

John Lüttel

Pfadabhängigkeit in strategischen Entscheidungsprozessen

Die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin
in den Jahren 1994 bis 2001



PETER LANG

Einleitung

Für viele überraschend musste der Vorstand der Bankgesellschaft Berlin im Jahre 2001 nach der Veröffentlichung einer internen Vorlage des Konzernvorstandes¹ verdeckte Risiken in Höhe von fast 1,5 Mrd. DM (0,77 Mrd. Euro) bekannt geben. Die für die drohenden Verluste notwendige Risikorückstellung führte zu einem Sinken der Gesamtkapitalquote auf gerade einmal 5 % und damit deutlich unter die gesetzlich vorgeschriebene Mindestquote von 8 %. Nur sieben Jahre nach ihrer Gründung geriet die Bankgesellschaft Berlin damit in eine existenzbedrohende Krise. Die Erteilung eines Kreditverbotes nach § 45 des Kreditwesengesetzes (KWG) durch das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred)² und ein damit fast zwangsläufig verbundener Zusammenbruch der Bankgesellschaft Berlin konnten nur durch die umfangreiche Übernahme der Risiken durch das Land Berlin im Rahmen des Gesetzes zur Risikoabschirmung abgewendet werden.³

Zur Aufklärung der Vorgänge bei der Berliner Bankgesellschaft und ihren Tochterunternehmen wurde am 31. Januar 2002 die Einsetzung eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses vom Abgeordnetenhaus von Berlin beschlossen.⁴ Durch die Arbeit dieses Untersuchungsausschusses sowie zahlreiche journalistische Recherchen wurde deutlich, dass die Krise des Jahres 2001 nicht das Ergebnis unvorhersehbarer und überraschender Ereignisse, sondern vielmehr einer sich abzeichnenden jahrelangen strategischen Fehlentwicklung des Unternehmens war. Die Verlustrisiken – vor allem aus dem Geschäft mit geschlossenen Immobilienfonds der Tochtergesellschaft Immobilien- und Baumanagementgesellschaft mbH (IBG) – akkumulierten sich dabei sukzessive im Zeitverlauf und waren innerhalb der Bankgesellschaft Berlin frühzeitig bekannt: Für die vom Vorstand unbeirrt weiterverfolgte strategische Ausrichtung des Konzerns waren daher, so die Meinung des Untersuchungsausschusses, spätestens seit 1997 „(...) *keine nachvollziehbaren Gründe (...) mehr erkennbar*“.⁵

-
- 1 Die „Vorlage für die Sitzung des Konzernvorstandes der Bankgesellschaft Berlin am 07.11.2000“ wurde vom Spiegel im Internet als Reaktion auf die Zurückweisung der Bankgesellschaft Berlin AG auf die Vorwürfe des Artikels „Der Milliarden-Bluff“ (Reuter/ Rose 2001) veröffentlicht. Vgl. o. V. 2001
 - 2 Das BAKred ging am 1. Mai 2002 in der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin) auf.
 - 3 „Gesetz zur Ermächtigung für die Übernahme einer Garantie für Risiken aus dem Immobilienleistungsgeschäft der Bankgesellschaft Berlin AG und deren Tochtergesellschaften“, Drucksache 15/208 des Abgeordnetenhauses von Berlin
 - 4 Zu den konkreten Aufgaben und Zielen des Untersuchungsausschusses siehe Drucksache 15/100 des Abgeordnetenhauses von Berlin, S. 1 ff.
 - 5 Drucksache 15/4900, S. 205

Das Festhalten der Bankgesellschaft Berlin an der verfolgten Strategie trotz Kenntnis der potenziellen Risiken und Verluste erscheint paradox und auf den ersten Blick unverständlich. Aus diesem Grund verwundert es auch nicht, dass in der öffentlichen Diskussion Versuche, dieses Entscheidungsverhalten zu erklären, zumeist auf die mangelnde fachliche Kompetenz der Verantwortlichen rekurrierten bzw. es auf die persönliche Bereicherung oder gar kriminelle Handlungen der beteiligten Personen zurückführten. Die bisherige Aufarbeitung der Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin war daher vor allem eine juristische. Allein die Staatsanwaltschaft Berlin leitete bis Februar 2003 insgesamt 56 strafrechtliche Ermittlungsverfahren zum Komplex Bankgesellschaft unter anderem gegen Teile des Vorstandes der Landesbank Berlin – Girozentrale –, der Berlin Hyp AG und der Bankgesellschaft Berlin AG ein.⁶ Jedoch ist die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin nicht nur aus juristischer, sondern vor allem auch aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive – genauer der Perspektive des strategischen Managements – interessant, steht doch das Festhalten an einer zuvor getroffenen strategischen Entscheidung, deren Inferiorität bekannt ist, im offenen Widerspruch zu der grundlegenden Annahme der ökonomischen Rationalität. Die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin und die zu beobachtende Persistenz inferiorer strategischer Entscheidungen werfen somit zentrale forschungsrelevante Fragen auf.

Problemstellung und Forschungsfragen

Die klassische Forschung zum strategischen Management zeichnet sich durch eine stark präskriptive Ausrichtung aus: Sie untersucht, wie Unternehmen strategische Entscheidungen treffen sollten. Nicht die Entscheidung steht im Mittelpunkt der Untersuchungen, sondern vielmehr die Planung der Entscheidung, wobei die Planung als ein grundsätzlich systematischer und analytischer Prozess verstanden wird.⁷ Die Planung der strategischen Entscheidungen, aber auch ihre Umsetzung und Kontrolle sehen die präskriptiven Ansätze als eigenständige und nicht übertragbare Aufgabe der Unternehmensspitze.⁸ Das Unternehmen wird im strategischen Entscheidungsprozess damit gewissermaßen einem monolithischen Akteur gleichgesetzt, der gemäß der Annahme ökonomischer Rationalität im Entscheidungsprozess stets die effizienteste strategische Alternative auswählt.⁹ Wird die strategische Entscheidung jedoch auf Basis unvollkommener Informationen getroffen, so kann es vorkommen, dass die der Entscheidung zugrunde liegende erwartete Entwicklung der ergebnisbeeinflussenden Faktoren zu einem späteren Zeitpunkt von der tatsächlichen Entwicklung abweicht und sich die gewählte strategische Alternative aus diesem Grund als inferior im Vergleich zu

6 Vgl. zum Beispiel Pressemitteilung der Pressestelle der Berliner Strafgerichte Nr. 18/2007 und Pressemitteilung der Pressestelle der Berliner Strafgerichte Nr. 42/2005

7 Vgl. Domschke/ Scholl 2003, S. 25

8 Vgl. Bresser 1998, S. 12

9 Vgl. Schreyögg 1984, S. 152

anderen Alternativen erweist. In diesem Fall fordert die präskriptive Forschung zum strategischen Management eine Umentscheidung zugunsten der effizienteren strategischen Alternative.

Dennoch kann in der unternehmerischen Praxis immer wieder beobachtet werden, dass Unternehmen, wie im Fall der Bankgesellschaft Berlin ersichtlich, an einer zuvor gewählten strategischen Alternative festhalten, obwohl diese als inferior angesehen werden muss. Dieses ökonomisch irrationale Entscheidungsverhalten steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Ziel ist es, am Beispiel der Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin in den Jahren 1994 bis 2001 zu untersuchen, warum Unternehmen in bestimmten Situationen an inferioren strategischen Entscheidungen festhalten (Forschungsfrage F1). Dabei soll ebenfalls geklärt werden, ob strategische Entscheidungsprozesse in diesen Fällen eine spezifische Dynamik aufweisen (Forschungsfrage F2). Damit ergeben sich für die Arbeit zwei zentrale Forschungsfragen:

F1.Warum halten Unternehmen in bestimmten Situationen an inferioren strategischen Entscheidungen fest?

F2.Welcher Dynamik folgen diese Entscheidungsprozesse?

Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen gliedert sich die Arbeit in sieben Kapitel, die logisch und inhaltlich aufeinander aufbauen.

Aufbau der Arbeit

Im ersten, dem theoretischen Teil der Arbeit erfolgt zunächst die theoretische Fundierung der zentralen Begrifflichkeiten der ‚Entscheidung‘ und der ‚Strategie‘ (Kapitel 1). Diese theoretisch-definitorische Präzisierung der grundlegenden Termini bildet den Ausgangspunkt für die weiteren theoretischen und empirischen Untersuchungen. Im zweiten Kapitel werden die in den Sozialwissenschaften bisher dominierenden Ansätze zur Erklärung der Persistenz inferiorer strategischer Entscheidungen vorgestellt. Diese können in diejenigen Ansätze unterteilt werden, die mit ihrer Erklärung auf der Ebene des Individuums ansetzen, und diejenigen, die eine Erklärung auf der Organisationsebene anbieten. Bei den in Kapitel 2 vorgestellten Erklärungsansätzen auf der Individualebene lassen sich zudem die erwartungsnutzentheoretischen Ansätze (Abschnitt 2.2) und die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze (Abschnitt 2.3) unterscheiden. Auch die vorherrschenden Erklärungsansätze auf Organisationsebene können weiter differenziert werden. Sie rekurrieren entweder auf die strukturelle Trägheit von Unternehmen oder auf das Vorliegen sogenannter Kernrigiditäten zurück (Abschnitt 2.4). Auf Basis der Schwächen der vorgestellten Ansätze wird in Kapitel 3 mit der Theorie der Pfadabhängigkeit ein alternativer Erklärungsansatz vorgeschlagen. Neben der Darstellung der konstituierenden Merkmale und Phasen pfadabhängiger Prozesse (Abschnitt 3.2 und 3.3) erfolgt dabei auch die Herausarbeitung des Beitrages, den die Theorie der

Pfadabhängigkeit bei der Erklärung der Persistenz inferiorer Entscheidungen liefern kann (Abschnitt 3.6).

Im methodischen Teil der Arbeit wird zunächst der Forschungsplan, welcher im Vorfeld der empirischen Untersuchung entwickelt wurde, vorgestellt. Es wird aufgezeigt, wie das für die Untersuchung adäquate Forschungsdesign bestimmt wurde (Abschnitt 4.2) und wie die zentralen theoretischen Konstrukte der Theorie der Pfadabhängigkeit operationalisiert wurden (Abschnitt 4.3). Daran anschließend wird dargestellt, wie die empirische Untersuchung durchgeführt wurde, welche Quellen zur Datenerhebung zur Verfügung standen und wie die Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten erfolgte (Abschnitt 4.4).

Der empirische Teil der Arbeit gliedert sich in drei zentrale Kapitel. Im ersten Kapitel des empirischen Teils erfolgt zunächst eine Darstellung der allgemeinen Geschäftsentwicklung der Bankgesellschaft Berlin in den Jahren 1994 bis 2001 (Kapitel 5). Da sich die Krise der Bankgesellschaft Berlin des Jahres 2001 maßgeblich auf das Geschäft der IBG mit geschlossenen Immobilienfonds zurückführen lässt, wird dieses in Kapitel 6 ausführlich untersucht. Dabei wird zum einen die Entwicklung des Geschäfts mit geschlossenen Immobilienfonds skizziert (Abschnitt 6.1) und zum anderen werden die Besonderheiten der geschlossenen Immobilienfonds der IBG und die hieraus resultierenden Risiken für die Bankgesellschaft Berlin beschrieben (Abschnitt 6.2. und 6.3). Inwieweit die Theorie der Pfadabhängigkeit geeignet ist, die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin zu erhellen, wird im dritten Teil der empirischen Untersuchung gezeigt. Dazu erfolgt eine pfadtheoretische Analyse der Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin in den Jahren 1994 bis 2001. Es wird untersucht, ob die in Kapitel 3 identifizierten charakteristischen Phasen pfadabhängiger Prozesse und die sie konstituierenden Merkmale nachgewiesen werden können (Kapitel 7). Im abschließenden Schlussteil der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung noch einmal zusammengefasst und es erfolgt eine kritische Diskussion dieser Ergebnisse.