren entsprechenden Überwachungs- und Sanktionsmechanismen. Abgrenzung zur Gesamtwirtschaft: Hier geht es um politische Entscheidungen und Ereignisse, um Regeln die das Handeln steuern. Beispiele: Welttextilabkommen, Ein- und Ausfuhrkontingente, Entwicklung der Lohnkosten, Zinsen, Währungsreform, Quoten, Basel II.
I Kulturell-kognitiv	Bezieht sich auf geteilte Interpretations- und Deutungsschemata. Diese entwickeln sich durch die Interaktion verschiedener Akteure und drücken sich durch Leitbilder oder gemeinsame Sprach- und Handlungsmuster aus. Wird kodiert, wenn auf Vorbilder, Trends oder die vorherrschende Meinung Bezug genommen wird; auf Begründungen und Deutungen. Beispiele: Zukunftsprognosen der Akteure, Verlagerungswellen.

I Normativ	Die normative Säule steht für soziale Verpflichtungen, Normen und Werte. Diese drücken Erwartungen über angemessenes Verhalten aus und definieren Rechte und Verantwortlichkeiten. Beispiele: Moralische Argumentationen in Bezug auf Verlagerungsentscheidungen, Arbeitsstandards.
------------	--

Mechanismen

Bei der Kategoriengruppe der Mechanismen handelt es sich nicht immer um Mechanismen im engeren Sinne, sondern auch um bestimmte Einflussfaktoren, Entwicklungsprozesse oder Handlungsmuster. Manche der Mechanismen können positiv oder negativ wirken und gehen meist in Kombination mit anderen Kodes einher, z. B. „Lock-in“, „Handlungsspielraum“ oder den Institutionendimensionen.

Abhängigkeit	Wird kodiert, wenn auf eine Abhängigkeitssituation Bezug genommen wird, beispielsweise eine Abhängigkeit von einzelnen Handelskunden, Banken oder einem Absatzmarkt. Entspricht in etwa dem Prinzip des „coercive isomorphism“ und steht dem Ressourcenabhängigkeitsansatz nahe.
Misstrauen	Wird kodiert, wenn darauf Bezug genommen wird, dass Kooperationen wegen des hohen Misstrauens in der Branche nicht zustande kamen.
Emotional, sozialer Druck	Wird kodiert, wenn Bezug auf ein soziales Verantwortungsgefühl oder andere Gefühle wie Feigheit oder Angst genommen wird. Abgrenzung zum Misstrauen: Der Aspekt des Misstrauens bezieht sich explizit auf das Thema Kooperation.
Erwartungen	Diese Kategorie beschreibt verschiedene Effekte, die mit Erwartungen zu tun haben, z. B. eine Abwärtsspirale nach einem Vergleichsverfahren durch Kundenverlust, mangelnde Kundenakzeptanz von Veränderungen im Produktportfolio, der Matthäus-Effekt des „wer hat, dem wird gegeben“.
Festhalten am Alten	Wird kodiert, wenn an alten Erfolgsfaktoren oder Prinzipien festgehalten wird.
First Mover Advantage	Wird kodiert, wenn sich aus dem „timing“ von Veränderungen positive Effekte ergeben. Dazu gehören Lernprozesse und Vorteile gegenüber Wettbewerbern.
Generationenwechsel	Wird kodiert, wenn der Generationenwechsel oder Nachfolgeprobleme in den Familienunternehmen thematisiert wurden.
Investitions-/Schuldenspirale	Wird kodiert, wenn ein Prozess der wiederholten Investition und daraus resultierenden Verschuldung der Unternehmen beschrieben wird.
Kompetenzverschiebung	Wird kodiert, wenn Prozesse der Kompetenzverschiebung stattfinden, beispielsweise von Industrie zu Handel und von Handel zu Industrie.
Komplementarität	Wird kodiert, wenn komplementäre Beziehungen zwischen einzelnen Elementen in der Wertschöpfungskette zu Stabilisierung oder komplementärer Verschiebung führen, z. B. wenn Textilizulieferer den Bekleidungsherstellern hinterher ziehen und wenn sich Handel und Industrie auf einen gemeinsamen Lieferrhythmus eingestellt und diesen nicht verändert haben.
Kosten- und Preisdruck	Wird kodiert, wenn auf den größer werdenden Kosten- und Preisdruck in der Branche Bezug genommen wird.
Langsame Veränderungen	Wird kodiert, wenn die Unternehmen beschreiben, dass sie Veränderungen wie Wachstum oder Abbau langsam und Zug um Zug durchzuführen.
Mimesis	Wird kodiert, wenn Massenbewegungen und die Imitation von Verhaltensweisen identifiziert werden können. Geht in der Regel mit den kognitiv-kulturellen Institutionen einher.
Produktionsfokus	Wird kodiert, wenn ein einseitiger Fokus auf Produktion, Kosten und Technik deutlich wird und andere Wettbewerbsdimensionen vernachlässigt wurden. Gilt auf Organisations- und Branchenebene.
Upgrading – AK Mangel	Wird kodiert, wenn folgender Prozess beschrieben wird: Durch die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes werden niedrig bezahlte Arbeitskräfte knapp, die Preise steigen und die „Karawane“ zieht weiter.
Wissenstransfer	Wird kodiert, wenn auf Prozesse des Wissenstransfers, in erster Linie zu den

Zulieferern und somit zu anderen Ländern, Bezug genommen wird. Dies kann einen negativen „hollowing out“-Effekt haben, wenn nicht mehr ins Unternehmen investiert wird und alle Kompetenzen verloren gehen oder wenn die Wettbewerber das transferierte Wissen nutzen und so ein „leapfrogging“-Prozess entsteht.

Organisation	
Teilt sich in K (Ressourcen, Kompetenzen) und S (Strukturen)	
K Beziehungskompetenz	Welche Beziehungen hat das Unternehmen mit anderen Akteuren in der Wertschöpfungskette? Wie gut werden diese Beziehungen gepflegt?
K Finanzierungskompetenz	Wie viel Kapital hat das Unternehmen? Kostenstrukturen?
K Managementkompetenz	Berührt die Bereiche Humankapital, Mitarbeiterführung, Teamstrukturen, Kultur, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Change Management.
K Technologiekompetenz	Wird in Technologie investiert? Welche Technologien werden eingesetzt?
S Führungsstruktur	Bezieht sich auf die Führungspersönlichkeiten, den Führungsstil, die Nachfolgeregelung, Entscheidungsprozesse, Werte und Ideologien.
S Organisationsstruktur	Wie ist das Unternehmen aufgestellt? Welche Abteilungen hat es? Größe?
Strategie	
WAS wurde gemacht auf Organisationsebene, „strategy content“	
Absatz- und Vertriebsstrategie	Was sind die Absatzmärkte (breite/enge Marktdefinition)? Wie wird das Produkt vertrieben? Wer sind Wettbewerber? Wer sind die Kunden (Zielgruppen)? Wie werden sie angesprochen (Kanäle)?
Exitstrategie	Wann wird entschieden, vom Markt zu gehen/zu schließen? Wie wird der Prozess abgewickelt? Was passiert nach der Insolvenz?
Produktstrategie	Bezieht sich auf die Produktgestaltung, Alleinstellungsmerkmale des Produkts, Produktinnovationen
Rationalisierungsstrategie	Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Betriebsabläufen, z. B. durch Technologieeinsatz oder Wege der Arbeitsorganisation
Verlagerungsstrategie	Das „Wie“ der Verlagerung: Standortwahl? Wissenstransfer? Organisationsform? Mit Abbau in Deutschland oder ohne? Graduell oder schnell?
Wertschöpfungsstrategie	Beschreibt den eigenen Anteil an der Leistungserbringung. Wie organisiert das Unternehmen die Wertschöpfung? Welche Kompetenzen werden behalten?
Handlungskontext	
WIE wurde die Situation wahrgenommen? WIE wurde gehandelt, „strategy process“	
Chance	Wird kodiert, wenn etwas Unerwartetes oder Ungeplantes passiert ist.
Handlungsspielraum	Wird kodiert, wenn darauf Bezug genommen wird, wie Unternehmen ihren Handlungsspielraum erhalten oder genutzt haben; wenn bestimmte Mechanismen nicht auftreten; wenn Handlungskontingenz herrscht.
Lock-in	Wird kodiert, wenn erwähnt wird, dass ein Akteur nicht anders handeln konnte oder keine Alternativen gesehen hat. Kann verschiedene Dimensionen haben: Strukturell, kognitiv, ressourcenbezogen, emotional. Wird meist zusammen mit einem Mechanismus kodiert.
Awareness	Steht für die Reflexivität der Akteure. Wird kodiert, wenn Probleme erkannt oder Risiken und Alternativen diskutiert werden.
Proaktiv	Beschreibt „unternehmerisches“, kreatives Handeln, sowohl auf Ebene der Organisation als auch in Bezug auf das institutionelle Umfeld („institutional entrepreneurship“).
Reaktiv	Beschreibt „managementtypisches“ Handeln wie Routinehandlungen oder Imitation.

Zeitphasen

Wird parallel zu den anderen Kodes kodiert

T 0	vor 1945
T 1	1945–1959
T 2	1960-1969
T 3	1970-1979
T 4	1980-1989
T 5	1990-1999
T 6	2000 -

Unternehmen

Wird kodiert, wenn auf ein anderes Unternehmen Bezug genommen wird, um die Referenzpunkte der Akteure zu identifizieren. Daraus ergibt sich dann z. B. Z Adidas, Z Adler etc.

Insgesamt wurden in dieser Gruppe 184 Unternehmen kodiert.

Anhang F: Zahlen zur Branchenentwicklung

Jahr	Unternehmen	+/- in % zum Vorwert	Beschäftigte	+/- in % zum Vorwert
1951	3.181	-	212.870	-
1955	3.490	9,7	272.520	28,0
1960	4.617	32,3	333.773	22,5
1965	5.559	20,4	399.247	19,6
1970	5.207	-6,3	379.067	-5,1
1975	4.340	-16,7	290.030	-23,5
1980	3.210	-26,0	248.776	-14,2
1985	2.456	-23,5	188.436	-24,3
1990	2.074	-15,6	164.023	-13,0
1991	2.002	-3,5	160.816	-2,0
1991 *	2.245	12,1	216.636	34,7
1992	1.951	-13,1	167.685	-22,6
1995	1.252	-35,8	105.872	-36,9
2000	695	-44,5	66.199	-37,5
2005	444	-36,1	42.183	-36,3

* Ab 1991 einschließlich Neue Bundesländer

Tabelle 8: Unternehmens- und Beschäftigtenentwicklung in der deutschen Bekleidungsbranche (Statistisches Bundesamt 2006)

Jahr	insgesamt in Mio. €	+/- in % zum Vorwert	Je Beschäftigtem in €	+/- in % zum Vorwert
1951	1.724	-	8.100	-
1955	2.354	36,5	8.638	6,6
1960	3.509	49,1	10.514	21,7
1965	6.264	78,5	15.690	49,2
1970	7.158	14,3	18.884	20,4
1975	8.716	21,8	30.052	59,1
1980	10.590	21,5	42.569	41,7
1985	11.283	6,5	59.878	40,7
1990	13.691	21,3	83.469	39,4
1991	14.518	6,0	90.278	8,2
1991*	15.422	6,2	71.188	-21,1
1992	14.449	-6,3	86.165	21,0
1995	12.017	-16,8	113.507	31,7
2000	10.741	-10,6	162.248	42,9
2005	9.234	-14,0	218.914	34,9

* Ab 1991 einschließlich Neue Bundesländer

Tabelle 9: Umsatzentwicklung in der Bekleidungsbranche (Statistisches Bundesamt 2006)

Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Albert, H. (1968): Traktat über die kritische Vernunft. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Aldrich, H. E. (1999): *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, Sage.
- Ansoff, H. I./Declerck, R. P./Hayes, R. L. (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*. London, John Wiley.
- Archer, M. (1995): *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1976): Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly* 21: 363–375.
- Arrow, K. J. (2003): Path dependence and competitive equilibrium. In: W. A. Sundstrom/T. W. Guinnane/W. C. Whatley (Hrsg.) *History Matters. Essays on Economic Growth, Technology, and Demographic Change*. Stanford, Stanford University Press: 23–35.
- Arthur, W. B. (1989): Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal* 99: 116–131.
- Arthur, B. W. (1990): Positive feedbacks in the economy. *Scientific American* 262: 92–99.
- Arthur, W. B. (1994): *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Arthur, B. W. (1996): Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review* July-August: 100-109.
- Baden-Fuller, C. W. F./Stopford, J. M. (1991): Globalization frustrated: The case of white goods. *Strategic Management Journal* 12(7): 493–507.
- Baden-Fuller, C. W. F. /Stopford, J.M (1992): *Rejuvenating the Mature Business. The Competitive Challenge*. London, Routledge.
- Bain, J. S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Baker, T./Nelson, R. E. (2005): Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50: 329–366.
- Barley, S. R. (1986): Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31: 78–108.
- Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Barnett, W. P./Burgelman, R. A. (1996): Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal* 17: 5–19.

- Barnett, W. P./Hansen, M. T. (1996): The Red Queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal* 17: 139–157.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120.
- Baum, J. A. C./Jennings, P. D. (2003): Welcome to Strategic Organization - SO! *Strategic Organization* 1(1): 5–8.
- Baum, J. A. C./Oliver, C. (1991): Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly* 36: 187–218.
- Baum, J. A. C./Oliver, C. (1992): Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review* 57: 540–559.
- Baum, J. A. C./Singh, J. V. (Hrsg.) (1994): *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York, NY, Oxford University Press.
- Baur, N. (2005): *Verlaufsmusteranalyse. Methodologische Konsequenzen der Zeitlichkeit sozialen Handelns*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baur, N. (2007): *On some neglected issues concerning multi-level mixed methods sampling*. Unveröffentlichtes Manuskript. Technische Universität Berlin.
- Baur, N./Lamnek, S. (2005): Einzelfallanalyse. In: L. Mikos/C. Wegener (Hrsg.) *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz, UVK: 241–252.
- Becker, T./Reckfort, J. (1998): *Organisationsentwicklung und Qualifizierung in kleinen und mittleren Betrieben der münsterländischen Textilwirtschaft*. Handbuch, TAT Transferzentrum für angepasste Technologien GmbH, Rheine.
- Beckert, J. (1999): Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies* 20(5): 777–799.
- Behnke, J./Baur, N./Behnke, N. (2006): *Empirische Methoden der Politikwissenschaft*. Paderborn, Schöningh.
- Bennett, A./Elman, C. (2006): Complex causal relations and case study methods: The example of path dependence. *Political Analysis* 14: 250–267.
- Berger, S. (2006): *How We Compete*. New York, NY, Doubleday.
- Berghoff, H. (2003): *Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts*. In: V. R. Berghahn (Hrsg.). *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität*. Essen, Klartext-Verlag.
- Beyer, J. (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie* 34(1): 5–21.
- Bhaskar, R. (1979): *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. Brighton, Harvester Press.
- Bhaskar, R. (1975): *A Realist Theory of Science*. Leeds, Leeds Books.
- Biemel, W. (1982): Jean Paul Sartre: Die Faszination der Freiheit. In: J. Speck (Hrsg.) *Grundprobleme der großen Philosophen*. Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht.

- Bierbaum, F. (1992): Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen: Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaft.
- Boettcher, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Bonnin, A. R. (2002): The fashion industry in Galicia: Understanding the 'Zara' phenomenon. *European Planning Studies* 10(4): 519–527.
- Booth, C. (2003): Does history matter in strategy? The possibilities and problems of counterfactual analysis. *Management Decision* 41(1): 96–104.
- Bradach, J. L. (1997): Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly* 42: 276–303.
- Breitenacher, M. (1989): Textilindustrie im Wandel. Frankfurt a. Main, Gesamttextil.
- Bundesverband Bekleidungsindustrie e.V. (2002): Die deutsche Bekleidungsindustrie 2001/2002. Köln.
- Campbell, J. L. (2004): Institutional Change and Globalization. Princeton and Oxford, Princeton University Press.
- Camuffo, A./Romano, P./Vinelli, A. (2001): Back to the future: Benetton transforms its global networks. *MIT Sloan Management Review* Fall 2001: 46–52.
- Camuffo, A./Furlan, A./Romano, P./Vinelli, A. (2005): Breathing shoes and complementarities: How Geox has rejuvenated the footwear industry. IPC Working Paper Series, MIT-IPC-05–005.
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA, MIT Press.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6: 1–22.
- Child, J. (1997): Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies* 18(1): 43–77.
- Choi, Y. B. (1993): Paradigms and Conventions. Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Clark, E. (2004): Power, action and constraint in strategic management: Explaining enterprise restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies* 25(4): 607–627.
- Clark, P. (2000): Organisations in Action: Competition between Contexts. London, Routledge.
- Clark, P./Rowlinson, M. (2004): The treatment of history in organisation studies: Towards an “historic turn”? *Business History* 46(3): 331–352.
- Clark, P./Blundel, R. (2007): Penrose, critical realism and the evolution of business knowledge: A methodological reappraisal. *Management and Organizational History* 2(1): 45–62.
- Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128–152.

- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1): 1–25.
- Collier, R./Collier, D. (1991): *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Courault, B./Doeringer, P. B. (2007): From hierarchical districts to collaborative networks: The transformation of the French apparel industry. *Socio-Economic Review* Advance Access published November 12, 2007: 1–22 [noch nicht erschienen am 16.02.2008].
- Craib, I. (1992): *Anthony Giddens*. London, Routledge.
- Crouch, C. (2005): *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Oxford, Oxford University Press.
- Crouch, C./Farrell, H. (2004): Breaking the path of institutional development? Alternatives to the new determinism. *Rationality and Society* 16(1): 5–43.
- Cusumano, M. A./Mylonadis, Y./Rosenbloom, R. S. (1992): Strategic maneuvering and mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta. *Business History Review* 66: 51–94.
- Czada, R. (2006): *Im Osten nichts Neues. Parasitäre Ökonomie und politische Entwicklung in den neuen Bundesländern*. Working Paper, Universität Osnabrück.
- Daft, R. L./Weick, K. E. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9(2): 284–295.
- Dahmen, M. (1993): *Zukunftsstrategien für die deutsche Bekleidungsindustrie. Der internationale Absatz - dargestellt am Beispiel Großbritanniens*. Frankfurt a. Main, Peter Lang.
- Danneels, E. (2002): The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23: 1095–1121.
- D'Aveni, R. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, NY, Free Press.
- David, P. A. (1985): Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review* 75(2): 332–337.
- David, P. A. (1994): Why are institutions the carriers of history"? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics* 5(2): 205–220.
- Davis, G. F./Marquis, C. (2005): Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science* 16(4): 332–343.
- Delbridge, R./Edwards, T. (2007): Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach. *Scandinavian Journal of Management* 23: 191–205.
- Denrell, J. (2003): Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science* 14(3): 227–243.

- Denzau, A. T./North, D. C. (1994): Shared mental models: Ideologies and institutions. *Kyklos* 47: 3–31.
- de Rond, M. (2002): Reviewer 198, the hedgehog, and the fox. Next generation theories in strategy. *Journal of Management Inquiry* 11(1): 35–45.
- de Rond, M. (2003): *Strategic Alliances as Social Facts. Business, Biotechnology, and Intellectual History*. Cambridge, Cambridge University Press.
- de Rond, M./Miller, A. N. (2005): Publish or perish: Bane or boon of academic life? *Journal of Management Inquiry* 14(4): 321–329.
- de Rond, M./Thiéart, R.-A. (2007): Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal* 28: 535–551.
- de Tarde, G. (2003/1890): *Die Gesetze der Nachahmung*. Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Dicken, P. (2007): *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. London, Sage.
- Dieckheuer, G./Langenfurth, M. (1995): Passive Lohnveredelung - Faktor des Wirtschaftswachstums in Osteuropa. *Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 208.
- DiMaggio, P. (1988): Interest and agency in institutional theory. In: L. G. Zucker (Hrsg.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA, Ballinger.
- DiMaggio, P. (Hrsg.) (2001): *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- DiMaggio, P./Powell, W. W. (1991/1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: W. W. Powell/P. DiMaggio (Hrsg.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago und London, The University of Chicago Press: 63–82.
- Djelic, M.-L./Quack, S. (2007): Overcoming path dependency: Path generation in open systems. *Theory and Society* 36: 161–186.
- Djelic, M.-L./Ainamo, A. (1999): The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: A historical and comparative study of France, Italy and the United States. *Organization Science* 10(5): 622–637.
- Dobusch, L./Schuessler, E. (2007): From storytelling to theory: Unlocking path dependency from metaphorical usage. Paper präsentiert bei: 23rd EGOS Colloquium, Wirtschaftsuniversität Wien, 5–7 Juli.
- Dürr, A./Fichter, M./Korthals, K./Lerch, F./Manning, S./Roberts, A./Staeglich, D./Sydow, J./Wachsen, C. (2001): Soziale Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken: Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie. Abschlussbericht zu dem Studienprojekt „Global Manufacturing and Responsible Business Practices“, Freie Universität Berlin, Berlin.
- Duschek, S. (2001): Modalitäten des strategischen Managements – Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource-based View. In: G. Ortmann/J. Sydow (Hrsg.) *Strategie und Strukturierung*. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, Gabler: 57–89.

- Ebbinghaus, B. (2005): Can path dependence explain institutional change? Two approaches applied to welfare state reform. MPifG Discussion Paper, 05/2.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- Emirbayer, M. (1997): Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology* 103(2): 218–317.
- Emirbayer, M./Goodwin, J. (1994): Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology* 99(6): 1411–1454.
- Emirbayer, M./Mische, A. (1998): What is agency? *American Journal of Sociology* 103(4): 962–1023.
- Engel, J. (1985): Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Strukturwandel am Beispiel der bundesdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Bremen, Skarabäus.
- Evans, C. L./Harrigan, J. (2004): Tight clothing: How the MFA affects Asian apparel exports. NBER Working Paper Series, 10250.
- Farjoun, M. (2002): Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 23: 561–594.
- Faust, M. (2005): Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry. Paper präsentiert bei: Organisational Configurations and Locational Choices of Firms: Responses to globalisation in different industry and institutional environments, University of Cambridge, 14–15 April.
- Faust, M./Voskamp, U./Wittke, V. (Hrsg.) (2004): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. Göttingen, SOFI.
- Feldman, M. S. (2000): Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* 11(6): 611–629.
- Ferdows, K./Lewis, M. A./Machuca, J. A. D. (2004): Rapid-fire fulfilment. *Harvard Business Review* November 2004: 104–110.
- Fombrun, C. J./Abrahamson, E. (1994): Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management Review* 19(4): 728–755.
- Fröbel, F./Heinrichs, J./Kreye, O. (1977): Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Fröbel, F./Heinrichs, J./Kreye, O. (1987): Kommen die Arbeitsplätze zurück? Internationale Arbeitsteilung und Beschäftigtenentwicklung. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1(87): 25–37.
- Galbraith, J. R./Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St Paul, MN, West.
- Garud, R./Karnoe, P. (2001): *Path Dependence and Creation*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Garud, R./Karnoe, P. (2003): Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy* 32: 277–300.

- Garud, R./Hardy, C./Maguire, S. (2007): Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies* 28(7): 957–969.
- Gass, L./Neundörfer, K./Stahr, E.-H. (1990): Vorwärtsstrategie für den Welttextilhandel. Frankfurt a. Main, Gesamttextil.
- Geddes, B. (2003): Big questions, little answers: How the questions you choose affect the answers you get. In: *Paradigms and Sand Castles. Theory building and research design in comparative politics*. Ann Arbor, The University of Michigan Press: 27–88.
- George, E./Chattopadhyay, P./Sitkin, S. B./Barden, J. (2006): Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review* 31(2): 347–365.
- Gereffi, G./Korzeniewicz, M./Korzeniewicz, R. P. (1994): Introduction: Global commodity chains. In: Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (Hrsg.) *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT, Praeger: 1–14.
- Gereffi, G./Humphrey, J./Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 21(1): 78–104.
- Ghemawat, P./Cassiman, B. (2007): Introduction to the special issue on strategic dynamics. *Management Science* 53(4): 529–536.
- Ghemawat, P./Cassiman, B. (2005): Call for Papers: Management Science Special Issue on Strategy Dynamics. *Management Science* 51(8): 1307.
- Giddens, A. (1979): *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London, Macmillan.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, University of California Press.
- Gigerenzer, G. (2007): *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. New York, Penguin.
- Gilbert, C. G. (2005): Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal* 48(5): 741–763.
- Gläser, J./Laudel, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glaser, B. G./Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, de Gruyter.
- Goost, F. (1995): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Wettbewerb. In: E. Feuchtmeyer/F. Goost/W. Kapp/H. Mochizuki/R. Schulz/R. Vondran/H.-J. Zechlin (Hrsg.) *Branchen im Umbruch*. Berlin, Duncker & Humblot.
- Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area. In: G. Grabher (Hrsg.). *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London, Routledge: 255–277.
- Grandke, S. (1999): *Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie*. Wiesbaden, Gabler.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3): 481–510.

- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33: 114–135.
- Greener, I. (2005): State of the art. The potential of path dependence in political studies. *Politics* 25(1): 62–72.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. (1996): Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review* 21(4): 1022–1054.
- Greenwood, R./Suddaby R. (2006): Commentary: The case of disappearing firms: Death or deliverance? *Journal of Organizational Behaviour* 27: 101–108.
- Grömling, M./Matthes, J. (2003): *Globalisierung und Strukturwandel in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie*. Köln, Deutscher Instituts-Verlag.
- Hall, P. A./Soskice, D. (2001): An introduction to the varieties of capitalism. In: P. A. Hall/D. Soskice (Hrsg.) *Varieties of Capitalism*. Oxford, Oxford University Press: 1–68.
- Hambrick, D. C. (2004): The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains. *Strategic Organization* 2(1): 91–98.
- Hambrick, D. C./Finkelstein, S. (1987): Managerial discretion: A bridge between polar views on organizational outcomes. *Research in Organizational Behaviour* 9: 369–406.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82(5): 929–964.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49: 149–164.
- Harrigan, K. R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Harrigan, K. R./Porter, M. E. (1983): End-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review* July-August: 111–120.
- Hasse, R./Krücken, G. (2005): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld, Transcript Verlag.
- Hedström, P./Swedberg, R. (1998): *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Helfat, C. E. (2000): Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal* 21(10/11): 955–959.
- Helfferich, C. (2005): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helmes, M. (1996): *Das Management von Produktionsverlagerungen. Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Bekleidungsindustrie in Mittel-/Osteuropa*. Berlin, Weidler.
- Hermann, M. (1996): *Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie*. Frankfurt am Main, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Heugens, P. P. M. A. R./Mol, M. J. (2005): So you call that research? Mending methodological biases in strategy and organization departments of top business schools. *Strategic Organization* 3(1): 117–128.

- Higgins, C. A./Toms, S. (1997): Firm structure and financial performance: The Lancashire textile industry, c.1884 - c.1960. *Accounting, Business and Financial History* 7(2): 195–232.
- Hinings, C. R. (1997): Reflections on processual research. *Scandinavian Journal of Management* 13(4): 493–503.
- Hitlin, S./Elder, G. H. J. (2007): Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory* 25(2): 170-191.
- Hodgkinson, G. P. (1997): The cognitive analysis of competitive structures: A review and critique. *Human Relations* 50(6): 625–654.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. *Die Betriebswirtschaftslehre* 64(5): 626–631
- Hopwood, A./Miller, P. (1994): *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Janis, I. (1972): *Victims of Groupthink: A Psychology Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. New York, NY, Free Press.
- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies* 25(4): 529–560.
- Johnson, G./Melin, L./Whittington, R. (2003): Guest editors' introduction. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies* 40(1): 3–22.
- Kay, A. (2006): A critique of path dependency in policy studies. *Public Administration* 83(3): 553-571.
- Kim, W. C./Mauborgne, R. (2004): Blue ocean strategy. *Harvard Business Review* October 2004: 76–84.
- Kinkel, S./Wengel, J. (1998): Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe, No. 10.
- Kondra, A. Z./Hinings, C. R. (1998): Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies* 19(5): 743–767.
- Kuhn, T. S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, University of Chicago Press.
- Kühn, T./Witzel, A. (2000): Der Gebrauch einer Textdatenbank im Auswertungsprozess problemzentrierter Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]* 1(3). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> [16.02.2008].
- Lane, C. (2007): National capitalisms, global production networks: An analysis of their interaction in two global industries. *Socio-Economic Review Advanced Access*: 1–34.
- Lane, C./Probert, J. (2006): Domestic capabilities and global production networks in the clothing industry: a comparison of German and UK firms' strategies. *Socio-Economic Review* 4: 35–67.

- Lane, C./Probert, J. (2004): Between the global and the local: A comparison of the German and UK clothing industry. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper Nr. 283.
- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 24(4): 691–710.
- Latour, B. (1986): The powers of association. In: J. Law (Hrsg.) *Power, Action and Belief*. London, Routledge.
- Lawrence, T. B. (1999): Institutional strategy. *Journal of Management* 25: 161–188.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13: 111–125.
- Lester, R. K./Piore, M. J. (2004): *Innovation – The Missing Dimension*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Levi-Strauss, C. (1967): *The Savage Mind*. Chicago, Chicago University Press.
- Lewin, A. Y./Volberda, H. W. (1999): Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science* 10(5): 519–534.
- Lewin, A. Y./Long, C. P./Carroll, T. N. (1999): The coevolution of new organizational forms. *Organization Science* 10(5): 535–550.
- Lie, J. (1997): Sociology of Markets. *Annual Review of Sociology* 23: 341–360.
- Liebowitz, S. J./Margolis, S. E. (1990): The fable of the keys. *Journal of Law and Economics* 33(1): 1–25.
- Liebowitz, S. J./Margolis, S. E. (1994): Network externality: An uncommon tragedy. *Journal of Economic Perspectives* 8(2): 133–150.
- Liebowitz, S. J./Margolis, S. E. (1995a): Path dependence, lock-in and history. *Journal of Law, Economics and Organization* 11(1): 205–226.
- Liebowitz, S. J./Margolis, S. E. (1995b): Are network externalities a new source of market failure? *Research in Law and Economics* 17: 1–22.
- Lincoln, Y. S./Guba, E. G. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA, Sage.
- Lindblom, C. E. (1959): The science of “muddling through”. *Public Administration Review* 19: 79–88.
- Luhmann, N. (1993): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Maguire, S./Hardy, C./Lawrence, T. B. (2004): Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal* 47: 657–679.
- Mahoney, J. (2000): Path dependence in historical sociology. *Theory and Society* 29: 507–548.
- Mahoney, J. (2001): Beyond correlational analysis: Recent innovations in theory and method. *Sociological Forum* 16(3): 575–593.

- Mahoney, J. (2004): Comparative-historical methodology. *Annual Review of Sociology* 30: 81–101.
- Mahoney, J. T./McGahan, A. M. (2007): The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization* 5(1): 79–99.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71–87.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Universitetsforlaget.
- Masaaki, K. (1989): "Hollowing-out" of U. S. multinationals and their global competitiveness: An intrafirm perspective. *Journal of Business Research* 19(1): 1–15.
- Matthiesen, I./Phau, I. (2005): The 'HUGO BOSS' connection: Achieving global brand consistency across countries. *Brand Management* 12(5): 325–338.
- Mayntz, R. (2004): Mechanisms in the analysis of social macro-phenomena. *Philosophy of the Social Sciences* 34(2): 237–259.
- Mayntz, R. (2005): *Forschungsmethoden und Erkenntnispotential: Natur- und Sozialwissenschaften im Vergleich*. MPIfG Discussion Paper, 05/7.
- Mayntz, R./Nedelmann, B. (1987): Eigendynamische soziale Prozesse. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39: 648–668.
- Mayring, P. (1988): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Beltz Verlag.
- McAdam, D./Tarrow, S./Tilly, C. (2001): *Dynamics of Contention*. Cambridge, Cambridge University Press.
- McDonald, T. J. (Hrsg.) (1996): *The Historic Turn in the Human Sciences*. Michigan, University of Michigan Press.
- McGahan, A. M./Mitchell, W. (2003): How do firms change in the face of constraints to change? Toward an agenda for research on strategic organization. *Strategic Organization* 1(2): 231–239.
- Mellahi, K./Jackson, P./Sparks, L. (2002): An exploratory study into failure in successful organizations: The case of Marks & Spencer. *British Journal of Management* 13: 15–29.
- Metcalf, J. S. (1994): Competition, Fisher's principle and increasing returns in the selection process. *Journal of Evolutionary Economics* 4: 327–346.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: D. Garz/K. Kraimer (Hrsg.) *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Mey, G. (2000): Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktion. *sozialersinn* 1: 135–151.
- Meyer, J. W./Jepperson, R. L. (2000): The "actors" of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological Theory* 18(1): 100–120.

- Meyer, J./Rowan, B. (1991/1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: W. W. Powell/P. DiMaggio (Hrsg.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago und London, The University of Chicago Press: 41–62.
- Meyer, U./Schubert, C. (2007): Integrating path dependency and path creation in a general understanding of path constitution. The role of agency and institutions in the stabilisation of technological innovations. *Science, Technology & Innovation Studies* 3: 23–44.
- Miles, M. B. (1979): Qualitative data as an attractive nuisance. *Administrative Science Quarterly* 24(4): 590–601.
- Miles, M. B./Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, Sage.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, NY, McGraw-Hill.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1995): Complementarities und fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting & Economics* 19: 179–208.
- Miller, D. (1992): The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons* January-February: 24–35.
- Miller, D./Friesen, P. H. (1978): Archetypes of strategy formulation. *Management Science* 24(8): 921–933.
- Miller, D./Chen, M.-J. (1994): Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly* 39: 1–23.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. *Management Science* 24(9).
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257–272.
- Mintzberg, H./Quinn, J. B./Ghoshal, S. (1995): Benetton S.p.A. In: *The Strategy Process*. Bath, Bath Press.
- Mizruchi, M. S./Fein, L. C. (1999): The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly* 44: 653–683.
- Monge, P. R. (1990): Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. *Organization Science* 1(4): 406–430.
- Mouzelis, N. (1991): *Back to Sociological Theory: The Construction of Social Orders*. London, Macmillan.
- Nahapiet, J./Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23: 242–267.
- Nelson, R. R./Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft* 62(6): 579–596.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16(1): 145–179.
- Oliver, C. (1992): The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies* 13(4): 563–588.
- Orlikowski, W. J. (1996): Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research* 7(1): 63–92.
- Orlikowski, W. J. (2000): Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science* 11(4): 404–428.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Ortmann, G. (2009): *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden, Gabler.
- Ortmann, G./Salzman, H. (2002): Stumbling giants. The emptiness, fullness, and recursiveness of Strategic Management. *Soziale Systeme* 8(2): 205–230.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: G. Ortmann/J. Sydow/K. Türk (Hrsg.) *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*.
- Parsons, T./Shils, E. A. (Hrsg.) (1951): *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. London, Basil Blackwell.
- Pentland, B. T. (1999): Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review* 24(4): 711–724.
- Peters, H. (1992): *Die Entwicklung und Struktur der Oberbekleidungsindustrie im Raum Aschaffenburg*. Frankfurt a. Main, Selbstverlag des Institutes für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. Main.
- Pettigrew, A. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford, Blackwell.
- Pettigrew, A. (1990): Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science* 1(3): 267–292.
- Pettigrew, A. (1997): What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13(4): 337–348.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper & Row.

- Phillips, N./Tracey, P. (2007): Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: Connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization* 5(3): 313–320.
- Pierson, P. (2000): Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review* 94: 251–267.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide*. New York, NY, Basic Books.
- Piotti, G. (2007): Why do companies relocate? The German discourse on relocation. MPifG Discussion Paper, 07/14.
- Popper, K. R. (1969): *The Open Society and Its Enemies*, Vol. II. London, Routledge.
- Porac, J. F./Thomas, H./Baden-Fuller, C. W. F. (1989): Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26(4): 397–416.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York, NY, Free Press.
- Porter, M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12: 95–117.
- Pozzobon, M. (2004): The influence of a structurationist view on strategic management research. *Journal of Management Studies* 41(2): 247–272.
- Prahalad, C. K./Bettis, R. (1986): The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 7: 485–501.
- Priegnitz, K. (1991): 100 Jahre Gewerkschaft Textil-Bekleidung. Sonderausgabe zum Jubiläum der Gewerkschaft Textil-Bekleidung. Düsseldorf, Hauptvorstand der Gewerkschaft Textil-Bekleidung.
- Priem, R. L./Butler, J. E. (2001): Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further Comments. *Academy of Management Review* 26(1): 57–65.
- Proff, H./Proff, H. V. (1997): Möglichkeiten und Grenzen hybrider Strategien. *Die Betriebswirtschaft* 57(7): 796–809.
- Pugh, D. S./Hinings, C. R. (Hrsg.) (1976): *Organizational Structure. Extensions and Replications*. The Aston Programme II. Westmead, Saxon House.
- Ragin, C. (1992): Introduction: Cases of "What is a case?" In: C. Ragin/H. S. Becker (Hrsg.) *What is a Case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press: 1–17.
- Ranson, S./Hinings, C. R./Greenwood, R. (1980): The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 25: 1–17.
- Regnér, P. (2005): Identifying inertia - Processes and practices in the development of strategy lock-in. Paper präsentiert bei: 21st EGOS Colloquium, Freie Universität Berlin, 30 Juni – 2 Juli.
- Richardson, J. (1996): Vertical integration and rapid response in fashion apparel. *Organization Science* 7(4): 400–412.
- Rivkin, J. W. (2000): Imitation of complex strategies. *Management Science* 46(6): 824–844.

- Ropo, A./Eriksson, P./Hunt, J. G. (1997): Reflections on conducting processual research on management and organizations. *Scandinavian Journal of Management* 13(4): 331–335.
- Ruef, M. (2003): A sociological perspective on strategic organization. *Strategic Organization* 1(2): 241–251.
- Rumelt, R. P. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12(3): 167–185.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: B. Lamb (Hrsg.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Sahlin-Andersson, K. (1996): Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In: B. Czarniawska-Joerges/G. Sevón (Hrsg.) *Translating Organizational Change*. Berlin, de Gruyter: 69–92.
- Sammarra, A./Belussi, F. (2006): Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: Evidence from two case-studies. *Entrepreneurship and Regional Development* 18: 543–562.
- Sartre, J. P. (2006/1943): *Das Sein und das Nichts. Versuch einer phänomenologischen Ontologie*. Reinbeck, Rowohlt.
- Saxenian, A. (1999): Comment on Kenney and von Burg, 'Technology, Entrepreneurship and Path Dependence: Industrial Clustering in Silicon Valley and Route 128'. *Industrial and Corporate Change* 8(1): 105–110.
- Schendel, D. (1996): Editor's introduction to the 1996 summer special issue: Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal* 17: 1–4.
- Schmalenbach, E. (1928): Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung* 22(5): 241–251.
- Schorn, A./Mey, G. (2005): Das Interview in der entwicklungspsychologischen Forschung - Anwendungsmöglichkeiten, Durchführung und Besonderheiten. In: G. Mey (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Entwicklungspsychologie*. Köln, Kölner Studien Verlag: 289–320.
- Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozeß - neu gesehen. In: W. H. Staehle/J. Sydow (Hrsg.) *Managementforschung*: 255–289.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1987): Strategic control: A new perspective. *Academy of Management Journal* 12(1): 91–103.
- Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can dynamic capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28(9): 913–933.
- Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hrsg.) *Managementforschung*. Wiesbaden, Gabler: 257–294.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis* 13(3): 283–293.

- Schulze zur Wiesch, C. G. (1997): Die Entwicklung der Textilindustrie am Mittleren Niederrhein nach 1945. Dissertation. Münster, Westfälische Wilhelms-Universität.
- Schumpeter, J. A. (1972/1942): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München, Francke.
- Scott, A. (1984): Industrial organization and the logic of intra-metropolitan location. *Economic Geography* 60: 3–27.
- Scott, R. W. (2001): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Sevón, G. (1996): Organizational imitation in identity transformation. In: B. Czarniawska-Joerges/G. Sevón (Hrsg.) *Translating Organizational Change*. Berlin, de Gruyter: 49–67.
- Siggelkow, N. (2001): Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal* 44(4): 838–857.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50(1): 20–24.
- Simmel, G. (1995/1906): Philosophie der Mode. In: O. Rammstedt (Hrsg.). *Gesamtausgabe* 10. Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York, NY, Free Press.
- Simon, H. (1996): *Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. Main, Campus.
- Staber, U. H. (1996): Accounting for variations in the performance of industrial districts: The case of Baden-Württemberg. *International Journal of Urban and Regional Research* 20: 299–316.
- Staber, U. H. (1997a): An ecological perspective on entrepreneurship in industrial districts. *Entrepreneurship and Regional Development* 9: 45–64.
- Staber, U. H. (1997b): Specialisation in a declining industrial district. *Growth and Change* 28: 475–495.
- Staber, U. H. (1998): Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. *Organization Studies* 19(4): 701–724.
- Staber, U. H. (2001a): Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: The case of knitwear firms in Baden-Württemberg. *Regional Studies* 35(4): 329–341.
- Staber, U. H. (2001b): The structure of networks in industrial districts. *International Journal of Urban and Regional Research* 25(3): 537–552.
- Staber, U. H. (2006): Entrepreneurship as a source of path dependency. In: G. Fuchs/P. Shapira (Hrsg.) *Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough?* New York, NY, Springer.
- Stinchcombe, A. L. (1991): The conditions of fruitfulness of theorizing about mechanisms in social science. *Philosophy of the Social Sciences* 21: 367–388.
- Stones, R. (2005): *Structuration Theory*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

- Stopford, J. M./Baden-Fuller, C. W. F. (1990a): Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies* 27(4): 399–415.
- Stopford, J. M./Baden-Fuller, C. W. F. (1990b): Flexible strategies - the key to success in knitwear. *Long Range Planning* 23(6): 56–62.
- Strauss, A./Corbin, J. (1994): Grounded theory methodology. An overview. In: N. K. Denzin/Y. S. Lincoln (Hrsg.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage: 273–285.
- Sorge, A./Streeck, W. (1988): Industrial relations and technological change: The case for an extended perspective. In: Hyman, R./Streeck, W. (Hrsg.). *New Technology and Industrial Relations*. Oxford, Basil Blackwell.
- Strube, B. (1999): Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie. Entwicklungen und Tendenzen der nationalen und internationalen Textil- und Bekleidungsbranche unter Berücksichtigung des Welttextilabkommens im Rahmen des GATT bzw. der WTO. Dissertation. Berlin, Freie Universität.
- Sturgeon, T. J. (2002): Modular production networks: A new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change* 11(3): 451–496.
- Svedsen, L. (2006): *Fashion. A Philosophy*. London, Reaktion Books.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden, Gabler.
- Sydow, J. (2007): Innovation durch Organisation - Pfadabhängigkeiten und Pfadberechnungen. In: H. Hof/U. Wengenroth (Hrsg.) *Innovationsforschung. Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven*. Münster, LIT-Verlag.
- Sydow, J./Ortmann, G. (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements. In: G. Ortmann/J. Sydow (Hrsg.) *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden, Gabler: 3–23.
- Sydow, J./Duschek, S./Möllering, G./Rometsch, M. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Sydow, J./Windeler, A./Möllering, G./Schubert, C. (2005a): Path-creating networks: The role of consortia in processes of path extension and creation. Paper präsentiert bei: 21st EGOS Colloquium, Freie Universität Berlin, 30 Juni – 2 Juli.
- Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2005b): Organizational paths: Path dependency and beyond. Paper präsentiert bei: 21st EGOS Colloquium, Freie Universität Berlin, 30 Juni – 2 Juli.
- Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009 forthcoming). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 34(4).
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Thelen, K. (2003): How institutions evolve. Insights from comparative historical analysis. In: J. Mahoney/D. Rueschemeyer (Hrsg.) *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. New York, Cambridge University Press: 208–240.

- Thiétart, R.-A. (2001): Introduction. In: R.-A. Thiétart (Hrsg.). *Doing Management Research. A Comprehensive Guide*. London, Sage: 1–9.
- Thompson, J. B. (1989): The theory of structuration. In: D. Held/J. B. Thompson (Hrsg.) *Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics*. Cambridge, Cambridge University Press: 56–76.
- Tokatli, N. (2006): Asymmetrical power relations and upgrading among suppliers of global clothing brands: Hugo Boss in Turkey. *Journal of Economic Geography* 7: 67–92.
- Toms, S./Beck, M. (2007): The limitations of economic counterfactuals: The case of the Lancashire textile industry. *Management & Organizational History* 2(4): 315–330.
- Tournois, L. (2004): Creating customer value: Bridging theory and practice. *The Marketing Management Journal* 14(2): 13–23.
- Tsoukas, H./Chia, R. (2002): On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5): 567–582.
- Tsoukas, H./Knudsen, C. (2005): The conduct of strategy research: Meta-theoretical issues. In: H. Tsoukas (Hrsg.) *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford, Oxford University Press: 340–377.
- Tukey, J. W. (1962): The future of data analysis. *Annals of Mathematical Statistics* 33(1): 1–67.
- Urry, J. (1991): Time and space in Giddens' social theory. In: C. G. A. Bryant/D. Jary (Hrsg.) *Giddens' Theory of Structuration: A Critical Appreciation*. London, Routledge: 160–175.
- Üsdiken, B./Kieser, A. (2004): Introduction: History in Organisation Studies. *Business History* 46(3): 321–330.
- Uzzi, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61(4): 674–698.
- Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42: 35–76.
- Van de Ven, A. H. (2007): *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford, Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H./Poole, M. S. (2005): Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies* 26(9): 1377–1404.
- Varian, H. R./Farrell, J./Shapiro, C. (2004): *The Economics of Information Technology: An Introduction*. Cambridge, MA, Cambridge University Press.
- von Hippel, E. (1986): Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science* 32(7): 791–805.
- Walgenbach, P. (2001): Giddens' Theorie der Strukturierung. In: A. Kieser (Hrsg.) *Organisationstheorien*. 4. Auflage. Stuttgart, Kohlhammer.
- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie - State of the Art und Entwicklungslinien. In: G. Schreyögg/P. Conrad (Hrsg.) *Managementforschung*. Wiesbaden, Gabler: 155–209.

- Walgenbach, P./Meyer, R. E. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart, Kohlhammer.
- Weick, K. E. (1969): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (2007): The generative properties of richness. *Academy of Management Journal* 50(1): 14–19.
- Weick, K. E./Bougon, M. G. (1986): Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In: H. Sims (Hrsg.) *The Thinking Organization*. San Francisco, CA, Jossey Bass: 102–135.
- Whittington, R. (1988): Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies* 25(6): 521–536.
- Whittington, R. (1992): Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies* 29(6): 693–712.
- Whittington, R. (1996): Strategy as practice. *Long Range Planning* 29(5): 731–735.
- Whittington, R. (2002): Corporate structure: From policy to practice. In: A. Pettigrew/H. Thomas/R. Whittington (Hrsg.) *The Handbook of Strategy and Management*. London, Sage: 113–138.
- Whittington, R. (2003): The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization* 1: 117–125.
- Whittington, R. (2006): Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5): 613–634.
- Whittington, R./Melin, L. (2003): The challenge of organizing/strategizing. In: A. Pettigrew/R. Whittington/L. Melin/C. Sánchez-Runde/F. A. J. Van Den Bosch/W. Ruigrok/T. Numagami (Hrsg.) *Innovative Forms of Organizing*. London, Sage: 35–48.
- Whittington, R./Pettigrew, A./Peck, S./Fenton, E./Conyon, M. (1999): Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992–1996. *Organization Science* 10(5): 583–600.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY, Free Press.
- Willmott, H. (1987): Studying managerial work: A critique and proposal. *Journal of Management Studies* 24(3): 249–270.
- Windeler, A. (2003): Kreation technologischer Pfade: ein strukturationstheoretischer Ansatz. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hrsg.) *Managementforschung*: 295–328.
- Witzel, A. (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt a. Main, Campus.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]* 1(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm> [16.02.2008].

- Wortmann, M. (2004): Aldi and the German Model: Structural change in German grocery retailing and the success of grocery discounters. *Competition and Change* 8(4): 425–441.
- Wortmann, M. (2005): Globalisation of the German Apparel Value Chain: Retailers, Manufacturers and Agents. Paper präsentiert bei: *Organisational Configurations and Locational Choices of Firms: Responses to globalisation in different industry and institutional environments*, University of Cambridge, 14–15 April.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage.
- Zucker, L. G. (1991/1977): The role of institutionalization in cultural persistence. In: W. W. Powell/P. DiMaggio (Hrsg.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago und London, The University of Chicago Press: 83–107.