



Online-Appendix zu

„Rückzug auf Raten – Management strategischen Wandels: Eine retrospektive Längsschnittstudie am Beispiel der ChemCo.“

Friederike Esther Rhein

Technische Universität Hamburg-Harburg

Junior Management Science 1 (2016) 60-99

Corporate Restructuring

Organizational Restructuring	Asset (Financial) Restructuring	Portfolio Restructuring
<ul style="list-style-type: none">◦ Change of organizational structure, systems, practices◦ Downsizing of workforce (lay-offs)	<ul style="list-style-type: none">◦ Management Buyouts◦ Leveraged Buyouts◦ Asset sell-offs	<ul style="list-style-type: none">◦ Divestures◦ Dissolutions◦ Mergers & Acquisitions

Anhang 1: Structure and Elements of Corporate Restructuring Research (Quelle: Bowman/Singh 1993)

Forschungsleitende Fragen:

Klärung des spezifischen Zustandekommens eines sukzessiven, längerfristigen Rückzugs im Kontext

-> Wie lässt sich der Verlauf des Rückzugsprozesses inhaltlich beschreiben und aus spezifischen Dimensionen analysieren?

-> Lassen sich Trägheitstendenzen und Maßnahmen der Konterkarierung des Wandels identifizieren?

-> Welche Ursachen können dem langen Festhalten an verlustreichen Strategien im Spannungsfeld von Veränderung und Trägheit zugrunde gelegt werden?

Einleitung des Gesprächs: Vorformulierte Eingangsfrage als Mittel der Problemzentrierung

Ein bedeutendes Geschäft in der Historie der PMMA-Aktivitäten im Halbzeuge-Bereich entwickelte sich mit der Verwendung von Acrylguss-Platten zur Herstellung von Bade- und Duschwannen. Der Glanz der Aufbaujahre des Sanitärmarktes und Hype auf Gussacryl als Sanitärwerkstoff in den 70er Jahren wurde jedoch im Verlauf der Marktreife und Commoditisierung sukzessive von sinkenden Umsätzen abgelöst.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung wurde innerhalb verschiedener Maßnahmenprogramme nach der Strukturkrise der 90er Jahre schließlich eine Rückzugsstrategie für das Sanitärgeschäft verfolgt. Die Geschäftsaktivitäten im Marktsegment „Sanitär“ wurden vollständig 2008 eingestellt.

Ich interessiere mich für die historische Entwicklung des Sanitärgeschäfts, Aktivitäten der Entscheidungsfindung zur Geschäftsaufgabe und Hintergründe zum spezifischen Verlauf des Rückzugsprozesses.

Informationen zur Person

i. Aktuelle Position im Unternehmen sowie zur Zeit der Geschäftstätigkeit des Marktsegments „Sanitär“

- In welchem Zusammenhang / in welcher Position sind Sie erstmalig mit Geschäftsaktivitäten im Bereich „Sanitär“ in Berührung geraten?
- In welchen Positionen waren Sie weiter im Unternehmen tätig?
- Wie ging es nach dem Sanitärausstieg für Sie weiter?

ii. Aufgabengebiete

- Was waren Ihre Aufgaben in den einzelnen Positionen?

INHALT:

i. Untersuchungsobjekt (Ausgangslage \ Zukunftsvision)

- Wie kam es zur Aufnahme der Geschäftsaktivitäten im Sanitärmarkt?
- Wie haben sich Geschäftsaktivitäten des Marktsegments „Sanitär“ gewandelt?
- Welche Aktivitäten wurden zur Entwicklung des Geschäftsfeldes unternommen/ welche Strategien wurden verfolgt?

ii. Geschäftsaktivitäten Marktsegment Sanitär, Geschäftsbereich PMMA

- Was war für das Sanitärengeschäft innerhalb des PMMA-Geschäftsbereichs bezeichnend? Welche Bedeutung hatte es für den Bereich?
- Welche Produkte aus PMMA wurden im Marktsegment Sanitär vertrieben oder speziell entwickelt? Wie und wo wurde produziert? Was zeichnete PMMA „Sanitär“-Produkte aus?
- Wie sahen Beschaffungs- und Absatzwege aus (ev. auch im Vergleich zu anderen Geschäften)
- Welche Position im Geschäftsportfolio wurde eingenommen/ angestrebt?
- Bestanden Beziehungen zwischen strategischen Aktivitäten?
- Gibt/ gab es Kuppelprodukte /Synergieeffekte /Verbundprodukte /Querfinanzierungen?

iii. Rückzugsstrategie als Gegenstand des Wandels

- Auf welche Geschäftsaktivitäten bezieht sich der Rückzug/ Welche Aktivitäten waren von der Einstellung der Geschäftstätigkeiten betroffen? Um welche Art von Rückzug handelte es sich?
- Welche Aktivitäten waren mit der Aufgabe des Marktsegments verbunden? Welche Maßnahmen wurden getroffen und welche Konsequenzen hatte die Geschäftsaufgabe für den Bereich?

- Wurden spezifische Investitionen getätigt? Wie wurde mit getroffenen Investitionsentscheidungen im Verlauf umgegangen?
- Warum wurde sich zurückgezogen? Welche Hauptmotive lagen zugrunde? Welche Ziele wurden mit der Rückzugsstrategie verfolgt?
- Wurde sich eher reaktiv oder proaktiv zurückgezogen?
- Welche Merkmale waren speziell für den Rückzug aus „Sanitär“ charakteristisch?
- Wer war an der Geschäftsaufgabe beteiligt bzw. davon betroffen?

PROZESS:

i. Verlaufsform des strategischen Wandels

- Wie würden Sie den inhaltlichen Verlauf des Geschäftswandels rückblickend beschreiben? Was war für den Verlauf des Veränderungsprozesses bezeichnend?
- Vollzog sich der Prozess mehr in einer Abfolge kleiner Veränderungsschritte oder erfolgten Veränderungen sprunghaft in großen, abrupten Schüben?
- Lassen sich dabei einzelne Episoden, z. B. innerhalb einzelner Entscheidungs- und/oder Planungsepisoden, voneinander abgrenzen oder handelte es sich mehr um einen fortlaufenden Prozess?

ii. Zustandekommen des Wandels

- In welcher Beziehung zur Gesamtunternehmens-/Bereichsstrategie steht der forcierte Ausstieg aus dem Sanitär-Segment? Veränderte sich die strategische Ausrichtung des Bereichs im Verlauf des Rückzugsprozesses?
- Würden Sie das Zustandekommen des Rückzuges zusammenhängend eher im Sinne einer emergierenden Strategiewechsels beschreiben oder war der Rückzug Ergebnis von Entscheidungs- und Planungsprozessen?
- Wurden zusammenhängend weitere Aktivitäten zur Geschäftsveränderung (Neuausrichtung des Bereichs) und (kontinuierlichen) Anpassung an Umweltveränderungen unternommen?

iii. Entscheidungs-/Planungsprozess

- Wann und wie wurde Wandlungsbedarf festgestellt? Wann wurde eine Entscheidung zum Rückzug getroffen/ eine Rückzugsstrategie entwickelt?
- Welche Faktoren und Methoden wurden zur Beurteilung der Geschäftslage hinzugezogen/ auf welcher Grundlage wurde die Rückzugsentscheidung getroffen?
- In welcher Hierarchieebene wurde die Rückzugsentscheidung getroffen? •Wie würden Sie die Entscheidungsstrukturen innerhalb des Geschäftsbereiches beschreiben?

- Wer waren Hauptakteure/ Entscheidungsträger bei der Strategieformulierung? Und später Implementierung?
- Welche Systematik wurde dem Wandlungsprozess zugrunde gelegt? Wurde konsequent / nach Plan innerhalb eines Planungsprozesses vorgegangen?
- Wie wurden Entscheidungen umgesetzt (i. S. eines „Change Management“)?

iv. **Wandelprozess**

- Wie wirkte sich die Rückzugsentscheidung auf Organisationsstrukturen des Bereichs aus?
- Bestanden voraussetzende Bedingungen zur Realisierung des Rückzuges?
- Wie wurden diese geschaffen? Wurden entwickelte Maßnahmen zur Sicherstellung von Wandlungsbereitschaft & Wandlungsfähigkeit systematisch verfolgt und umgesetzt („Change Management“)?
- Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden Veränderungen kommuniziert?
- Warum war ein Rückzug aus „Sanitär“ so schwierig bzw. dauerte relativ lange?
- Lassen sich vollzogene Aktivitäten oder Hindernisse identifizieren, die Verzögerungen bedingten?
- Können auch unterstützende Triebfedern als den Wandlungsprozess fördernde Kräfte identifiziert werden?
- Wie wurden etwaig wirksame Barrieren/ Widerstände gehandhabt und wie wurden dies schließlich überwunden? Unter welchen Bedingungen konnte der Marktrückzug vollständig realisiert werden, was beeinflusste dies?
- Wie wurden Wandlungsergebnisse verankert?

KONTEXT: Interner und externer struktureller Rahmen

i. **Externer struktureller Rahmen**

Organisationsexterne Merkmale der Makroumwelt

- Welche Regeln und Ressourcen der Makroumwelt¹⁸⁴ waren für den Verlauf des Wandelprozesses prägend/ beeinflussten die Geschäftsentwicklung (speziell den Rückzugsprozess)?
- Veränderten sich einzelne Faktoren?

Organisationsexterne Merkmale der Mikroumwelt

- Welche marktspezifischen Variablen¹⁸⁵ waren für das Sanitärgeschäft beeinflussend?

¹⁸⁴ Makroökonomische Faktoren wie Konjunktur, Technologische Entwicklungen, Politische Faktoren, Rechtliche Faktoren etc.

¹⁸⁵ Markt-/ wettbewerbsspezifische Variablen (Konkurrenzbezogen: Zahl/Art der Konkurrenten, Existenz von Clustern, strategische Gruppen, Wettbewerbsintensität; Beschaffungsbezogen: Verfügbarkeit Rohstoffe; Produktions- bzw. kostenbezogen: Lohnkosten(-differenzen); Absatzbezogen: Marktgröße, Marktwachstum, etc...)

- Wie entwickelte sich der Sanitärmarkt im Verlauf der Geschäftstätigkeit?
- Wie gestaltete sich die Wettbewerbsintensität im Verlauf der Marktreife?
- Bestanden Industriespezifische Rahmenbedingungen/Richtlinien, die es im Zusammenhang mit einer verfolgten Rückzugsstrategie zu berücksichtigen galt? Veränderten sich diese? Wurde darauf Einfluss genommen?
- In welcher Position sah sich PlastiCo im Marktgeschehen? Spielten spezielle Verhaltenserwartungen der Geschäftswelt eine Rolle?
- Wie wirkte sich der Strategiewandel auf die Umwelt aus?

ii. Interner struktureller Rahmen

- Welche internen Kontextfaktoren¹⁸⁶ beeinflussten den Verlauf des Rückzugsprozesses?
- Wie und wodurch veränderten sich diese?

Beispielsweise:

- Welchen Einfluss hatten Attitüden/ Verhaltensweisen einzelner Geschäftsführer und Managementwechsel auf die Unternehmensentwicklung?
- Wie würden Sie die Entscheidungsstrukturen innerhalb des Geschäftsbereiches beschreiben?
- Wie wirkten sich organisationale Veränderungen, u. a. durch die einzelnen Fusionen aus?
- Inwiefern spielte die Entwicklung verschiedener Managementsysteme, wie I&K-Systeme oder Planungs- und Kontrollsysteme eine Rolle?
- Wie würden Sie die Kommunikationskultur beschreiben?
- Welche individuellen bzw. kollektiven Wissensstrukturen, z. B. i. S. von Sichtweisen, Werten, kognitive Landkarten, liegen Vorstellungen des Bereichs zugrunde? Veränderten sich diese? Wie wirken sich diese auf strategische Prozesse im Bereich aus?
- Wie beurteilen Sie die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter/ des Managements?
- Wie beurteilen Sie die Veränderungsbereitschaft des Bereichs allgemein?

Abschlussfragen

- Können Sie mir weitere Kontaktpersonen nennen, die als interessante Gesprächspartner innerhalb meiner Thematik fungieren könnten?
- Haben Sie während Ihrer Tätigkeit relevante Unterlagen für meine Thematik gesammelt, die Sie mir für meine Analysen zur Verfügung stellen könnten?

¹⁸⁶ Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Unternehmenskultur, Führungswechsel

- Darf ich – sofern mir Fragen offen geblieben sein sollten – wieder auf Sie zurückkommen oder Anmerkungen bzw. Rückfragen per Email zusenden?

Kategoriesystem: Rückzug auf Raten – Management strategischen Wandels			
Kernkategorie n	Aktivitäten zum Wandel	Externe Kontextmerkmale	Interne Kontext- merkmale
Subkategorien	externe Akteure Kostenmanagement Revitalisierung Rückzug auf Raten Spezialitätenstrategie Spezifische Investition Wandlungsprojekt	Konjunkturentwicklung Marktdynamik Marktstruktur Wettbewerbsdynamik	Ertrags-/ Finanzsituation Geschäftshistorizität Geschäftsverbundenheit Gewerbe Managementsysteme Organisationsstruktur Politische Prozesse Unternehmensgrundsätze Unternehmenskultur

Anhang 3: Entstandenes Kategoriensystem des Kodierungsprozesses zur Erfassung strategischer Prozessen des Wandels

		Forschungsgegenstand		
Quelle/Rezipient		Bezeichnung	Strategischer Wandel PMMA-Bereich	Entwicklung Sanitärmarkt
Intern/intern	D-ii-01	Interne Auswertung der Kundenergebnisrechnung Sanitär(1995)		
	D-ii-02	Interner Schriftverkehr „Mengenabgleich GS“ zur Fokussierung des Absatzmenge (1995)		
	D-ii-03	Interner Schriftverkehr „PMMA GS SW Fokussierung 1996“ (1995)		
	D-ii-04	Interner Schriftverkehr „Zweites PMMA GS-Sanitär-Format nach der Fokussierung“ (1996)		
	D-ii-05	Auszug Jahre-Statistik 1993 Logistik Weiterstadt PMMA Guss		
	D-ii-06	Produktionsplanung: Absatzdaten GS-Sanitär 1993-1995		
	D-ii-07	Interne Berichtserstattung PlastiCo GmbH: Ergebnisrechnung PMMA Sanitär 1996-1998		
	D-ii-08	Produktionsplanung AuriCo Konzern: Absatzmengen PMMA Sanitär 1999-2001		
	D-ii-09	Controllingdaten Sanitär AuriCo Konzern 2002-2006		
	D-ii-10	Auszüge Vorstandsberichte AuriCo Konzern: Geschäftsentwicklung Sanitär 2001-2005		
	D-ii-11	Portfolioanalyse Business Line IP PMMA Sanitary Sheet GS / XT (2002)		

	D-ii-12	Interne Projektpräsentation „Positionierung XT SW“ (2003)	
	D-ii-13	Memorandum „Situation Bad und Wellness“ (2003)	
	D-ii-14	Portfolioanalyse Business Line IP PMMA Sanitary Sheet GS (2004)	
	D-ii-15	Vorstandspräsentation BU PMMA Mittelfristplanung „Mid Term Planning 2003- 2005 BU PMMA“ (2002)	
	D-ii-16	Vorstandspräsentation BU PMMA Strategieplanung „Strategic Management Process BU PMMA 2003“	
	D-ii-17	Vorstandspräsentation BU PMMA Strategieplanung „Strategic Management Process BU PMMA 2004“	
	D-ii-18	Vorstandspräsentation BU Advanced Polymer Shapes Strategieplanung „Strategic Planning Process Advanced Polymer Shapes 2005“	
	D-ii-19	Vorstandspräsentation Acrylic Sheet (AT) Strategieplanung „Strategischer Planungsprozess“ (Mai 2006)	
	D-ii-20	Vorstandspräsentation Acrylic Sheet (AT) Strategieplanung „Strategischer Planungsprozess“ (Juli 2006)	
	D-ii-21	Vorstandspräsentation Acrylic Sheet (AT) Mittelfristplanung „Strategy Acrylic Sheet 2008- 2010“ (2007)	
	D-ii-22	Interner Schriftverkehr „Sanitary Sheet Market in South Africa/China/Japan“ (2006)	
	D-ii-23	Interner Schriftverkehr „Sanitär - Ziele 2006“	

	D-ii-24	Interner Marktbericht „Der Markt Sanitäracryl“ (2006)	
	D-ii-25	Maßnahmenplan Implementierung GAP „Ausstieg Sanitär GS/ Free Flow“ (2008)	
	D-ii-26	Maßnahmenplan Implementierung GAP „Ausstieg Sanitär XT“ (2008)	
	D-ii-25	Maßnahmenplan Implementierung GAP „Ausstieg Sanitär GS/ Free Flow“ (2008)	
	D-ii-26	Maßnahmenplan Implementierung GAP „Ausstieg Sanitär XT“ (2008)	
Intern/extern	D-ie-01		Veröffentlichung PlastiCo "Anno 1980 wohnbaden wir alle" (1980)
	D-ie-02		Lieferprogramm PMMA GS SW, PMMA Free Flow GS SW (2002)
	D-ie-03		Imagebroschüre Produktlaunch PMMA Resist SW (2003)
	D-ie-04		Lieferprogramm PMMA Resist SW (2003)
	D-ie-05		Imagebroschüre PMMA Resist SW „Lebensfreude, Gesundheit, Wellness-Spaß mit dem optimalen Sanitär- Werkstoff“ (2003)
	D-ie-06		Imagebroschüre PMMA Resist SW „Das robuste und brillante Acrylglas für massive und stabile Sanitär-Formteile“ (2003)

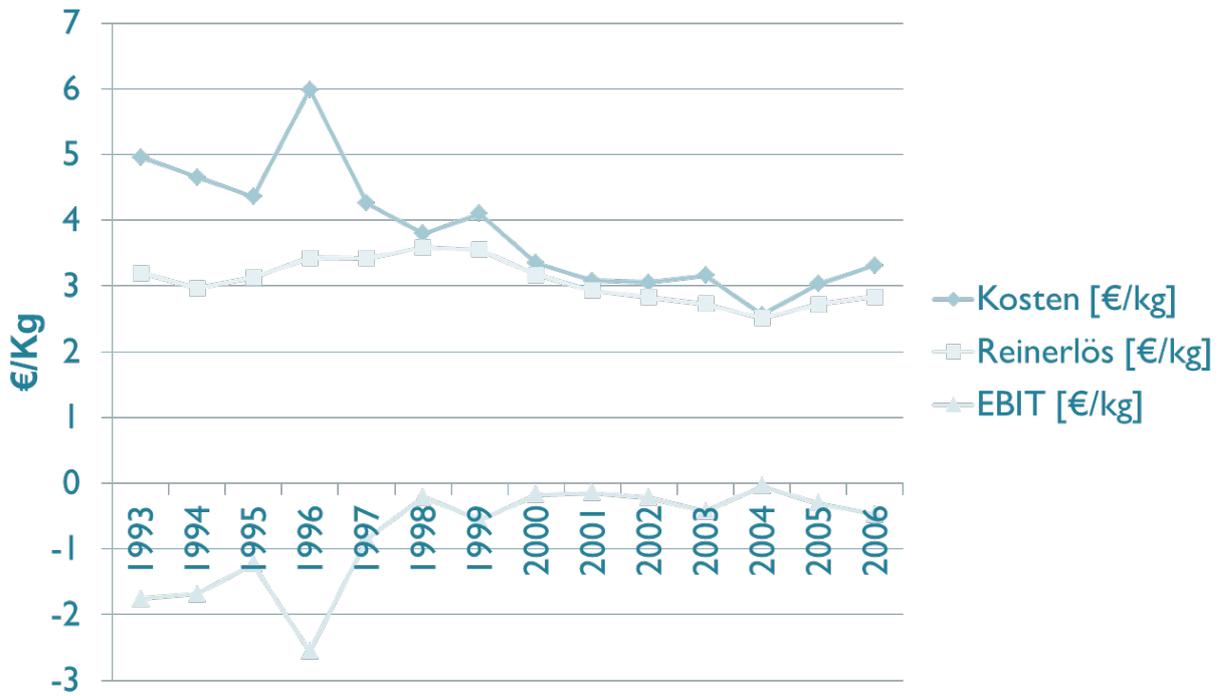
Anhang

		D-ie-07		Imagebroschüre „The inspiring world of PMMA“ (2012)
		D-ie-08	Publikation AuriCo Jubiläumsband „100 Jahre Zukunft. Die PlastiCo GmbH von 1907 bis 2007“	
	Extern/extern	D-ee-01		Fachpresse Marktentwicklung Sanitärmarkt „Vier Jahre Wachstum“ (1983)
		D-ee-02		Broschüre Gütezeichen Sanitäracrylwanne (2004)
		D-ee-03		Fachartikel des Wirtschaftsjournals für die Haustechnik „Marktgespräch Acrylwannen und Direktbezug“ (2004)
		D-ee-04		Fachartikel Sanitärtechnik „Zweites Marktgespräch zum Dauerbrenner Direktbezug“ (2004)
		D-ee-05		Fachartikel des Wirtschaftsjournals für die Haustechnik „Marktgespräch Acrylwannen und Direktbezug“ (2004)
	Extern/intern	D-ei-01	Projektpräsentation Beararing Point 2. Lenkungsausschuss „Projekt GAP – Growth And Profitability Acrylic Sheet“ (2006)	

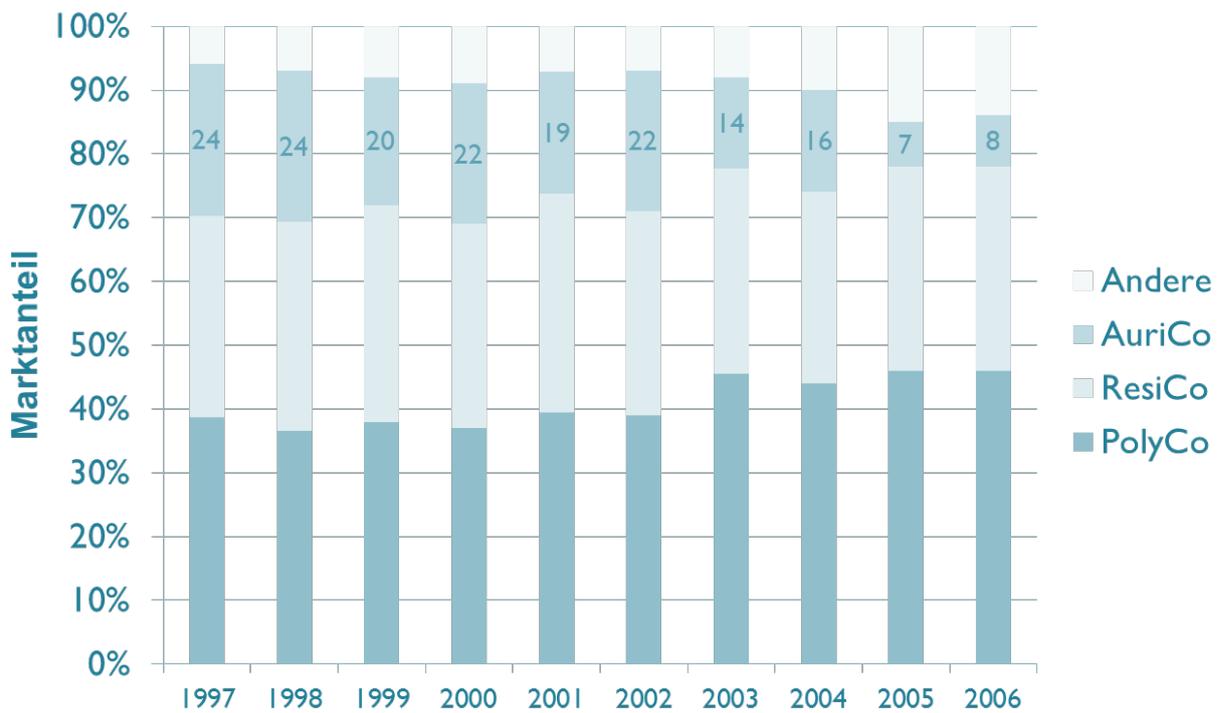
Anhang 4: Datenbasis aus Dokumenten und Archivmaterial (D-): Durch Unterscheidung von Quelle und Rezipient ergeben sich drei forschungsrelevanten Kategorien: „interne Quelle – interner Rezipient“ (ii), „interne Quelle – externer Rezipient“ (ie), „externe Quelle – externer Rezipient“ (ee) und „externe Quelle – interner Rezipient“ (ei).

	Spezialchemie Segmente			Services	Corporate / Sonstige
Segmente	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe		
Geschäfts- -bereiche	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe	Spezialchemie Kunststoffe
Umsatz	1.234,5	1.234,5	1.234,5	1.234,5	1.234,5
EBITDA	1.234,5	1.234,5	1.234,5	1.234,5	1.234,5

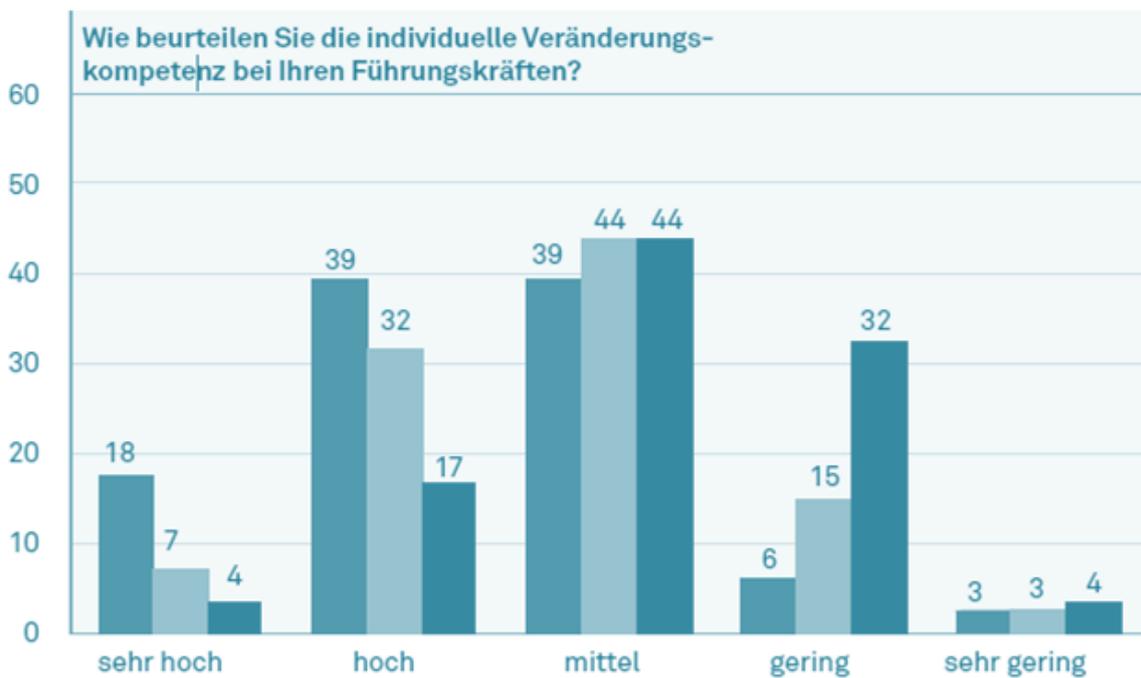
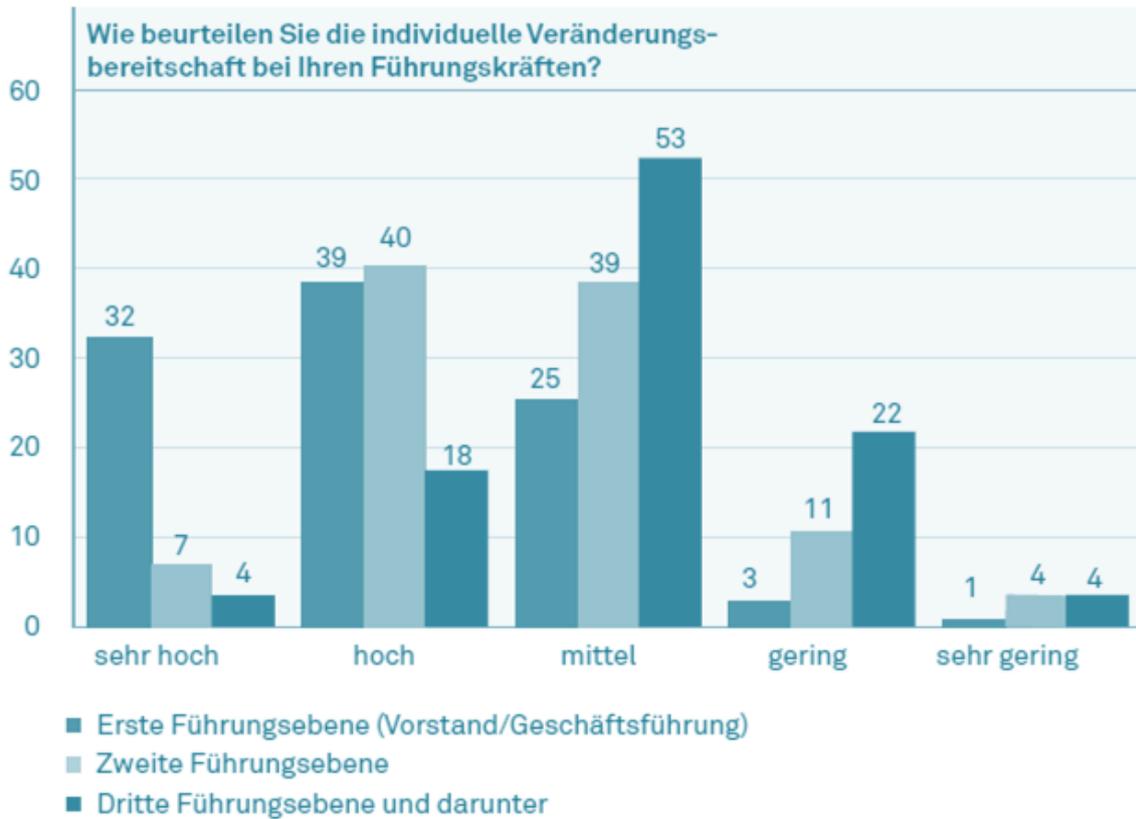
Anhang 5: Struktur & Organisation der ChemCo (Quelle: ChemCo 2014f)



Anhang 6: PMMA GS SW / Ergebnisentwicklung
(Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: D-ii-24)



Anhang 7: Sanitärgeschäft / Marktentwicklung Anbieter PMMA gegossen
(Quelle: Eigene Darstellung; Datenbasis: D-ii-24)



Anhang 8: Studie zum „Change Management“ in Großunternehmen in Deutschland, der Schweiz und Nordamerika: Veränderungskompetenz und -bereitschaft nehmen mit der Hierarchiestufe ab.

(Quelle: Capgemini Consultin 2012:16)