

Vahlens Handbücher

Wolfgang Burr
Michael Stephan
Clemens Werkmeister

Unternehmensführung

Strategien der Gestaltung und
des Wachstums von Unternehmen

Vahlen

2. Auflage

Zum Inhalt:

Forschung und Lehre zur Unternehmensführung entwickeln sich dynamisch. Wissenschaft und unternehmerische Praxis erschließen permanent neue Problemfelder und finden neue Antworten auf bekannte Fragen. Dieses Lehrbuch bringt Sie auf den aktuellen Stand. Es stellt moderne und anerkannte Theorien der Unternehmensführung im Überblick dar und wendet sie auf konkrete Probleme an. So werden Einsatzmöglichkeiten ausgewählter Instrumente der Unternehmensführung (z. B. Corporate Governance, Strategie und Planung, Organisation, Personalführung und Finanzierung) und ihre Grenzen vorgestellt.

Ein Unternehmen ist kein statisches Konstrukt, sondern ein dynamisches, entwicklungsfähiges Gebilde. Dies verdeutlicht die ausführliche, problemorientierte Diskussion ausgewählter Perspektiven der Unternehmensentwicklung, z. B. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder, Internationalisierung und organisatorischer Wandel des Unternehmens sowie die immer mehr an Bedeutung gewinnende Innovations- und Dienstleistungsorientierung in Unternehmen.

Zum Autor:

Prof. Dr. Wolfgang Burr leitet die Abteilung für Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart.

Prof. Dr. Michael Stephan ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Technologie- und Innovationsmanagement, an der Philipps-Universität Marburg.

Prof. Dr. Clemens Werkmeister vertritt den Bereich General Management an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe.

Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Prof. Dr. Michael Stephan

Philipps-Universität Marburg

und

Prof. Dr. Clemens Werkmeister

Karlsruhochschule International University, Karlsruhe

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3939 7

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,

80801 München

Satz: DTP-Vorlagen des Autors

eBook-Produktion: hgv publishing services

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage des Buches erfreute sich einer positiven Aufnahme und starken Nachfrage bei den Lesern. Daher ist es nunmehr an der Zeit, das gemeinsame Werk zu aktualisieren und zu überarbeiten. Diese substanzielle Überarbeitung im Rahmen der Neuauflage war geboten aufgrund zahlreicher Themen, die in den letzten Jahren in der Wissenschaft und der unternehmerischen Praxis entweder neu aufkamen oder wesentlich weiterentwickelt wurden. Unternehmensführung als Forschungs- und Lehrgebiet entwickelt sich mit großer Dynamik. Wissenschaft und unternehmerische Praxis erschließen beständig neue Problemfelder und finden neue Antworten auf alte Fragen. Diesen Entwicklungen trägt die Neuauflage in mehrfacher Hinsicht Rechnung:

Inhaltlich wurden Themen wie Markt und Staat als Einflussgrößen des Unternehmensverhaltens, Aufbauorganisation und Anreizsysteme als ganze Kapitel oder wesentliche Teile davon hinzugefügt. Andere Kapitel (z. B. zur Prozessorganisation, Internationalisierung oder zur Innovationsorientierung) wurden substanziell erweitert, alle Kapitel aktualisiert.

Erweitert wurde zudem das in diesem Buch vorgestellte Methodenspektrum: Neben den systematisierenden und theorieorientierten Methoden wurden die formalen, entscheidungsunterstützenden Modelle ausgebaut. So enthält die zweite Auflage ausführliche Darstellungen des Realoptionsansatzes oder formaler Anreizmodelle.

Als didaktische Neuerung wurden neben weiteren Exkursen und zahlreichen Beispielen nunmehr Verständnisfragen für jedes Kapitel eingefügt. Sie bieten dem Leser einerseits die Möglichkeit zur eigenständigen Wiederholung wesentlicher Inhalte und dienen andererseits als Ausgangspunkte für ein weiterführendes Selbststudium.

Auch die zweite Auflage ist entstanden durch die enge, seit Jahren bewährte Kooperation zwischen den Autoren. Doch haben sich nicht nur im Buch, sondern auch bei ihnen Veränderungen ergeben:

Prof. Dr. Wolfgang Burr hat den Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement an der Universität Stuttgart inne.

Prof. Dr. Michael Stephan ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps Universität Marburg.

Prof. Dr. Clemens Werkmeister vertritt den Bereich General Management an der Karlshochschule International University.

Dr. Antje Koch (in der Erstauflage: Dr. Antje Musil) ist aus dem Kreis der Hauptautoren infolge beruflicher Veränderungen ausgeschieden. Sie arbeitet im Controlling der Stadt Kamenz. Trotz ihrer neuen beruflichen Verpflichtungen hat sie an der Neuauflage des Buches, insbesondere am Kapitel zum Dienstleistungsmanagement mitgewirkt.

Zum Gelingen der Neuauflage haben neben den Autoren wiederum mehrere hilfreiche Hände und helle Köpfe beigetragen. Besonderen Dank schulden die Autoren Frau Christel Dehlinger (Philipps-Universität Marburg) für das finale Korrekturlesen und die souveräne Endformatierung des Manuskriptes sowie Frau Brigitte Jeberien (Philipps-Universität Marburg) für die Bearbeitung der Abbildungen. Dank gebührt ferner Frau Claudia Schneider und Frau MA Elena Stefanova (beide Universität Stuttgart) für die Unterstützung der Recherchearbeiten sowie die Formatierung von Buchteilen. Im Rahmen der Neuauflage wurden Fehler der Erstauflage korrigiert; für hilfreiche Hinweise hierzu sind wir unseren Studierenden und Lesern sehr dankbar.

Herrn Dennis Brunotte vom Vahlen Verlag danken wir für die konstruktive Zusammenarbeit, insbesondere für die Ratschläge bei der Neugestaltung der zweiten Auflage des Buches. Die Verantwortung für alle verbliebenen Fehler bleibt bei den Autoren.

Karlsruhe, Marburg und Stuttgart
im Juli 2011

*Prof. Dr. Wolfgang Burr, Prof. Dr. Michael Stephan,
Prof. Dr. Clemens Werkmeister und Dr. Antje Koch*

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik	5
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource-based View of the Firm).....	21
III. Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung	36
IV. Markt und Staat als Einflussfaktoren des Unternehmensverhaltens	42
V. Zusammenfassung	53
C. Instrumente der Unternehmensführung	57
I. Corporate Governance	57
II. Strategie.....	90
III. Planung.....	110
IV. Organisation	171
V. Prozessorganisation	228
VI. Personalführung und Anreizsysteme	256
VII. Finanzierung.....	308
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung	335
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder	335
II. Internationalisierung.....	370
III. Organisationswandel	447
IV. Innovationsorientierung.....	481
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement	546
Literaturverzeichnis.....	587
Stichwortverzeichnis	625

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik	5
1. Property Rights-Theorie	6
a. Das Grundmodell der Property Rights-Theorie.....	6
b. Dynamische Elemente in der Property Rights-Theorie	8
2. Transaktionskostenansatz	9
a. Das Grundmodell der Transaktionskostentheorie.....	9
b. Dynamische Aspekte in der Transaktionskostentheorie	14
3. Agency-Theorie.....	17
a. Das Grundmodell der Agency-Theorie	17
b. Dynamische Aspekte in der Agency-Theorie.....	19
4. Gesamtbeurteilung der Neuen Institutionenökonomik	20
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource-based View of the Firm)	21
1. Grundannahmen und Elemente ressourcenorientierter Ansätze der Unternehmensführung	22
2. Betrachtungsebene: Das Unternehmen	22
3. Elementare Untersuchungseinheit: Die Ressourcen	22
a. Die Problematik des Ressourcenbegriffs	23
b. Ressourcen im engeren Sinn.....	24
c. Kompetenzen und Kernkompetenzen.....	25
d. Dynamic Capabilities	30
4. Ziel des unternehmerischen Handelns: Erzielung von Renten	32
5. Mittel zur Erzielung von unternehmerischen Renten: Aufbau verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	33
6. Betrachteter Zeithorizont: mittel- bis langfristig	35
7. Kritik am Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	35

III. Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung.....	36
1. Das Grundmodell von Michael Porter.....	36
2. Wandel von Industriestrukturen: Der Industrielbenszyklus.....	39
IV. Markt und Staat als Einflussfaktoren des Unternehmensverhaltens.....	42
1. Der Einfluss des Staates auf privatwirtschaftliche Unternehmen.....	42
a. Staatliche Funktionen im Wirtschaftsleben.....	42
aa. Der Staat als Regelsetzer und Regeldurchsetzer.....	42
ab. Der Staat als Finanzierer und Anbieter öffentlicher Güter.....	44
ac. Der Staat als Nachfrager von Vorprodukten und Dienstleistungen.....	44
ad. Der Staat als Förderer und Vorbereiter privatwirtschaftlicher Tätigkeit.....	45
ae. Der Staat als Retter letzter Hand.....	45
b. Mögliche Rollen des Staates im Wirtschaftssystem.....	46
2. Die Einbettung privatwirtschaftlicher Unternehmen in Märkte.....	48
a. Erscheinungsformen von Märkten und Multimarktmanagement von Unternehmen.....	48
b. Marktformen.....	50
c. Erscheinungsformen zyklischer Marktschwankungen.....	51
V. Zusammenfassung.....	53
1. Unternehmensführung aus institutioneller, ressourcenökonomischer und marktlicher Sicht.....	53
2. Weiterführende Verständnisfragen.....	54
C. Instrumente der Unternehmensführung.....	57
I. Corporate Governance.....	57
1. Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten von ‚Corporate Governance‘.....	57
a. Das ‚Corporate Governance‘-Konzept: Außen- und Binnenperspektive.....	57
b. Unternehmensverfassung als Teilgebiet der ‚Corporate Governance‘.....	58
c. ‚Corporate Governance‘-Konzepte und Fragen der Unternehmensverfassung in der öffentlichen Debatte.....	59
2. Zur Theorie der Corporate Governance.....	63
a. Corporate Governance und Neue Institutionenökonomik.....	63
b. Das klassische Agency-Modell: Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt.....	64
c. Erweiterte Sichtweise der Corporate Governance: Der Stakeholder-Ansatz.....	65
d. Aufgaben der Corporate Governance aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	68
e. Corporate Governance und die ressourcenorientierte Theorie der Unternehmung.....	68
3. Gestaltungsmodalitäten der Corporate Governance.....	70

a.	Gestaltungsprinzipien der Corporate Governance	70
b.	Corporate Governance und externe vs. interne Kontrollmechanismen.....	71
c.	Regelungsinstrumente	72
4.	Corporate Governance-Systeme für börsennotierte Gesellschaften in den USA, Deutschland und Europa	73
a.	Unterschiede zwischen dem deutschen und dem U. S.-amerikanischen Corporate Governance-System im Überblick	73
b.	Das deutsche Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften	74
c.	Das U. S.-amerikanische Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften (Stock Corporation).....	79
d.	Die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea)	80
5.	Unternehmensverfassung und Mitwirkung der Arbeitnehmer in Deutschland.....	83
a.	Regelungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene	83
b.	Gesetzliche Regelungen zur unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	84
6.	Aktuelle Reformbestrebungen in den internationalen Corporate Governance-Systemen.....	85
a.	Der Deutsche Corporate Governance Kodex.....	86
aa.	Hintergrund und Zielsetzung des deutschen Kodex	86
ab.	Gegenstand des deutschen Kodex	87
b.	Der Sarbanes-Oxley Act.....	88
ba.	Hintergrund und institutionelle Verankerung.....	88
bb.	Gegenstand des Gesetzes	89
7.	Verständnisfragen.....	90
II.	Strategie.....	90
1.	Phasen und Instrumente der Strategieentwicklung.....	91
a.	Analyse der strategischen Ausgangssituation.....	91
b.	Strategische Planung	92
2.	Marktorientierte Strategien.....	94
a.	Der klassische Strategieansatz nach Porter (1988).....	94
b.	Die Weiterentwicklung des Strategieansatzes nach Porter (1997)	95
3.	Ressourcenorientierte Strategien	98
a.	Exploitation versus Exploration von Ressourcen	98
b.	Aufbau spezialisierter Kompetenzen zur Differenzierung von Wettbewerbern	101
c.	Monopolisierung oder zumindest exklusive Kontrolle von knappen Ressourcen.....	101
d.	Aufbau ressourcenbasierter verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	102

e.	Strategische Empfehlungen nach Ablauf eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils (Sustainable Competitive Advantage)	102
f.	Der Strategieprozess aus Sicht des Resource-based View of the Firm.....	102
4.	Strategie aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	104
a.	Property Rights-Theorie	104
b.	Transaktionskostentheorie	105
ba.	Oliver E. Williamson: Effizienzorientierung versus Strategieorientierung in der Managementlehre	105
bb.	Strategieinhalt (Strategy Content) und Transaktionskostentheorie	106
bc.	Strategieimplementierung aus Sicht der Transaktionskostentheorie	106
bd.	Strategieprozess (Strategy Process) aus Sicht der Transaktionskostentheorie.....	106
c.	Agency-Theorie.....	107
ca.	Agency-Probleme mit Bezug zu Strategieinhalten (Strategy Content) bzw. Strategieimplementierung	107
cb.	Agency-Probleme im Strategieprozess (Strategy Process).....	108
d.	Die Neue Institutionenökonomik als Strategie- und Managementlehre?.....	108
5.	Abgrenzung und Konfliktfelder zwischen einer ressourcen-, markt-, und institutionenorientierten Strategieerklärung	109
6.	Verständnisfragen.....	110
III.	Planung.....	110
1.	Grundlagen der betrieblichen Planung	110
a.	Kennzeichnung der Planung.....	110
b.	Aufgaben im Planungs- und Kontrollprozess	114
c.	Bildung von Planungssystemen.....	118
d.	Gestaltung des Planungssystems in der Metaplanung	118
2.	Koordination von Planungssystemen	119
a.	Notwendigkeit der Plankoordination.....	119
b.	Die Koordination hierarchischer Planungsinterdependenzen	121
c.	Die Koordination sachlicher Planungsinterdependenzen	123
d.	Die Koordination zeitlicher Interdependenzen in der rollenden Planung.....	131
3.	Die flexible Koordination von Handlungsoptionen und Risiken	133
a.	Methoden der flexiblen Planung im Überblick.....	133
b.	Strukturierung von Handlungsoptionen und Handlungsbedarf.....	134
c.	Entscheidungsbäume als differenziertes Analyseinstrument	135
4.	Realloptionen als Bewertungskonzept für Handlungsalternativen bei Risiko	139
a.	Die Idee von Realloptionen	139
b.	Beurteilung eines Standardprojekts mit unsicheren Rückflüssen	140
c.	Verschiebung des Standardprojekts als zusätzliche Option.....	140

d. Projektbewertung mit dem portfoliobasierten Ansatz (Contingent Claims Approach).....	142
e. Übertragung finanzwirtschaftlicher Bewertungsansätze auf Realoptionen.....	143
5. Informationsunterstützung der Planung.....	147
a. Informationen als spezielle Form des Wissens.....	147
b. Merkmale des betrieblichen Informationssystems.....	149
c. Die Informationsanalyse.....	150
d. Das Informationsanreizsystem.....	151
e. Das betriebliche Rechnungswesen.....	155
f. Die Gestaltung des Berichtswesens.....	158
g. Die Informationstechnik.....	160
6. Budgetierung.....	162
a. Kennzeichnung von Budgets.....	162
b. Kennzeichnung der Budgetierung.....	163
c. Gestaltung eines Budgetsystems.....	165
d. Entwicklungen der Budgetierung.....	165
7. Verständnisfragen.....	170
IV. Organisation.....	171
1. Grundlagen der Organisation.....	172
a. Begriffe und Perspektiven der Organisation.....	172
b. Aufgabe und Notwendigkeit des Organisierens.....	174
c. Merkmale und Elemente von Organisationen.....	175
ca. Gemeinschaftliche Ziele und Aufgabenstellung.....	176
cb. Mitgliedschaft in Organisationen.....	176
cc. Organisationale Regeln und Strukturen.....	178
d. Zwischenfazit: Arbeitsteilung und Koordination als Herausforderung der Organisation.....	179
2. Parameter der formalen Organisationsgestaltung: Vier Strukturdimensionen.....	180
a. Kriterien der Arbeitsteilung und Spezialisierung.....	180
b. Konfiguration der Leitungssysteme.....	183
c. Entscheidungsdelegation: Zentralisierung und Dezentralisierung.....	187
d. Koordination und Formalisierung.....	189
3. Formale Strukturmodelle der Organisation.....	196
a. Determinanten formaler Organisationsstrukturen:.....	196
b. Funktionale Organisationsstruktur.....	197
c. Spartenorganisation.....	198
ca. Produktspartenorganisation.....	199
cb. Regionale Spartenorganisation (Regionalorganisation).....	201

cc. Kundenzentrierte Spartenorganisation	204
d. Matrix- und Tensororganisation als mehrdimensionale Strukturmodelle	205
e. Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	208
4. Flexibilitäts- und innovationsorientierte Strukturmodelle der Organisation	212
a. Defizite hierarchischer Strukturmodelle	212
b. Projekt- und Produktmanagement-Organisation sowie internes Corporate Venturing	212
ba. Projektmanagement und Projektorganisation	213
bb. Produktmanagement und Produktmanagement-Organisation	217
bc. Aufbau neuer Technologieschwerpunkte und Geschäftsfelder durch internes Corporate Venturing	221
c. Organisation des Informellen: Stärkung der informellen Koordination	222
5. Zukunft der Organisation: Entwicklungsperspektiven der Organisationsformen	225
6. Verständnisfragen	227
V. Prozessorganisation	228
1. Grundbegriffe und Definitionen	229
a. Geschäftsprozess	229
b. Wertschöpfung und Kundenorientierung	230
2. Prozessorientierung als neue Strömung in der Organisationslehre und theoretische Grundlagen der Prozessorganisation	233
3. Funktionsorientierung in Unternehmen	236
4. Gestaltung des Prozess-Designs	240
a. Zielkonflikte im magischen Dreieck	240
b. Beispiel für Geschäftsprozesse und ihre Optimierung	242
5. Ausgewählte Aktionsparameter zur Prozessverbesserung	244
a. Aufbau von Messsystemen und Erkennen typischer Prozessschwachstellen	244
b. Wesentliche Ansatzpunkte zur Prozessumgestaltung	247
c. Prozessverantwortliche	249
6. Grundsätzliche Methoden des Prozessdesigns und der Prozessimplementierung	250
a. Process Improvement	250
b. Business Process Reengineering	251
7. Ein Gesamtkonzept zur integrierten Prozessgestaltung	252
a. Prozesse identifizieren	252
b. Prozesse strukturieren	253
c. Spezialisierung von Organisationseinheiten	253
d. Prozessrealisation und Verbesserung	255
8. Verständnisfragen	255

VI. Personalführung und Anreizsysteme	256
1. Grundlagen der Personalführung	256
a. Kennzeichnung der Personalwirtschaft und der Personalführung	256
b. Institutionenökonomische Perspektiven der Personalführung	257
c. Perspektive des Resource-based View of the Firm	258
2. Aufgaben der Personalführung	258
a. Überblick über Teilaufgaben der Personalführung	258
b. Prinzipien der Personalführung	259
c. Personalplanung	260
d. Personalorganisation und Personalinformationssystem	261
e. Personalcontrolling	262
3. Instrumente der Personalwirtschaft	264
a. Personalbeschaffung	264
b. Personaleinsatz und Personalentwicklung	267
c. Personalfreisetzung	269
4. Anreizsysteme zur Personalführung	270
a. Aufgaben betrieblicher Anreizsysteme	270
b. Elemente extrinsischer Anreizsysteme	273
c. Anforderungen an betriebliche Anreizsysteme	276
d. Grundformen betrieblicher Anreizsysteme	279
5. Agency-Modelle zur Analyse von Anreizsystemen	284
a. Kennzeichnung von Agency-Problemen	284
b. Das LEN-Modell als standardisierter Principal-Agenten-Modellansatz	286
c. First-Best-Lösung des LEN-Modells	289
d. Retrograde Lösung im Second-Best-LEN-Fall	290
e. Vergleich von First-Best- und Second-Best-Lösung bei risikoneutralem Principal	291
6. Analyse multikriterieller Anreizsysteme	291
a. Merkmale multikriterieller LEN-Modelle	291
b. Komponenten des mehrdimensionalen LEN-Modells	292
c. Das Multitasking-Problem im First-Best-Fall	294
d. Das Multitasking-Anreizproblems bei asymmetrischer Information (Second-Best-Fall)	296
e. Multitasking mit dem Ergebnis als einzigem, direkt messbarem Performancemaß	297
f. Multitasking mit einer Hilfsgröße als einzigem Performancemaß	298
g. Mehrere unabhängige und leistungsspezifische Performancemaße	300
h. Mehrere abhängige Performancemaße für eine Arbeitsleistung	302
i. Das Controllability-Prinzip als Anwendungsfall	303

k. Relative Performancebeurteilung (Relative Performance Evaluation – RPE)	305
7. Verständnisfragen.....	307
VII. Finanzierung.....	308
1. Führungsaufgaben des betrieblichen Finanzbereichs	308
2. Rahmenbedingungen der betrieblichen Finanzierung	309
a. Ziele und Aufgaben der betrieblichen Finanzwirtschaft.....	309
b. Die Situation der Kapitalgeber	310
c. Der Finanzmarkt.....	311
d. Informationsasymmetrien bei Finanzbeziehungen	313
3. Alternativen der betrieblichen Finanzierung	320
a. Abgrenzung von Eigen- und Fremdfinanzierung-	320
b. Formen der Eigenfinanzierung	323
c. Formen der Fremdfinanzierung	324
d. Mezzanine Finanzierungsformen.....	326
4. Gestaltung ausgewählter Finanzierungsfragen	327
a. Leasing als Finanzintermediation	327
b. Liquiditätssteuerung durch parameterorientierte Kassenhaltungsstrategien	331
5. Verständnisfragen.....	334
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung	335
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder	335
1. Definition und Formen der Unternehmensdiversifikation	335
a. Zu den Begriffen Unternehmensdiversifikation und Produktdiversifikation	335
b. Arten der Unternehmens- und Produktdiversifikation.....	337
c. Diversifikation und Markteintrittsformen.....	338
2. Empirische Relevanz der Produktdiversifikation	339
3. Ziele der Diversifikation der Geschäftstätigkeit.....	343
a. Endogene Zielsetzungen der Diversifikation der Geschäftstätigkeit	343
b. Diversifikation und Rentabilität	345
c. Diversifikation, Risikosenkung und Steigerung des Unternehmenswertes...	346
d. Diversifikation und Managementinteressen	350
4. Diversifikation und Unternehmenserfolg: Theoretische Erklärungsansätze zur Rentabilitätswirkung	351
a. Traditionelle Verbundeffekte als Erklärungsansatz der Unternehmensdiversifikation.....	351

b. Transaktionskostenansatz und Diversifikation: Markturnvollkommenheiten und Verbundeffekte.....	356
c. Ressourcenbasierter Ansatz der Diversifikation: Dynamische Verbundvorteile.....	360
d. Zusammenfassung.....	365
5. Negative Diversifikationseffekte.....	366
6. Organisations- und Markteintrittsformen bei Diversifikationsstrategien.....	367
a. Diversifikationsstrategie und Markteintrittsformen.....	367
b. Organisatorische Verankerung von Diversifikationsstrategien	368
7. Verständnisfragen.....	369
II. Internationalisierung.....	370
1. Rahmenbedingungen und Faktoren der Globalisierung aus unternehmerischer Sicht.....	371
a. Technologische Dimension	371
aa. Technologische Entwicklungen als Globalisierungstreiber.....	371
ab. Globalisierung als Innovationstreiber.....	373
b. Die soziokulturelle Dimension der Globalisierung.....	374
c. Politisch-rechtliche Dimension der Globalisierung.....	378
d. Ökonomische Dimension der Globalisierung.....	378
2. Multinationale Unternehmen und ausländische Direktinvestitionen	382
a. Zur Definition ausländischer Direktinvestitionen.....	382
b. Formen des Markteintritts: Neugründungen und Akquisitionen.....	383
c. Motive der Direktinvestitionstätigkeit	384
ca. Zugang zu natürlichen Ressourcen: Beschaffungsmarktorientierte Zielsetzungen von FDI	384
cb. Absatzorientierte Motive für FDI.....	385
cc. Effizienz- bzw. produktionsorientierte Motive	386
cd. Strategische Motive.....	386
d. Betrachtungsebenen und Finanzierungsmodalitäten ausländischer Direktinvestitionen	387
e. Das Phänomen des multinationalen Unternehmens (MNU).....	389
3. Empirische Bedeutung von MNU und ausländischen Direktinvestitionen.....	391
4. Theoretische Grundlagen zur Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit.....	394
a. Theoretische Grundfragestellungen.....	394
b. Ursachen des internationalen Handels – Traditionelle Erklärungsansätze ...	395
ba. Der Verfügbarkeitsansatz.....	395
bb. Die Ansätze zu Preis- bzw. Kostendifferenzen	396
bc. Die Ansätze zur Produktdifferenzierung.....	396
bd. Der Einfluss von Transportkosten auf den internationalen Handel	397

be. Außenhandel und relative Kostenvorteile: Das Prinzip der komparativen Kosten.....	397
bf. Beschränkungen traditioneller Außenhandelstheorien und „Neuere Handelstheorie“	398
c. Klassische Theorien zu multinationalen Unternehmen (MNU).....	399
ca. Der klassische Ansatz von Stephen Hymer	399
cb. Industrieökonomische Theorie des MNU nach Richard E. Caves	405
cc. Theorie der internationalen Produktmarktzyklen nach Raymond Vernon	408
d. Transaktionskostentheorie und multinationale Unternehmen (MNU).....	410
da. Das Modell von Seev Hirsch zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen	411
db. Das Modell von Alan M. Rugman, Donald J. Lecraw und Laurence D. Booth zur Wahl von Markteintrittsstrategien.....	415
dc. Marktversagen und Marktmacht: Transaktionskostentheorie des multinationalen Unternehmens nach David Teece	419
e. Ressourcen- und kompetenzbasierte Theorie des multinationalen Unternehmens.....	422
ea. Edith Penrose und ihr Beitrag zur Theorie des multinationalen Unternehmens	422
eb. Wissensbasierte Theorie der MNU nach Bruce Kogut und Ivo Zander .	423
f. Theoriesynthesen und prozessorientierte Erklärungsansätze.....	426
fa. Eklektisches Paradigma nach John H. Dunning	426
fb. Theorie der Standortwahl bei ausländischen Direktinvestitionen nach William. H. Davidson: Erfahrungseffekte und Brückenkopfstrategie....	431
fc. Theorie der Folgeinvestitionen und operativen Flexibilität von MNU nach Bruce Kogut.....	433
5. Strategien der Unternehmensführung im internationalen Umfeld.....	435
a. Archetypen internationaler strategischer Orientierungen nach Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal.....	436
aa. Dimensionen zur Unterscheidung internationaler Grundhaltungen: Lokalisierung und globale Integration.....	436
ab. Internationale, multinationale, globale und transnationale Grundhaltungen.....	437
ac. Kritische Bewertung des Konzepts der internationalen strategischen Orientierung von Unternehmen nach Bartlett und Ghoshal	440
b. „The Regional Multinationals“ nach Alan Rugman	441
ba. Zielsetzung des Ansatzes von Rugman und empirische Grundlage	441
bb. Bezugsrahmen zur Bestimmung von regionalen Strategien: „The Regional Matrix“	442
bc. Zusammenfassende Betrachtung und kritische Bewertung des Konzepts nach Rugman.....	445
6. Verständnisfragen.....	446
III. Organisationswandel	447

1. Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten des organisatorischen Wandels.....	448
a. Relevanz des Organisationswandels und des Managements von Veränderungen	448
b. Zu den Begriffskonzepten ‚Organisationswandel‘ und ‚Management von Veränderung‘	452
2. Konzeptionelle Grundlagen des organisatorischen Wandels: Theorien des organisationalen Lernens.....	453
a. Organisatorischer Wandel als Veränderung der Wissensbasis des Unternehmens: Organisationales Lernen.....	454
b. Entscheidungsorientierte Ansätze des organisationalen Lernens	455
c. Kognitive Ansätze des organisationalen Lernens	456
d. Wissensorientierte Ansätze des organisationalen Lernens	459
e. Ambidextrie: Balance zwischen explorativen und exploitativen Lernprozessen.....	460
f. Aktionsparameter der Unternehmensführung zur Beeinflussung von Lernprozessen.....	462
3. Ansatzpunkte und Prinzipien des Veränderungsmanagements in Organisationen	462
a. Grundlegende Prinzipien des organisatorischen Wandels	463
b. Ansatzpunkte des organisatorischen Wandels.....	464
4. Ausgewählte Managementansätze des organisatorischen Wandels.....	466
a. Organisationsentwicklung	467
b. Business Process Reengineering.....	469
5. Personalentwicklung zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit in Organisationen	473
a. Begriff und Einordnung.....	473
b. Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung	474
c. Coaching als originäres Instrument der Führungskräfteentwicklung	475
d. Zielgruppen des Coaching.....	477
6. Verständnisfragen.....	481
IV. Innovationsorientierung.....	481
1. Innovationsorientierung als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor.....	481
a. Neue Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen.....	481
b. Innovationen und unternehmerischer Erfolg – empirische Ergebnisse.....	494
c. Statistische Daten zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft	485
2. Begriffliche Grundlagen.....	487
a. Innovation.....	487
b. Innovationsprozess	494
c. Innovationsmanagement.....	496
3. Institutionelle Rahmenbedingungen von Innovationen	498

a.	Institutionelle Rahmenbedingungen als ein Element im nationalen Innovationssystem	498
b.	Staatliche Innovationspolitik	500
c.	Schutz(systeme) geistigen Eigentums	502
ca.	Grundüberlegungen zum Schutz geistigen Eigentums: Schutzstrategien und Schutzrechte	503
cb.	Patente	505
cc.	Gebrauchsmuster	508
cd.	Geschmacksmuster	509
ce.	Marken (Trademarks/Warenzeichen)	509
cf.	Urheberrechte (Copyrights)	510
cg.	Bedeutung von geistigen Eigentumsrechten in der Unternehmenspraxis – empirische Befunde	511
4.	Innovationsmanagement	512
a.	Innovationsstrategien	514
aa.	Gegenstand und Perspektiven von Innovationsstrategien	514
ab.	Entwicklung von Innovationsstrategien	515
ac.	Typen von Innovationsstrategien	520
b.	Initiativen zu Innovationen wecken: Ideenmanagementsysteme	522
c.	Gewinnen, bewerten und auswählen von Ideen	525
ca.	Ideengewinnung	525
cb.	Ideenbewertung	529
cc.	Ideenauswahl	530
d.	Ideenumsetzung am Beispiel des Projektmanagements	531
da.	Alternative Organisationskonzepte zur Realisierung von Projektmanagement und Ideenumsetzung	531
db.	Gegenstand und Phasen von Innovationsprojekten	532
dc.	Projektvorbereitung	533
dd.	Projektplanung	533
de.	Projektrealisation	534
df.	Produktionseinführung	535
dg.	Projektkontrolle	536
e.	Markteinführung neuer Produkte	536
5.	Make or Buy von Innovationen	537
a.	Alternative Einbindungsformen für Innovationen	537
aa.	Eigenerstellung innerhalb der Hierarchie (Make)	537
ab.	Fremdbezug über den Markt (Buy)	538
ac.	Hybride Koordinationsformen	539
b.	Vorteilhaftigkeit alternativer Einbindungsformen aus der Sicht ökonomischer Theorien	539
ba.	Perspektive der Transaktionskostentheorie	539
bb.	Perspektive der Principal-Agent-Theorie	540
bc.	Perspektive der Property Rights-Theorie	540

bd. Perspektive des Resource-based View of the Firm	541
6. Open Innovation – Ein neues Paradigma im Innovationsmanagement?	542
7. Verständnisfragen.....	545
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement	546
1. Begriffliche Grundlagen zum Dienstleistungsmanagement.....	546
a. Begriff und konstitutionelle Merkmale von Dienstleistungen.....	546
aa. Enumerative Aufzählung von Dienstleistungsbereichen.....	547
ab. Negativdefinition von Dienstleistungen	547
ac. Statistische Abgrenzung: Dienstleistungen als Leistungen des tertiären Sektors	549
ad. Abgrenzung von Dienstleistungen anhand gemeinsamer konstitutiver Eigenschaften	549
ae. Phasenbezogener Definitionsansatz	551
b. Dienstleistungsmanagement	552
2. Besonderheiten des Angebots von Dienstleistungen: Eine produktionstheoretische Sicht.....	552
a. Dienstleistungsspezifische Produktionsfaktoren	552
aa. Interne Produktionsfaktoren	553
ab. Externe Produktionsfaktoren.....	553
b. Herausforderungen der Dienstleistungsproduktion	554
ba. Absatz und Verwertung der Dienstleistung.....	554
bb. Faktorkombination im Dienstleistungsprozess.....	555
bc. Schwierigkeiten der Outputerfassung.....	555
bd. Leerkostenproblematik und Kapazitätsmanagement.....	557
3. Besonderheiten der Nachfrage nach Dienstleistungen: Eine informationsökonomische Sicht	559
a. Nachfrageverhalten vor dem Konsum	559
aa. Informationsbeschaffung und -verarbeitung	559
ab. Entscheidungsverhalten.....	565
b. Nachfrageverhalten während des Konsums.....	565
ba. Kaufverhalten.....	565
bb. Nutzungsverhalten.....	566
c. Nachfrageverhalten nach dem Konsum.....	567
ca. Ergebnisbewertung.....	567
cb. Ergebnisreaktion	567
4. Instrumente im Dienstleistungsmarketing	570
a. Generelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	570
aa. Marketingrelevanz der Leistungsfähigkeit	570
ab. Marketingrelevanz der Integration des externen Faktors	570
ac. Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses	571
b. Marketingmix-Instrumente für Dienstleistungen.....	571
c. Produkt- und Leistungsolitik	572

ca. Leistungsumfang und Leistungsqualität.....	573
cb. Markierung.....	573
cc. Leistungsprogrammpolitik	574
d. Kontrahierungspolitik.....	575
da. Preispolitik	575
db. Konditionenpolitik	576
e. Distributionspolitik.....	577
ea. Gestaltung des Absatzkanalsystems.....	577
eb. Gestaltung des logistischen Systems.....	577
f. Kommunikationspolitik.....	578
g. Personalpolitik.....	580
5. Möglichkeiten der strategischen Grundorientierung von Dienstleistungsunternehmen.....	582
a. Potenzialorientierte Strategien.....	582
b. Kundenorientierte Strategien.....	583
c. Wettbewerbsorientierte Strategien	583
ca. Kosten- bzw. Preisführerschaft	584
cb. Differenzierung durch Leistungsvorteile.....	585
cc. Nischenstrategien	585
cd. Kombinierte Strategien	586
6. Verständnisfragen.....	586
Literaturverzeichnis.....	587
Stichwortverzeichnis	625

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Deutsches Aktiengesetz
ASEAN	Association of South East Asian Nations
ATTAC	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens et Citoyennes
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
CAPM	Capital Asset Pricing-Modell
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CGO	Chief Governance Officer
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRO	Contract Research Organizations
DAX	Deutscher Aktien Index
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIN	Deutsches Institut für Normung
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
EADS	European Aeronautic Defence and Space Agency
EFI	Expertenkommission Forschung und Innovation
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPA	Europäisches Patentamt
ETUI	European Trade Union Institute
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FDI	Grenzüberschreitende/ausländische Direktinvestitionen
FTO	Foreign to Total Operations (Auslandsquote)
FwDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
IMF	Internationalen Währungsfond
ISIC	International Standard Industry Classification
IT	Informationstechnologie

ITB	Internationale Tourismusbörse in Berlin
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWVG	Kreditwesengesetz
LAUBAG	Lausitzer Braunkohle Aktiengesellschaft
MarkenG	Deutsches Markengesetz
MbE	Management by Exception (Führung im Ausnahmefall)
MbO	Management by Objectives (Führung nach Zielvereinbarung)
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz von 1976
MNU	Multinational tätiges Unternehmen, Multinationales Unternehmen
MOEL	Mittel- und Osteuropäische Länder
MontanMitbestErgG	Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956
MontanMitbestG	Montanmitbestimmungsgesetz von 1951
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PIMS	Profit Impact of Market Strategies (Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs)
REFA	ursprünglich: Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, heute: Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
ROI	Return on Investment
SE	Societas Europaea
SEC	Security and Exchange Commission (U. S.-amerikanische Börsenaufsicht)
SERVQUAL	Service Quality
SIC	Standard Industry Classification
SprAuG	Sprecherausschussgesetz
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Stärken-Schwächen-Gelegenheiten-Bedrohungen)
TQM	Total Quality Management
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
TRIPS	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USP	Unique Selling Position
VO SE	Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
VorstAG	Angemessenheit der Vorstandsvergütung
VorstOG	Gesetz über die Offenlegung von Vorstandsvergütungen
WIPO	World Intellectual Property Organization
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WTO	World Trade Organization
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

A. Grundbegriffe der Unternehmensführung

Unternehmen sind facettenreiche soziale Gebilde, die aus verschiedenen wissenschaftlichen Blickrichtungen betrachtet werden. Dies sind vornehmlich unterschiedliche betriebswirtschaftliche Blickrichtungen, jedoch gibt es auch volkswirtschaftliche, rechtliche, psychologische und soziologische Ansätze, die einen jeweils spezifischen Zugang zum Phänomen Unternehmen eröffnen. Die unterschiedlichen Ansätze beschäftigen sich mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten, verwenden unterschiedliche Terminologien, gehen von unterschiedlichen Prämissen aus und ziehen daraus unterschiedliche Schlussfolgerungen, die sich teils ergänzen, teils aber auch widersprechen.

Umgangssprachlich werden die Begriffe Betrieb und Unternehmen oft als Synonyme verwendet. In der Wissenschaft hat sich jedoch ein Begriffsverständnis durchgesetzt, das den **Betrieb** als Ort der physischen und sozialen Leistungserstellung und das **Unternehmen** als rechtliche Einheit begreift. Dementsprechend kann ein Unternehmen wie DaimlerChrysler viele Betriebe, d. h. Werke in Bremen, Sindelfingen, Rastatt, Auburn Hills etc., besitzen.

Unternehmensführung im Sinne dieses Lehrbuches bezeichnet alle Entscheidungen und Maßnahmen der zur Unternehmensführung autorisierten Akteure, die

- die Entwicklung und den Einsatz von Ressourcenpotenzialen (Ressourcenperspektive),
- die effizienzorientierte Gestaltung unternehmensinterner und unternehmensübergreifender institutioneller Strukturen (Institutionenperspektive) und
- die Beeinflussung der Wettbewerbsverhältnisse in einem Markt durch Auswahl geeigneter Produkt-Markt-Kombinationen und Wettbewerbsstrategien sowie die Anpassung des Unternehmens an die Gegebenheiten seiner Branche (Markt- bzw. Branchenperspektive) sowie
- die Abstimmung dieser drei Perspektiven zur Verbesserung der Zielerreichung des Unternehmens bezwecken.

Unternehmensführung, im Verständnis dieses Buches, ist vor allem die Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen (institutionelle Rahmenbedingungen wie Regeln, Organisationsformen, Anreiz- und Kontrollsysteme im Unternehmen) sowie das Management der im Unternehmen eingesetzten Ressourcen i. e. S. und aufgebauten (Kern-)Kompetenzen. Unternehmensführung ist aber nicht nur auf das interne Geschehen im Unternehmen hin orientiert, sondern muss das marktliche Umfeld, d. h. vor allem die Branche, in der das Unternehmen operiert, in ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Diese Sichtweise spiegelt sich in den drei theoretischen Richtungen wider, die die **theoretische Grundlage** des vorliegenden Lehrbuchs bilden: Die Neue Institutionenökonomik, der Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung (Resource-based View of the Firm) und der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung in seiner Basisvariante und seinen Weiterentwicklungen. Unternehmensführung wird in diesem Lehrbuch aus diesen drei Perspektiven analysiert.

„Ein Wettbewerbsvorteil ist eine Funktion von Branchenanalyse, organisatorischen Einbindungs- und Kontrollformen und Unternehmensfaktoren (in der Form von Ressourcenvorteilen und Ressourcenstrategien) ... die gleichzeitige Beachtung dieser Forschungsströmungen ist ein zukünftig erfolgversprechender Forschungsansatz.“ (Mahoney/Pandian 1992, S. 375, Übers. d. Verf.).

Der Begriff der Unternehmensführung kann in institutioneller oder funktioneller Sicht verstanden werden. **Unternehmensführung als Institution** bezeichnet die mit Aufgaben der Unternehmensführung betreten Personen im Unternehmen. Üblicherweise ist dies der Vorstand (bei Aktiengesellschaften) oder die Geschäftsführung (bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung GmbH) oder der Inhaber (bei eigentümergeführten Unternehmen) inklusive der Führungsebene, die direkt unterhalb der Unternehmensspitze (Vorstand, Geschäftsführung, Eigentümerunternehmer) arbeitet.

Unternehmensführung als Funktion bezeichnet demgegenüber die typischerweise von den mit Unternehmensführungsaufgaben betreten Personen zu erfüllenden Aufgaben bzw. Funktionen. Diese Sichtweise dominiert in diesem Lehrbuch.

Es gibt verschiedene Einteilungen und Klassifikationen von Funktionen der Unternehmensführung (für einen Überblick vgl. Macharzina/Wolf 2010). Dem vorliegenden Lehrbuch liegt die Klassifizierung von Funktionen der Unternehmensführung (entsprechend der Gliederung des Lehrbuches) von Abb. 1 zugrunde.

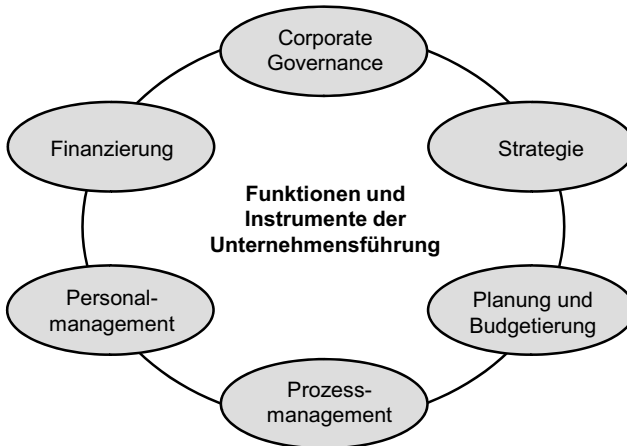


Abb. 1: Funktionen und Instrumente der Unternehmensführung

Das vorliegende Lehrbuch betont neben der Funktionssicht bzw. Instrumentensicht der Unternehmensführung insbesondere auch ihre **Zukunftsorientierung** (z. B. Innovationsorientierung des Unternehmens). Demgemäß ist es eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung, ein Unternehmen weiter zu entwickeln und an eingetretenen Wandel der Umwelt anzupassen (organisatorischer Wandel) sowie in neue Aktivitäten und Märkte (Dienstleistungs- und Innovationsorientierung, Internationalisierung, Diversifikation) zu führen. Die dazu gehörenden, in diesem Buch behandelten Themenfelder zeigt die nachfolgende Abb. 2. Diesem Lehr-

buch liegt somit sowohl eine statische als auch eine dynamische, entwicklungsorientierte Sicht des Unternehmens zugrunde.



Abb. 2: Zukunftsorientierung als Aufgabe der Unternehmensführung

Im Mittelpunkt des vorliegenden Lehrbuches stehen somit die Instrumente und Funktionen sowie die Zukunftsorientierung der Unternehmensführung, weniger die Unternehmensführung als Institution (vgl. zu Letzterem das Kapitel C I zu Corporate Governance). Ebenfalls ausgeklammert wird der Aspekt der Menschenführung (soziale Interaktion zwischen einem Führenden und einem Geführten), stattdessen wird Unternehmensführung als Planung, Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung der sozialen Institution Unternehmen, in der Menschen arbeitsteilig an der Erfüllung von Aufgaben arbeiten, verstanden. Hierbei kommen Instrumente (z. B. Planung, Organisation), Konzepte und Methoden (z. B. Branchenstrukturanalyse, Balanced Scorecard) sowie Systeme (z. B. Anreizsysteme, Kontrollsysteme, Berichtssysteme, Informationssysteme) zum Einsatz, um die Effektivität und Effizienz des Unternehmenshandelns sicherzustellen und das Unternehmen in seinem marktlichen Umfeld zu positionieren und an den Wandel dieses Umfeldes anzupassen.

Das folgende Grundlagenkapitel dient primär dazu, einen Überblick über die wichtigsten in dem vorliegenden Buch verwendeten theoretischen Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, der ressourcenorientierten Unternehmensführung und der Industrial Organization-Forschung zu geben.

B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung

I. Neue Institutionenökonomik

Institutionenökonomische Ansätze (vgl. hierzu Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 39-50; Burr 2002a, S. 18 ff. sowie Picot/Dietl/Franck 2002, S. 54 ff.) stellen Fragen der Institutionengestaltung (insbesondere der Vertrags- und Organisationsgestaltung) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgangspunkt dieser Ansätze ist die Annahme, dass menschliches Verhalten durch Institutionen koordiniert und gelenkt wird. Eine Institution ist charakterisiert als „[...] ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern. Institutionen strukturieren unser tägliches Leben und verringern auf diese Weise dessen Unsicherheiten“ (Richter 1994, S. 4).

Beispiele für Institutionen sind Verträge (z. B. Kauf-, Miet- und Arbeitsverträge), Geld und Markennamen, aber auch Regeln, Organisationsformen, die Sprache sowie kulturell geprägte Normen und Traditionen. Allein an dieser nicht abschließenden Aufzählung wird deutlich, dass die Neue Institutionenökonomik von einem sehr weit definierten Institutionenbegriff ausgeht.

Alle institutionenökonomischen Ansätze teilen die gleichen Verhaltensannahmen und Anwendungsvoraussetzungen: Die Analyse ist geprägt vom **methodologischen Individualismus**, d. h. dem Grundsatz, dass Entscheidungen auf der Ebene des Entscheidungsträgers analysiert werden. Dementsprechend werden Ziele nur dem handelnden Entscheidungsträger und nicht einem Kollektiv von Individuen, wie es beispielsweise ein Unternehmen darstellt, zugeschrieben (vgl. Knudsen 1995, S. 189). Gemeinsam ist allen institutionenökonomischen Ansätzen ferner die Annahme, dass Individuen nicht nach vollkommener Informationsversorgung, vollständiger Bewertung aller Handlungsalternativen und Erreichung maximaler Zielbeiträge streben (vollkommene Rationalität der Akteure), sondern sich aufgrund ihrer begrenzten Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität mit der Erreichung eines zufriedenstellenden Informationsstandes begnügen und möglicherweise nur satisfizierende Handlungsergebnisse anstreben (dies wird vielfach auch als **begrenzte Rationalität** bezeichnet; vgl. Williamson 1975). Auch die **Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung**, d. h. dass die Individuen entsprechend ihren jeweiligen Präferenzen ihre eigenen Ziele verfolgen, worin immer sie im Einzelfall auch konkret bestehen mögen, und dadurch ihren individuellen Nutzen maximieren, wird von allen institutionenökonomischen Ansätzen geteilt. Die Annahme der individuellen Nutzenmaximierung ist als offene Nutzenfunktion zu interpretieren. Der einzelne Akteur kann seinen individuellen Nutzen sowohl durch Selbstverwirklichung in exzessiver Arbeit als auch durch Arbeitsverweigerung und Faulheit maximieren. Per se ist individuelle Nutzenmaximierung aus moralischer Sicht daher nicht negativ belegt, kann sich aber im Extremfall auch in Formen opportunistischen Verhaltens, d. h. in Verfolgung eigener Interessen durch List und Tücke, ausdrücken. Opportunistisches Verhalten liegt vor, wenn „... ökonomische Akteure (nicht immer, aber manchmal) ihre eigenen Interessen auch zum Nachteil anderer und unter Missachtung sozialer Normen ver-

wirklichen.“ (Picot/Dietl/Franck 2002, S. 70). *Williamson* definiert Opportunismus kurz und prägnant als „[...] self-interest seeking with guile“ (Williamson 1991, S. 79). Insgesamt betrachtet modelliert die Neue Institutionenökonomik menschliches Verhalten relativ realitätsnah (vgl. Williamson 1991, S. 79).

1. Property Rights-Theorie

a. Das Grundmodell der Property Rights-Theorie

Der Property Rights-Ansatz (vgl. zum Folgenden Picot/Dietl/Franck 1999, S. 55 ff.; Dietl 1993; Alchian/Demsetz 1973 sowie Furubotn/Pejovich 1972 und 1974) ist primär ein Ansatz der Organisationstheorie und Organisationsgestaltung. Erklärungs- und Gestaltungsziel der Property Rights-Theorie ist die Auswahl effektiver und effizienter Verfügungsrechte-Strukturen für die Abwicklung von Austauschbeziehungen innerhalb (Hierarchie) und zwischen Unternehmen (Kooperation und andere hybride Koordinationsformen) sowie auf Märkten. Gegenstand des Austausches können dabei sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen, Ideen (technische Erfindungen, Innovationen), Informationen und Rechte sein.

Die Property Rights-Theorie setzt sich neben der Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung aus den Komponenten

- Property Rights,
 - externe Effekte und
 - Transaktionskosten
- zusammen.

Ausgangspunkt und elementare Untersuchungseinheit in dieser Theorie sind die **Property Rights**. Property Rights lassen sich begrifflich abgrenzen als „[...] die mit einem Gut verbundenen und Wirtschaftssubjekten aufgrund von Rechtsordnungen und Verträgen zustehenden Handlungs- und Verfügungsrechte“ (Picot/Reichwald/Wigand 1996, S. 39). Jedes Gut (Sachgut, Dienstleistung, Ideen, Rechte) ist durch das mit ihm verbundene Verfügungsrechtbündel charakterisiert. Property Rights an einem Gut lassen sich detaillierter analysieren, indem sie in weitere Teilrechte untergliedert werden. Es lassen sich als Teilrechte unterscheiden (vgl. Dietl 1993, S. 57 f. und Burr 2002a, S. 20):

- Recht, ein Gut zu gebrauchen und gemäß den Zielsetzungen des Verwenders einzusetzen (usus);
- Recht, an einem Gut wesentliche Veränderungen, z. B. in stofflicher oder qualitativer Hinsicht vorzunehmen (abusus);
- Recht, sich die Erträge aus der Nutzung des Gutes anzueignen bzw. die Verpflichtung, Verluste aus dem Einsatz des Gutes zu tragen (usus fructus);
- Recht, das Gut als Ganzes oder einzelne Teilrechte auf Dritte zu übertragen, gemäß frei ausgehandelten Konditionen bezüglich der Preise und Mengen (Veräußerungsrecht).

Diese Teilrechte können entweder einem einzigen Wirtschaftssubjekt zugeordnet oder auf mehrere Wirtschaftssubjekte verteilt sein (vgl. hierzu und zum Folgenden Burr 2002a, S. 21). Sind alle vier Teilrechte bei einem einzelnen Individuum gebündelt (**konzentrierte Verfügungsrechte**), so hat dieses Individuum starke Anreize zu einem sparsamen Ressourceneinsatz, weil es die Folgen seiner Ressourcennutzung unmittelbar selbst trägt. Verfügungsrechte können aber auch auf mehrere Individuen verteilt sein (**kollektive Verfügungsrechte**). Denkbar ist zudem, dass einzelne Teilrechte aus ökonomischen, politischen oder gesellschaftlichen Gründen in ihrer Ausübung beschränkt werden (**eingeschränkte Verfügungsrechte**), wie

z. B. bei der Sozialbindung privaten Eigentums oder der staatlichen Regulierung privater und öffentlicher Unternehmenstätigkeit zur Verhinderung des Missbrauchs von Marktmacht (vgl. für Regulierungseingriffe in der Telekommunikationsbranche Burr 1995). Sowohl kollektive als auch eingeschränkte Verfügungsrechte stellen eine **Verdünnung von Verfügungsrechten** dar. Die Folge ist, dass der einzelne Akteur nur noch verminderte oder verzerrte Anreize hat, das entsprechende Gut sparsam einzusetzen, schonend zu behandeln und in seine Erhaltung zu investieren (Beispiel: Verschmutzung öffentlicher Parks im Vergleich zu sorgfältiger Pflege privater Vorgärten durch die Bürger einer Stadt).

Verdünnte Verfügungsrechte führen neben verzerrten Anreizen außerdem zum Entstehen positiver oder negativer **externer Effekte**. Positive externe Effekte treten auf, wenn einzelne Individuen nicht alle Erträge ihrer Ressourcennutzung über Marktpreise entgolten werden. Positive externe Effekte liegen z. B. vor beim nicht in Marktpreisen entgoltenen Übersprung von Ideen, sog. Spillover-Effekte, wenn Mitarbeiter bei ihrem Ausscheiden aus einem Unternehmen Ideen und Wissen mitnehmen und bei ihrem neuen Arbeitgeber einsetzen, ohne dass dieser dafür den ersten Arbeitgeber entschädigt. Negative externe Effekte treten auf, wenn Individuen nicht alle von ihnen im Rahmen des Gebrauchs und der Veränderung des Gutes verursachten Güterabnutzungen, Folgeschäden und Nebenwirkungen in den Marktpreisen tragen müssen. Ein Beispiel für negative externe Effekte ist die Umweltverschmutzung durch ein Unternehmen, wenn dieses Unternehmen keine Marktpreise für die Umweltnutzung entrichten muss. Externe Effekte führen dazu, dass marktlich gebildete Preise nicht alle Kosten und Erträge der Ressourcennutzung widerspiegeln bzw. den Verursachern zuordnen. Konsequenz ist, dass der Marktmechanismus versagt und der einzelne Akteur verzerrte Preissignale und falsche Handlungsanreize (z. B. zur Übernutzung von Umweltgütern) erhält. Dies kann zu einer aus gesamtwirtschaftlicher Sicht unerwünschten Übernutzung von knappen Ressourcen führen, weil negative externe Effekte nicht in die einzelwirtschaftliche Kalkulation einfließen (Beispiel: Übernutzung von Wasser und Luft in der Produktion, wenn das Unternehmen die Kosten der Wasser- und Luftverschmutzung und die Umweltschäden nicht vollständig trägt). Denkbar ist auch eine aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ebenfalls unerwünschte zu geringe Nutzung von knappen Ressourcen, wenn der Ressourcenbesitzer sich aufgrund positiver externer Effekte nicht alle Erträge seiner Ressourcennutzung aneignen kann (Beispiel: Verzicht auf die Hervorbringung neuer Ideen bzw. den Einsatz von Zeit und Arbeitskraft hierfür, weil das Unternehmen seine Ideen nicht wirksam schützen kann und daher Spillover-Effekte befürchtet). Dementsprechend ist die Gestaltungsempfehlung der Property Rights-Theorie, möglichst alle Verfügungsrechte an Ressourcen bei dem handelnden Akteur zu bündeln, damit er Anreize zu effektivem und effizientem Ressourcenumgang erhält und auf diese Weise das Auftreten externer Effekte vermieden wird.

Transaktionskosten als weiterer Baustein der Property Rights-Theorie entstehen bei der Herausbildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung einzelner Teilrechte oder aller Teilrechte an einem Gut (vgl. hierzu Tietzel 1981, S. 211). So kann der Inhaber eines Patentes mit erheblichem Zeitaufwand und Mühe seine Rechte bei Patentverletzungen durch eine Klage vor Gericht wahren (Kosten der Durchsetzung), Patente können mit aufwändig zu verhandelnden Kauf- oder Lizenzverträgen auf andere Nutzer übertragen werden (Kosten der Zuordnung auf Akteure, Kosten der Übertragung zwischen Akteuren). Das in einem kostenintensiven parlamentarischen Gesetzgebungsverfahren geschaffene und in den letzten 100 Jahren beständig weiterentwickelte Patentrecht definiert und kreiert Patente als eine Form von intellektuellen Eigentumsrechten (vgl. zu intellektuellen Eigentumsrechten Kapitel D IV) und

regelt die Bedingungen, unter denen Unternehmen diese Rechte beantragen und einsetzen können (Kosten der Herausbildung).

Die Effizienz von Property Rights-Strukturen wird danach beurteilt, inwieweit die vorgefundene Zuordnung von Verfügungsrechten auf die Handlungsträger die Summe aus (positiven oder negativen) externen Effekten und Transaktionskosten minimiert. Effizientere Property Rights-Strukturen zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie geringere (positive oder negative) externe Effekte und/oder geringere Transaktionskosten als weniger effiziente Property Rights-Strukturen aufweisen. Umgekehrt betrachtet ist das Auftreten hoher Transaktionskosten oder von externen Effekten größeren Ausmaßes ein Indikator dafür, dass eine Neudefinition oder Umverteilung von Handlungs- und Verfügungsrechten zwischen Akteuren Effizienzgewinne ermöglichen könnte. Insofern erscheint das Patentsystem als eine effizienzsteigernde Institution, die Transaktionskosten und positive externe Effekte für den Erfinder reduziert.

Anwendungsfelder der Property Rights-Theorie liegen bei Fragen der Privatisierung öffentlichen Eigentums, aber auch bei der Effizienzbeurteilung verschiedener Formen der Unternehmensorganisation (vgl. hierzu z. B. Picot/Michaelis 1984), bei der Effizienzbeurteilung staatlicher Regulierungseingriffe (vgl. Burr 1995) und bei der Gestaltung von Anreizsystemen in Unternehmen (vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 63 ff.).

b. Dynamische Elemente in der Property Rights-Theorie

Die Property Rights-Theorie ist als drittes Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik ebenfalls überwiegend komparativ-statisch geprägt. Sie zeigt aber auch Ansatzpunkte zu dynamischen Elementen, die Ähnlichkeit mit dem Konzept der fundamentalen Transformation aus der Transaktionskostentheorie aufweisen. In der Property Rights-Theorie wird die Herausbildung neuer Property Rights-Strukturen mit der von den Akteuren erstrebten Internalisierung von negativen oder positiven Externalitäten sowie einer erstrebten Reduktion von Transaktionskosten erklärt. In einer Situation nicht oder unzureichend spezifizierter Property Rights entstehen für die Akteure Externalitäten und Transaktionskosten (z. B. für die Durchsetzung behaupteter Rechtsansprüche oder die Abwehrung ungerechtfertigter Übergriffe von Dritten) in signifikantem Umfang. Durch Definition und Zuordnung von Property Rights können Externalitäten und Transaktionskosten reduziert werden. Eine solche Veränderung von Property Rights-Strukturen wird sich jedoch nur durchsetzen, wenn alle oder zumindest eine Mehrheit der Akteure dadurch Effizienzgewinne (z. B. durch gesteigerte Anreize zum sparsamen Umgang mit knappen Ressourcen oder reduzierte Aufwendungen für die Klärung von Rechtsstreitigkeiten und für die Abwehr von Übergriffen Dritter) erzielen können. Der institutionelle Wandel wird im Falle sich selbst erhaltender Institutionen, die durch übereinstimmende Interessen aller Beteiligten gekennzeichnet sind, eintreten, sofern es gelingt, das öffentliche Gut-Problem (wer trägt die individuellen Aufwendungen für die Initiierung institutionellen Wandels, von dem alle Akteure profitieren?) zu überwinden. Die Überwindung der öffentlichen Gut-Problematik wird z. B. gelingen, wenn ein einzelner Akteur so große Vorteile von der institutionellen Reform für sich erwartet, dass er bereit ist, die Kosten für die Initiierung des institutionellen Wandels zu tragen. Institutioneller Wandel wird hingegen schwieriger im Falle überwachungsbedürftiger Institutionen, die durch gegensätzliche Interessen der Individuen gekennzeichnet sind und bei denen ein einzelnes Individuum durch Abweichungen von den vereinbarten institutionellen Regelungen für sich Effizienzgewinne erzielen kann, so dass kein kollektives Optimum erreicht werden kann (vgl. Picot/Fiedler 2001). Zusätzlich zur