

John Lüttel

Pfadabhängigkeit in strategischen Entscheidungsprozessen

Die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin
in den Jahren 1994 bis 2001



PETER LANG

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	17
1 Begriffliche Grundlagen.....	21
1.1 Entscheidungen.....	21
1.1.1 Entscheidungen unter Sicherheit.....	23
1.1.2 Entscheidungen unter Unsicherheit.....	24
1.2 Strategische Entscheidungen von Unternehmen.....	26
1.3 Mehrperiodische Prozesse strategischer Entscheidungen.....	28
2 Die Persistenz inferiorer strategischer Entscheidungen.....	31
2.1 Ursachen commitmentintensiver Unternehmensentscheidungen.....	31
2.1.1 Lock-in.....	32
2.1.2 Lock-out.....	33
2.1.3 Lags.....	35
2.1.4 Inertia.....	35
2.1.5 Die Bedeutung commitmentintensiver Unternehmensentscheidungen.....	36
2.2 Erwartungsnutzentheoretische Erklärungsansätze.....	38
2.2.1 Prospect Theory.....	39
2.2.2 Ökonomisches Bindungsmodell.....	43
2.2.2.1 Verlauf von Verlusteskalationen.....	43
2.2.2.2 Der rationale und der intuitive Entscheider.....	44
2.3 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze.....	46
2.3.1 Psychologische Determinanten.....	48
2.3.2 Soziale Determinanten.....	50
2.3.2.1 Externe Rechtfertigung und Gesichtswahrung.....	50
2.3.2.2 Unternehmenskultur und Gruppenprozesse.....	51
2.4 Organisatorische Erklärungsansätze.....	53
2.4.1 Strukturelle Trägheit von Organisationen.....	54
2.4.2 Kernrigiditäten.....	56
2.4.2.1 Kernkompetenzen als strategischer Wettbewerbsvorteil.....	57
2.4.2.2 Die Entwicklung von Kernrigiditäten.....	57
2.5 Zusammenfassung.....	58
3 Die Theorie der Pfadabhängigkeit.....	63
3.1 Das weite und das enge Begriffsverständnis pfadabhängiger Prozesse.....	63
3.1.1 Das weite Begriffsverständnis pfadabhängiger Prozesse.....	64
3.1.2 Das enge Begriffsverständnis pfadabhängiger Prozesse.....	65
3.2 Phasen pfadabhängiger Prozesse.....	66
3.2.1 Die Vorphase.....	67
3.2.2 Die Phase der Pfadausbildung.....	68
3.2.3 Die Phase der Pfadabhängigkeit.....	69
3.3 Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse	69

3.4 Arten pfadabhängiger Prozesse.....	71
3.5 Kritik an der Theorie der Pfadabhängigkeit.....	71
3.6 Das Verhältnis der Theorie der Pfadabhängigkeit zur normativen Wirtschaftstheorie.....	73
3.7 Zusammenfassung.....	74
4 Forschungsplan und Untersuchungsdurchführung	77
4.1 Ausgangsphänomen und Forschungsfragen.....	78
4.2 Forschungsdesign: das Fallstudiendesign.....	78
4.2.1 Die Fallauswahl.....	80
4.2.2 Gütekriterien von Fallstudien.....	82
4.3 Operationalisierung.....	84
4.3.1 Anfängliche Kontingenz.....	85
4.3.2 Positive Rückkopplungseffekte.....	86
4.3.3 Lock-in.....	86
4.4 Datenerhebung und Datenauswertung.....	88
4.4.1 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der Untersuchung	89
4.4.2 Datenerhebung.....	91
4.4.2.1 Probleme bei der Datenerhebung.....	91
4.4.2.2 Interviews.....	92
4.4.2.2.1 Das problemzentrierte Interview.....	92
4.4.2.2.2 Datenbasis: problemzentrierte Interviews.....	93
4.4.2.3 Dokumente und Archivdaten.....	94
4.4.2.3.1 Dokumentenanalyse und Quellenkritik.....	96
4.4.2.3.2 Datenbasis: Dokumente und Archivdaten.....	97
4.4.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung.....	99
5 Die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin in den Jahren 1994 – 2001.....	101
5.1 Die Gründung der Bankgesellschaft Berlin.....	102
5.1.1 Motive und Ziele der Gründung.....	102
5.1.1.1 Wirtschaftliche Motive und Ziele.....	103
5.1.1.2 Politische Motive und Ziele.....	105
5.1.2 Konzernstruktur der Bankgesellschaft Berlin im Jahr 1994.....	107
5.1.2.1 Bankgesellschaft Berlin AG	107
5.1.2.2 Berliner Bank AG.....	109
5.1.2.3 Landesbank Berlin – Girozentrale –.....	110
5.1.2.4 Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG.....	113
5.1.2.5 Organisatorische Struktur im Jahr 1994.....	114
5.2 Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin 1994 – 1996.....	115
5.2.1 Strategische Ausrichtung 1994 – 1996.....	116
5.2.2 Erste Wertberichtigungskrise 1996.....	118
5.3 Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin 1997 – 1998.....	119
5.3.1 Strategische Ausrichtung 1997 – 1998.....	119
5.3.2 Geplanter Zusammenschluss mit der Nord/ LB.....	120

5.3.3 Zweite Wertberichtigungskrise 1998.....	123
5.4 Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin 1999 – 2001.....	124
5.4.1 Strategische Ausrichtung 1999 – 2001.....	125
5.4.2 Dritte, existenzbedrohende Krise 2001.....	126
5.4.2.1 Risikoauflösung bei der IBG.....	127
5.4.2.2 Fehlgeschlagener Rettungsversuch.....	128
5.4.2.3 Drohende Insolvenz.....	129
5.5 Zusammenfassung.....	129
6 Das Geschäft der IBG mit geschlossenen Immobilienfonds.....	135
6.1 Entstehung und gesellschaftsrechtliche Entwicklung der IBG.....	135
6.1.1 Geschäftsbereiche der IBG.....	136
6.1.2 Geschäftsentwicklung der IBG.....	138
6.2 Die geschlossenen Immobilienfonds der IBG.....	140
6.2.1 Exkurs: Merkmale geschlossener Immobilienfonds.....	140
6.2.2 Konstruktion der geschlossenen Immobilienfonds der IBG.....	142
6.2.3 Merkmale und Besonderheiten der Fondstypen.....	143
6.3 Gutachten und Sonderprüfungen.....	149
6.3.1 Bericht über die Sonderprüfung von Achim Walther vom 24. Juli 1997.....	150
6.3.2 „Fides-Gutachten“ vom 12. November 1997.....	152
6.3.3 Hauptbericht 25/1998 der internen Konzern-Revision.....	155
6.3.4 Gutachten von Fasselt – Mette & Partner vom 14. März 2000.....	156
6.3.4.1 Risiken aus dem Geschäft mit geschlossenen Immobilienfonds.....	156
6.3.4.2 Bilanzielle Behandlung der verschiedenen Risiken.....	157
6.3.4.3 Das Risikomodell der IBG.....	160
6.4 Zusammenfassung.....	161
7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	163
7.1 Vorphase: 1994 – 1995.....	164
7.1.1 Indikatoren der empirischen Untersuchung.....	164
7.1.2 Historische Vorprägung des Entscheidungsspielraums.....	165
7.1.2.1 Einfluss der wirtschaftlichen Zielsetzungen.....	165
7.1.2.2 Einfluss der politischen Zielsetzungen.....	167
7.1.3 Anfängliche Kontingenz.....	170
7.1.4 Zwischenergebnis.....	172
7.2 Phase positiver Rückkopplungseffekte: 1995 – 1998.....	173
7.2.1 Indikatoren der empirischen Untersuchung.....	173
7.2.2 Inflexibilität des Prozessverlaufs.....	174
7.2.3 Positive Rückkopplungseffekte.....	176
7.2.3.1 Direkte Erträge aus dem Immobilienfondsgeschäft.....	177
7.2.3.2 Indirekte Erträge aus dem Immobilienfondsgeschäft.....	179
7.2.3.3 Aufwendungen aus dem Immobilienfondsgeschäft.....	182
7.2.3.4 Sich selbst verstärkende Prozessdynamik.....	184

7.2.4 Zwischenergebnis.....	187
7.3 Lock-in: 1999 – 2001.....	188
7.3.1 Indikatoren der empirischen Untersuchung.....	188
7.3.2 Entwicklung des Entscheidungsspielraums und Lock-in.....	190
7.3.3 Potenzielle Inferiorität.....	193
7.3.4 Zwischenergebnis.....	194
7.4 Zusammenfassung.....	195
Zusammenfassung und Bewertung.....	197
Literaturverzeichnis.....	209