

Unternehmensführung

Stoi / Dillerup

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2022

ISBN 978-3-8006-6338-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Zur **Eingrenzung von Moral hazard** gibt es zwei Möglichkeiten:

- **Überwachung des Agenten** zum Abbau der Informationsasymmetrie etwa durch Berichtssysteme und Kontrollinstanzen.
- **Anreizsysteme** zur Angleichung der Interessen von Prinzipal und Agent, wie etwa eine erfolgsabhängige Entlohnung.
- **Hidden intention:** Hat der Prinzipal nicht mehr rückgängig zu machende (irreversible) Vorleistungen erbracht, dann ist er nach Vertragsabschluss vom Agenten abhängig. Beispielweise kann ein Lieferant für sein Angebot mit spezifischen Entwicklungsleistungen oder dem Kauf neuer Anlagen in Vorleistung treten. Zur Lösung dieses Problems bietet sich ein Interessenausgleich durch Beteiligung des Agenten an der Investition an. Dies kann z. B. ein langfristiger Liefervertrag mit Kapitalverflechtung sein.

In der Unternehmenspraxis treten die genannten Informationsasymmetrien oft gemeinsam auf, so dass eine effiziente Lösung des Principal-Agent-Problems eine Kombination der Lösungsansätze erfordert. Wichtige **Anwendungsgebiete** in der Unternehmensführung liegen in der Gestaltung von Anreiz- und Informationssystemen. Die abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen sind leicht verständlich. Ihre Anwendung in der Unternehmenspraxis ist aufgrund der zugrundeliegenden Annahmen jedoch schwierig. So lassen sich z. B. Agency-Kosten nicht verlässlich messen und die Handlungsmöglichkeiten sowie die dabei auftretenden Probleme nur eingeschränkt beurteilen.

Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie geht auf *Williamson* (1975, 1987) zurück und bildet den Kern der neuen Institutionenökonomie. Im Mittelpunkt steht die Effizienz, während in der Industrieökonomie die Marktmacht das bestimmende Thema ist. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass der **Preismechanismus des Marktes auch Kosten verursacht** (vgl. *Coase*, 1937, S. 390). Die in der Neoklassik geltende Annahme kostenloser Transaktionen auf einem vollkommenen Markt wird damit aufgegeben. Den Rahmen für die Abwicklung von Transaktionen bilden Institutionen. *Williamson* spricht relativ unpräzise von einer Transaktion, wenn „ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg“ (*Williamson*, 1990, S. 1) übertragen wird.



Eine **Transaktion** ist die Übertragung von Verfügungsrechten (Property Rights) im Rahmen eines Leistungsaustauschs.

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit der Frage, warum Firmen existieren und nicht alle Transaktionen über den Markt abgewickelt werden. Erklärt wird die Entstehung und Entwicklung industrieller Ordnungsmuster. Darauf aufbauend werden Regeln zur Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten auf einzel-, branchen- und gesamtwirtschaftlicher Ebene abgeleitet. Die Koordination eines Leistungsaustauschs durch Märkte ist vorteilhaft, wenn sie mit geringeren Kosten verbunden ist als die Koordination durch Unternehmen. Ziel ist die Erhöhung der Effizienz des Leistungsaustauschs. Das bedeutet, dass die Transaktionskosten zwischen den Partnern möglichst gering sein sollen.

Transaktionskosten umfassen alle Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten auf Märkten entstehen.

Sie entstehen bei der

- **Anbahnung**, wie z. B. Recherche, Reisen oder Beratung,
- **Vereinbarung**, wie z. B. Verhandlungen,
- **Abwicklung**, wie z. B. Prozesssteuerung,
- **Kontrolle**, wie z. B. Qualitätsüberwachung sowie
- **Anpassung**, wie z. B. nachträgliche Änderungen.

Diese Kosten unterscheiden sich je nach Aufgabe und Form der Institution, wie etwa Rechtsform oder Kultur. Daher ist für jeden Aufgabentyp die passende Koordinationsform zu finden. Transaktionskosten treten auf, weil die Akteure verschiedene Interessen verfolgen und auch über verschiedene Kenntnisse und Informationen (asymmetrische Information) verfügen. Dies erfordert mit Aufwand verbundene Information und Kommunikation. Die Akteure handeln nicht ausschließlich rational, sondern auch im eigenen Interesse (bounded rationality). Daher ist eine effiziente Koordination durch den Markt nicht mehr gewährleistet, d. h. der Markt versagt. **Verträge** können nur unvollständig sein, da nicht alles im Voraus geregelt werden kann. Für jede Transaktion soll eine geeignete Ausprägung zwischen **Markt und Unternehmen** (Hierarchie) gefunden werden, bei der die Transaktionskosten minimal sind.

Die Höhe der Transaktionskosten wird durch folgende **Transaktionsmerkmale** bestimmt:

- **Spezifität:** Der Spezifitätsgrad bezeichnet den entstehenden Wertverlust, wenn die für die Transaktion erforderlichen Ressourcen nicht wie geplant verwendet werden können. Unspezifische Ressourcen, wie z. B. Computer, können ohne Einschränkung auch für andere Zwecke genutzt werden. Spezifische Ressourcen, wie z. B. eine Spezialmaschine, erfordern dagegen eine mit Kosten verbundene Umrüstung oder sind nicht für andere Zwecke einsetzbar. Dabei lassen sich folgende **Arten von Spezifität** unterscheiden:

- **Standortspezifität** (site specificity): Ortsgebundene Anlagen.
- **Spezifität des Sachkapitals** (physical asset specificity): Spezifische Maschinen und Technologien.
- **Spezifität des Humankapitals** (human asset specificity): Spezifische Mitarbeiterqualifikationen.
- **Zweckgebundene Sachwerte** (dedicated assets): Beim Wegfall der Transaktion sind die Sachwerte nicht anderweitig verwendbar.

Die aus der Spezifität entstehende Abhängigkeit kann von einem der Akteure opportunistisch ausgenutzt werden. Ein Lieferant kann z. B. von einem Großkunden zur Senkung der Bezugspreise gezwungen werden, wenn die vorhandenen Kapazitäten sich nicht mit anderen Kunden auslasten lassen. Spezifität wird also dann problematisch, wenn die Akteure ihren eigenen Nutzen ggf. auch auf Kosten des Vertragspartners maximieren. Daher empfiehlt es sich, spezifische Transaktionen nicht über kurzfristige Marktbeziehungen abzuwickeln, sondern stärker hierarchisch zu gestalten. Für den Austausch standardisierter Leistungen bzw. bei geringer Spezifität eignet sich dagegen die Koordination über den Markt.

- **Veränderlichkeit der Vertragsbeziehung:** Die Anpassungsmöglichkeiten unvollständiger Verträge an veränderte Bedingungen bestimmen ebenfalls die Transaktionskosten und damit die geeignete Koordinationsform. Unsichere Umweltbedingungen drücken sich in Anzahl und Ausmaß nicht vorhersehbarer Aufgabenänderungen aus. In einer unsicheren Umwelt wird die Vertragserfüllung durch häufige Wechsel von Terminen, Preisen, Konditionen und Mengen erschwert. Dies erfordert Vertragsmodifikationen und verursacht daher Transaktionskosten. Der Markt ist für Transaktionen geeignet, bei denen erforderliche Informationen verfügbar sind und Änderungen sich in den Preisen widerspiegeln. Besteht zwischen den Vertragspartnern jedoch

eine Abhängigkeit, dann besteht die Gefahr, dass dies der stärkere Verhandlungspartner zu seinem Vorteil ausnutzt. Passiert dies häufig, so ist die hierarchische Koordinationsform vorteilhafter.

- **Transaktionshäufigkeit:** Je öfter eine Transaktion durchgeführt wird, umso vorteilhafter sind hierarchische Unternehmensstrukturen. Häufig wiederkehrende Transaktionen ermöglichen den Aufbau spezifischer Kapazitäten und den Abschluss langfristiger Kooperationsvereinbarungen. Nur sporadisch auftretende Austauschbeziehungen sollten dagegen über den Markt abgewickelt werden.

Die **zentrale These** der Transaktionskostentheorie besagt, dass eine Transaktion umso effizienter ist, je besser die vertragliche Vereinbarung ihren Anforderungen entspricht. Zwischen den beiden Koordinationsformen Markt und Hierarchie gibt es eine Reihe an Mischformen, die sowohl Elemente marktlicher als auch hierarchischer Koordination enthalten. Beispiele sind Unternehmenskooperationen oder Joint Ventures. Die Vorteilhaftigkeit jeder dieser Koordinationsformen hängt vom Zusammenspiel der Einflussgrößen auf die Transaktionskosten ab. Hierarchien (Unternehmen) haben unabhängig vom Spezifitätsgrad die höchsten fixen Transaktionskosten, stellen jedoch eine Vielzahl von Anreiz- und Kontrollmechanismen für spezifische Transaktionen bereit. Bei Markttransaktionen entstehen geringe Fixkosten, jedoch sind die variablen Transaktionskosten durch zusätzliche Spezifität relativ hoch. Anhand der beiden Kriterien Spezifität und Häufigkeit zeigt Abb. 1.2.15 die effizienteste Koordinationsform und daraus resultierende Empfehlungen.

Kritisiert wird an der Transaktionskostentheorie die Annahme opportunistischen Handelns der Akteure und die Ausrichtung auf die Effizienz des Leistungsaustauschs. Neben der Effizienz spielt auch die Machtverteilung zwischen den Transaktionspartnern eine Rolle. Darüber hinaus ist die Messung der Transaktionskosten schwierig.

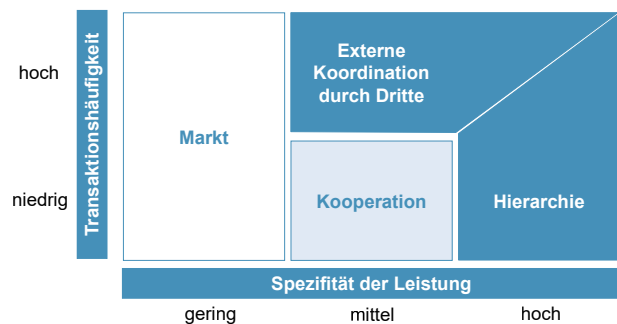


Abb. 1.2.15: Effiziente Koordinationsformen

Anwendungsgebiete der Transaktionskostentheorie sind die Erklärung des Entstehens und Nutzens von Unternehmen und Kooperationen, der Aufbauorganisation, der Corporate Governance und der Strategie. Darüber hinaus lassen sich auch Trends in der Unternehmenspraxis begründen und dafür Gestaltungsempfehlungen ableiten. Beispiele sind die wachsende Auslagerung von Aktivitäten (Outsourcing) oder die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

Ressourcenorientierter Ansatz

Ressourcen sind die zur Leistungserstellung eines Unternehmens erforderlichen materiellen und immateriellen Güter (vgl. Barney, 1991, S. 101).

Die materiellen bzw. tangiblen Ressourcen umfassen sämtliche finanziellen und physischen Vermögensgegenstände. Die immateriellen bzw. intangiblen Ressourcen sind nur schwer messbar und setzen sich aus dem Human-, Kunden-, Beziehungs- und Strukturkapital zusammen (vgl. Kap. 8.3.1).

Ressourcen sind häufig unternehmensspezifisch und daher schwer imitierbar (vgl. Teece et al., 1997, S. 516). Nach dem **ressourcenorientierten Ansatz** wird der Erfolg von Unternehmen durch heterogene Ressourcen bestimmt und Wettbewerbsvorteile entstehen aus ungleichen Ressourcenausstattungen. Das Resources-Conduct-Performance-Paradigma („Ressourcen-Verhalten-Leistung“) ist damit der Gegenpol zum „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ („Leistungsstruktur-Verhalten-Leistung“) der Industrieökonomie. Die Ressourcenunterschiede ermöglichen es, über einen längeren Zeitraum Renten zu erwirtschaften. Diese entstehen, wenn ein Unternehmen seine Ressourcen im Vergleich zur Konkurrenz besser nutzt und auf diese Weise einen Mehrwert generiert.

Eine **Rente** ist ein Ertrag, der aus der Nutzung einer Ressource entsteht.

In der Industrieökonomie kommt es zu Renten aufgrund von Marktmacht. Im ressourcenorientierten Ansatz entstehen Renten durch unvollkommene Inputfaktoren. Nach *Ricardo* (vgl. 1817, S. 58 ff.) resultieren sog. **Ricardo-Renten** aus begrenzt verfügbaren Ressourcen. Er formulierte das Theorem der **komparativen Kostenvorteile**. Demnach kommt es nicht auf die absolut günstigste Kostenposition an, sondern lediglich darauf, dass ein Akteur bestimmte Produkte in Relation zu seinem Handelspartner günstiger herstellen kann.

Um eine *Ricardo*-Rente erzielen zu können, sind folgende **Voraussetzungen** zu erfüllen:

- **Erschaffung:** Um wertvolle Ressourcen mit Rentenpotenzial zu erhalten, muss der Wettbewerb um die Ressourcen beschränkt sein. Wäre das zukünftige Potenzial einer Ressource am Markt bekannt, würde der Preis so weit ansteigen, dass der Ressourcenbesitz keinen Vorteil mehr bietet. Daher kann ein Unternehmen nur durch glücklichen Zufall oder weise Voraussicht in den Besitz wertvoller Ressourcen gelangen. Aufgabe der Unternehmensführung ist, diese Ressourcen aufzuspüren (Resource-picking). Der Wettbewerb um wertvolle Ressourcen findet vor deren Beschaffung statt.
- **Nutzung** der Ressourcenvorteile im Wettbewerb.
- **Sicherung:** Wertvolle Ressourcen sind an ein Unternehmen zu binden und damit immobil zu machen. Der Verlust an Ressourcen kann z.B. durch Umstellungskosten, firmenspezifische Anforderungen oder die Kombination mit anderen Ressourcen verhindert werden. Zudem ist die Rente gegen Imitation und Substitution abzusichern. Dies kann z. B. durch Eigentumsrechte an seltenen Ressourcen, einmalige historische Rahmenbedingungen oder Informationsasymmetrien erfolgen.

Eine Weiterentwicklung der Ressourcenorientierung ist der **fähigkeitsorientierte Ansatz** (Capability-based View), bei dem die Fähigkeiten eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen.

Die **Fähigkeiten** eines Unternehmens beinhalten das zur Leistungserstellung erforderliche anwendungsbezogene Wissen und Können. Sie sind unternehmensspezifisch und ermöglichen Effizienzvorteile.

Ein Unternehmen kann danach erst durch seine Fähigkeiten eine Rente erzielen (vgl. Amit/Schoemaker, 1993, S. 35). Die Ressourcen bilden somit das Werkzeug, das mit Hilfe der Fähigkeiten geschickt einzusetzen ist. Fähigkeiten sind an einzelne Menschen sowie Gruppen von Mitarbeitern gebunden. Sie müssen vom Unternehmen selbst entwickelt werden und sind deshalb unternehmensspezifisch. Sie lassen sich nur begrenzt übertragen oder erwerben.

Fähigkeiten zeichnen sich durch folgende **Charakteristika** aus (vgl. Teece et al., 1997, S. 516):

- **Organisationale Routinen:** Fähigkeiten ermöglichen eine laufende, standardisierte Koordination der Handlungen von Individuen und Gruppen. Es sind wiederholbare Verhaltensmuster, mit denen sich spezielle Pro-

bleme erfolgreich lösen lassen. Je besser sie eingeübt werden, umso effizienter sind sie.

- **Normative Verankerung:** Die Koordination von Handlungen ist nicht nur in Prozessabläufen fixiert, wie z. B. in einem Handbuch. Sie umfasst auch die normative Ebene der Unternehmensführung und drückt Selbstverständnis, Werte, Normen und Weltbilder eines Unternehmens aus. Fähigkeiten sind daher ein Erfolgspotenzial. Investiert ein Unternehmen in seine Fähigkeiten, dann erweitert dies seinen unternehmerischen Handlungsspielraum.
- **Pfadabhängige Entwicklung:** Fähigkeiten entstehen im Zeitablauf aus einer Reihe von Führungsentscheidungen. Daher ist die Entwicklung von Fähigkeiten abhängig von der Vergangenheit eines Unternehmens und vom bislang eingeschlagenen Entwicklungspfad („History matters“).
- **Dynamische Anpassung:** Fähigkeiten entstehen in einem unternehmensinternen Entwicklungsprozess. Die Unternehmensführung muss daher permanent interne und externe Fähigkeiten und Ressourcen anpassen und integrieren.

Im ressourcenorientierten Ansatz entstehen *Ricardo*-Renten durch immobile Ressourcen. Der fähigkeitsorientierte Ansatz hat seinen Schwerpunkt dagegen auf der Erzielung sog. **Schumpeter-Renten**. Diese ergeben sich aus risikofreudigen, unternehmerischen Entscheidungen in einer ungewissen Umwelt. Im Sinne der von *Schumpeter*



(1911) definierten „unternehmerischen Innovation“ wird etwas Neues geschaffen und damit werden bestehende Gleichgewichtssituationen zerstört (kreative Zerstörung). Lassen sich daraus Vorteile erzielen, so resultiert der Erfolg eines Unternehmens im fähigkeitsorientierten Ansatz weniger aus den Eigenschaften der Ressourcen als vielmehr aus deren innovativer Kombination. So kann etwa eine Molkerei auch bei einem etablierten Produkt wie Milch aus der innovativen Kombination der Ressourcen neue Produkte, wie z. B. biologische Bergbauernmilch, schaffen und diese im Markt als ökologisch hochwertige Premiummilch positionieren.

Wertvolle Ressourcen und darauf aufbauende Prozesse erlauben Effizienzvorteile. Um an diese Ressourcen zu kommen, sind Fähigkeiten erforderlich. Eine besondere Fähigkeit ist, solche wertvollen Ressourcen zu entwickeln. Diese Fähigkeit wird auch als Kompetenz bezeichnet.

Kompetenzen sind unternehmerische Fähigkeiten, die zur Problemlösung geeignet sind und mit denen sich wertvolle Ressourcen entwickeln lassen.

Im **erweiterten ressourcenorientierten Ansatz** wird die Erzielung von Effizienzvorteilen durch den Zusammenhang von Renten, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erklärt. So kann z. B. der Markterfolg eines Unternehmens durch ein besonderes Produktionsverfahren begründet sein. Die hierfür erforderlichen Ressourcen sind dann z. B. spezifische Produktionsanlagen. Damit diese Ressourcen einen Vorteil bieten, sind Fähigkeiten erforderlich. So kann z. B. für die Konstruktion einer Maschine spezifisches Wissen notwendig sein oder austauschbare Maschinen werden durch besondere Prozesskenntnisse einzigartig miteinander kombiniert. Die Fähigkeit, das gesamte System zu gestalten und daraus eine Rente zu erzielen, ist dann die zugrundeliegende Kompetenz. Die Kompetenz des Automobilherstellers *Toyota* besteht beispielsweise in der Gestaltung von Fertigungs- und Montageprozessen (vgl. Kap. 5.4.5). Daraus werden Fähigkeiten wie z. B. Logistikkonzepte oder eine hohe Prozessqualität entwickelt, welche die Montageressourcen effizienter machen. Die Effizienz äußert sich in überdurchschnittlicher Produktivität, welche dem Unternehmen als Rente zufließt und es zu einem der profitabelsten Automobilhersteller der Welt macht.

Der **wissensorientierte Ansatz** (Knowledge-based View) basiert auf dem ressourcenorientierten Ansatz. Wissen steht dabei allerdings nicht mehr gleichberechtigt neben den anderen Ressourcenarten, sondern wird als die zentrale Ressource eines Unternehmens angesehen. Unternehmen werden dabei nicht länger als Bündel von Ressourcen oder Fähigkeiten betrachtet, sondern als soziale Systeme, in denen Individuen auf Grundlage ihrer individuellen Wertvorstellungen sowie gemeinsamer Ideologien zusammenarbeiten. Das Unternehmen wird zum Ort des Wissens. Was Wissen ist und wie es entsteht, wird in Kap. 7.1.1 erläutert. Der wissensorientierte Ansatz ist eine spezielle Form des fähigkeitsorientierten Ansatzes.

Der **fähigkeitsorientierte Ansatz** dynamisiert die Betrachtungsweise des ressourcenorientierten Ansatzes. In den Vordergrund rückt der Prozess der Entwicklung von Fähigkeiten in Form des organisationalen Lernens (vgl. Kap. 7.4.2). Kritisch zu sehen ist die unscharfe Unterscheidung zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Da Fähigkeiten auf den Einsatz von Ressourcen abzielen, können sie auch als spezifische Ressource betrachtet werden. Zudem sind Fähigkeiten nur schwer erfass- und damit gestaltbar. Die Bestimmung des Wertes einer Res-

	Ressourcenorientierter Ansatz	Fähigkeitenorientierter Ansatz
Analyseeinheit	Ressource	Fähigkeit
Sichtweise des Unternehmens	Einzigartige Ansammlung von Ressourcen	Bündel von Fähigkeiten für den Einsatz von Ressourcen
Rentenart	Monopol-Rente/Ricardo-Rente	Schumpeter-Rente
Ursache von Effizienzvorteilen	Wertvolle, weder imitierbare noch substituierbare Ressourcen	Fähigkeit, die Ressourcen nutzbringend einzusetzen
Mechanismus der Rentengenerierung	Auswahl unterbewerteter Ressourcen durch Zufall oder Spürsinn	Aufbau von Fähigkeiten durch interne Lernprozesse
Zeitpunkt der Rentengenerierung	Statisch: Vor der Beschaffung einer Ressource	Dynamisch: Mit der Entwicklung einer Fähigkeit

Abb. 1.2.16: Ressourcen- und fähigkeitsorientierter Ansatz im Vergleich

source oder einer Fähigkeit ist ebenfalls unklar, denn oft entsteht dieser erst durch deren Kombination. Abb. 1.2.16 fasst die zentralen Überlegungen des ressourcen- und fähigkeitsorientierten Ansatzes zusammen.

Erweiterter Ressourcen-Ansatz

Wie strategisch relevante Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen identifiziert und genutzt werden können, um daraus Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist Gegenstand des **erweiterten Ressourcen-Ansatzes**. Dabei geht es darum, wie Unternehmen ihre Ressourcen bündeln und entwickeln. Die dynamische Perspektive spielt dabei eine besondere Rolle, sind die Quellen von Wettbewerbsvorteilen doch häufig in immateriellen Ressourcen wie Wissen oder Beziehungen gebunden, welche sich erst im Zeitverlauf aufbauen lassen. Im Entwicklungsprozess von Unternehmen werden immer wieder Entscheidungen getroffen, die zu unterschiedlichen Positionen im Wettbewerb führen können, da sie zu einer spezifischen Ausstattung mit materiellen oder immateriellen Ressourcen führen. Dies kann einem Unternehmen zu Kostenvorteilen verhelfen, da deren Wert höher ist als deren Kosten.

Dies basiert auf der Annahme, dass Unterschiede zwischen Unternehmen und damit auch deren Wettbewerbsvorteile durch die betrieblichen Ressourcen begründet sind. Jedes Unternehmen ist damit durch seine spezielle Ressourcenausstattung geprägt. Dieses Ressourcenbündel ist historisch gewachsen und unterliegt einem ständigen Wandel. Wettbewerbsrelevante Ressourcen ermöglichen es, bestimmte Aktivitäten besser oder billiger zu erbringen als die Konkurrenten. Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens können also nicht nur auf dessen Marktstellung basieren, sondern auch auf seinen überlegenen Ressourcen. Dabei sind Ressourcen die zur Leistungserstellung eines Unternehmens erforderlichen materiellen und im-

materiellen Güter. Sie können in Sachanlagen, Finanzanlagen und immaterielles Vermögen unterteilt werden. Im ressourcenorientierten Ansatz liegt der Schwerpunkt auf den **immateriellen Ressourcen** und deren Komponenten Human-, Kunden-, Beziehungs- und Strukturkapital. Ihre strategische Bedeutung zeigt sich darin, dass sie häufig einen wesentlichen Teil des Unternehmenswertes ausmachen. Dies wird beispielsweise an der Differenz zwischen Markt- und Buchwert börsennotierter Unternehmen deutlich (vgl. Kap. 8.3.1). Immaterielle Ressourcen können zu schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen führen, wie z. B. die Reputation eines Unternehmens.

Wesentlich für ein Unternehmen ist es, die strategisch relevanten Ressourcen zu identifizieren und zu klassifizieren. Ressourcen können nach ihrer Qualität und Anzahl analysiert werden. Insbesondere ein Konkurrenzvergleich vermag Stärken und Schwächen der eigenen Ressourcen aufzuzeigen. Die Kernaufgabe der Ressourcenanalyse besteht darin, die Ressourcen mit hohem Erfolgspotenzial zu bestimmen. Diese werden als sog. **strategische Ressourcen** bezeichnet.

Der Erfolg des Unternehmens wird in kurzer Sicht von seinen Ressourcen und Prozessen bestimmt und wie gut diese auf die Marktanforderungen zugeschnitten sind. Um Ressourcen und Prozesse gestalten zu können, sind Fähigkeiten und Kompetenzen erforderlich. **Fähigkeiten** sind anwendungsbezogenes Wissen, das zur Lösung betrieblicher Problemstellungen eingesetzt werden kann. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in betrieblichen Abläufen verankert, im Zeitablauf entwickelt und permanent angepasst werden. Fähigkeiten (capabilities) umfassen anwendungsbezogenes Wissen, welches Unternehmen in die Lage versetzt, technische oder organisatorische Leistungen zu erbringen. Beispiele für solche Leistungen sind die Chip-technologie oder die Logistik eines Versandhandelsunternehmens. **Kompetenzen** entstehen, wenn das Handeln zur

Lösung der jeweiligen Problemstellung geeignet ist (vgl. North, 2016, S. 32). Fähigkeiten und Kompetenzen sind dabei nicht an eine einzelne Person gebunden, sondern beruhen auf einer Kombination aus Ressourcen und Wissen des Unternehmens. Eine besondere Fähigkeit und Kompetenz ist es, materielle, finanzielle und immaterielle Ressourcen zu nutzen, aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Die Erzielung von **Wettbewerbsvorteilen** kann durch den Zusammenhang von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erklärt werden. So kann etwa der Markterfolg eines Unternehmens durch ein besonderes Produktionsverfahren begründet sein. Die hierfür erforderlichen Ressourcen sind z. B. spezifische Produktionsanlagen und -abläufe. Damit diese Ressourcen einen Vorteil bieten, sind Fähigkeiten erforderlich, wie etwa spezifisches Wissen zur Konstruktion dieser Anlage. Auch die einzigartige Kombination von austauschbaren Anlagen durch besondere Prozesskenntnisse ist dafür ein Beispiel. In diesem Fall ist die Fähigkeit der wirtschaftlichen Gestaltung des gesamten Systems die zugrundeliegende Kompetenz. Oft sind es weniger die strategischen Ressourcen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Häufig sind die unterschiedlichen Fähigkeiten zur Nutzung betrieblicher Ressourcen ausschlaggebend. Im Vordergrund steht dabei die einzigartige Kombination von Ressourcen, die vom Kunden als Zusatznutzen empfunden wird. Dies kann sich entscheidend auf den Erfolg auswirken. Deshalb ist es Aufgabe der **Kompetenzanalyse**, solche Kompetenzen zu identifizieren und zu bewerten. Ziel ist die Entdeckung sog. Kernkompetenzen (core competencies), die Wettbewerbsvorteile ermöglichen. **Kernkompetenzen** sind einzelne oder miteinander kombinierte Kompetenzen, aus denen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Kernkompetenzen lassen sich von der Konkurrenz nur schwer imitieren, da sie meist aus einem umfassenden Bündel aufeinander abgestimmter Fähigkeiten und Ressourcen bestehen. Deshalb ermöglichen sie den Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.

Aus der Resource-based View ergeben sich für Unternehmen folgende **unternehmensstrategische Ressourcenfragen**:

- Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen ermöglichen Wettbewerbsvorteile?
- Wie lassen sich strategische Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln?
- Wie können Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu Kernkompetenzen verknüpft werden?
- In welchen Branchen und Märkten lassen sich Wettbewerbsvorteile mit den vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erzielen?

Abb. 1.2.17 veranschaulicht die zentralen Zusammenhänge des ressourcenorientierten Ansatzes.



Abb. 1.2.17: Erklärungszusammenhang des ressourcenorientierten Ansatzes

1.2.4 Systemorientierte Ansätze

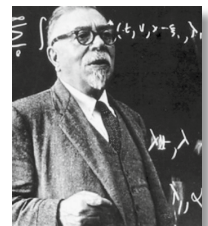
Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Theorie, in der grundlegende Aspekte und Prinzipien von Systemen zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlich komplexer Phänomene herangezogen werden. Dabei werden als System je nach Wissenschaftszweig das Sonnensystem, biologische Zellen, Menschen, Organisationen oder auch Maschinen und Computer aufgefasst. Es gibt folglich sowohl eine allgemeine Systemtheorie als auch je nach Anwendungsfeld eine Vielzahl unterschiedlicher Systemdefinitionen und -begriffe.

Entwicklung, Annahmen und Grundbegriffe

Die **allgemeine Systemtheorie** (General Systems Theory) geht auf den Biologen **Bertalanffy** (1968) zurück. Er untersuchte offene Systeme, die in einem dynamischen Austausch mit der Umwelt stehen. Daraus können wichtige Begriffe und Theoreme für die Analyse von Strukturen, Dynamiken und Vorhersagen über das Systemverhalten abgeleitet werden. Allerdings weist er auch darauf hin, dass die allgemeine Systemtheorie ohne weitere Präzisierung auf einen Anwendungsbereich noch zu vage ist. So definiert er ein System als eine Menge von Elementen, die in Wechselbeziehungen zueinander stehen (vgl. Bertalanffy, 1968, S. 3).



Der Mathematiker **Wiener** lieferte bereits 1948 die mathematische Basis für die Kontrolltheorie und Regelungstechnik zur Berechnung der Dynamik und Stabilität von rückgekoppelten Systemen. Er ist der Begründer der **Kybernetik**, mit deren Hilfe Systeme als vernetzte Regelkreise verstanden werden. Durch die Beschreibung der Elemente und deren Rückkopplung können Ursache-Wirkungs-Zusam-



menhänge in Form von Kreisläufen als sog. kybernetische Wirkungsmechanismen erklärt werden (vgl. *Wiener*, 1948). Der Wegbereiter für die Anwendung der allgemeinen Systemtheorie und Kybernetik auf lebende Organismen und soziale Organisationen ist *Luhmann* (1984). Er begründete die **Theorie sozialer Systeme**. Ein soziales System ist danach insbesondere die Kommunikation. Immer wenn etwas kommuniziert wird, entstehen Beziehungen und damit ein soziales System. Im Umkehrschluss muss jedes soziale System kommunizieren, um zu existieren. Dabei erfolgen Rückkopplungen durch Kommunikation und Beobachtung. Soziale Systeme entstehen und erhalten sich durch Kommunikation. Demnach besitzen soziale Systeme die Fähigkeit, sich selbst (wieder-)herzustellen, was als sog. Autopoiesis bezeichnet wird.

Durch die laufende Kommunikation in sozialen Systemen bekommen die Veränderungs- und Anpassungsprozesse eine hohe Bedeutung. Die **Theorie dynamischer Systeme** betrachtet sowohl die Steuerung und Regelung als auch die Gestaltung eines Systems als evolutionären Prozess. Evolutionäre Überlegungen gehören zu den ältesten und am weitesten verbreiteten Theorien der Wissenschaft. Die **Evolutionstheorie** erklärt die allmählich fortschreitende Entwicklung eines Systems aus sich selbst heraus. Ihren Ursprung findet sie in der Biologie und wird zumeist auf *Darwin* (1859) zurückgeführt. Er erklärte die **biologische Evolution** als zufälligen Prozess und betont die Notwendigkeit der Anpassung von Lebewesen an geänderte Umweltanforderungen.

Wenn sich nicht nur die Systemelemente und Beziehungen mit der Zeit dynamisch verändern, sondern das System auch durch eine große Anzahl von miteinander verbundenen und interagierenden Teilen kompliziert aufgebaut ist, wird von einem komplexen System gesprochen. Nach der **Theorie komplexer Systeme** verfügen solche Systeme aufgrund ihrer Variabilität über vielfältige und schwierig

vorherzusehende Verhaltensmöglichkeiten und lassen sich nicht mehr vollständig erklären. *Forrester* (1961) begründete das System Dynamics, um Interaktionen in komplexen, sog. nichtlinearen Systemen zu simulieren.

Aus der Biologie lebender Systeme lassen sich Bedingungen und Prozesse ableiten, unter denen Systeme sich selbst erschaffen und erhalten können. Auf der Basis der Arbeiten von *Maturana* und *Varela* (1974) folgt daraus eine **Theorie selbstorganisierender Systeme**. Systeme, die ohne steuernden Eingriff sich selbst erhalten und organisieren, sind nur begrenzt vorhersehbar und können bei kleinsten Änderungen in den Umgebungsbedingungen zu unvorhersehbarem, chaotischem Verhalten führen. Prozesse, durch die spontan geordnete Strukturen entstehen, werden als **Selbstorganisation** bezeichnet.

Die **Managementkybernetik** ist die Anwendung der Kybernetik auf die Führung von Organisationen im Allgemeinen und die Unternehmensführung im Besonderen. Als Pionier definierte *Ulrich* (1970) die Unternehmensführung als ein Subsystem des Unternehmens, dessen Aufgabe die Koordination innerhalb des Unternehmens sowie zwischen diesem und seiner Umwelt ist. Daraus wurde durch *Bleicher* eine umfassende Konzeption für die Unternehmensführung entwickelt (vgl. *Bleicher*, 1991), das **St.-Galler-Management-Modell** der 2. Generation.

Kybernetik und allgemeine Systemtheorie

Die **Allgemeine Systemtheorie** (General Systems Theory) basiert auf *Bertalanffy* (1968). Er betrachtet Systeme und ihren Austausch mit der Umwelt.

Ein **System** besteht aus Elementen, die in Wechselbeziehungen zueinander stehen (vgl. *Bertalanffy*, 1968, S. 3).

Dies bedeutet zunächst, dass innerhalb eines Systems die Elemente miteinander in **Beziehung** stehen und sich gegen-

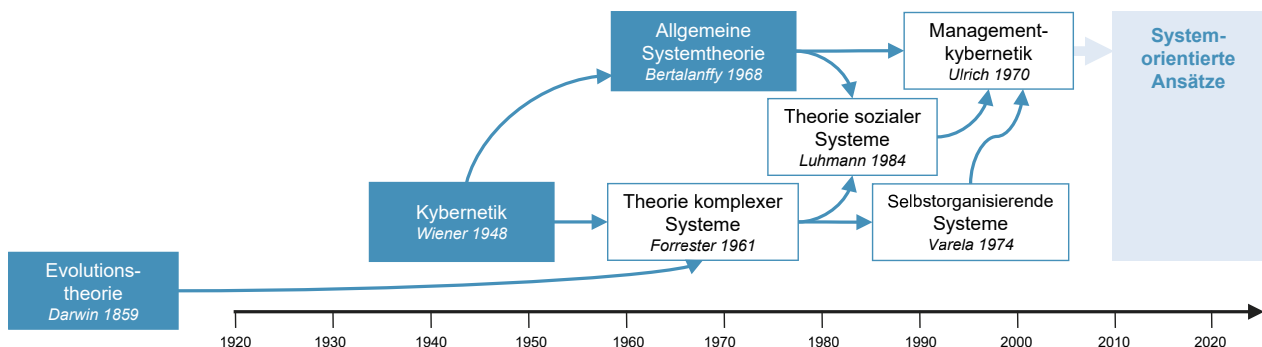


Abb. 1.2.18: Entwicklung der systemorientierten Ansätze

seitig beeinflussen. Ein System ist daher eine geordnete Gesamtheit von **Elementen**. Es lässt sich in Teilsysteme aufteilen, die als Subsysteme bezeichnet werden. Ein System kann selbst Teil eines übergeordneten Systems sein. Beispielsweise unterteilt sich ein Unternehmen in Geschäftsbereiche (= Subsysteme) und ist Bestandteil einer Branche (= Systemumwelt). Die Systemelemente bilden die kleinsten Bestandteile des Systems. Eine weitere Unterteilung der Elemente ist nicht sinnvoll bzw. möglich. Bei Unternehmen sind dies z. B. die Mitarbeiter. Als Beziehungen werden die Verknüpfungen zwischen den Elementen bezeichnet. Abb. 1.2.19 veranschaulicht die Bestandteile eines Systems.

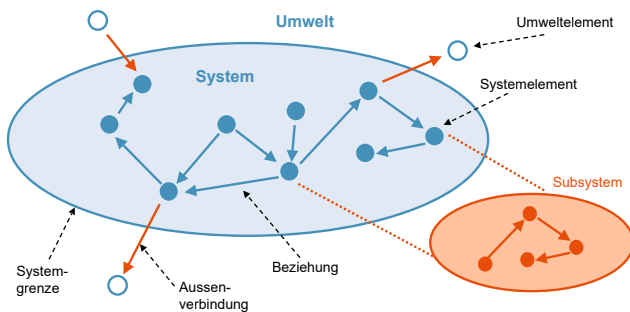


Abb. 1.2.19: Bestandteile eines Systems

Wesentliche **Merkmale von Systemen** sind:

- Alle Systemelemente und die Beziehungen zwischen ihnen dienen einem gemeinsamen **Zweck**.
- Die **Systemgrenze** bildet die Trennlinie zwischen den Systemelementen und ihrer Umwelt. Verfügt ein System auch über Verbindungen zu seiner Umwelt, so wird es als offenes System bezeichnet. Wie die Systemabgrenzung vorgenommen wird, ist vor allem vom Zweck der Betrachtung abhängig.
- Indem alle erforderlichen Elemente und Beziehungen innerhalb des Systems gebündelt werden, reduziert sich die Komplexität zur Erreichung des angestrebten Zwecks. Somit dient die Bildung eines Systems bzw. die Differenzierung zwischen System und Umwelt der **Komplexitätsreduktion**.
- Systeme passen sich ihrer Umwelt an und sind daher **dynamisch**. In der Anpassung sind sie **autonom** und **erhalten sich selbst**.
- Die **innere Struktur** ist durch die Elemente und deren Relationen untereinander festgelegt.

Die **Allgemeine Systemtheorie** beschäftigt sich mit Fragen nach gemeinsamen Eigenschaften, dem Verhalten und der Entwicklung von Systemen.

Zur Beantwortung dieser Fragen sind die Elemente und deren Zusammenhänge zu klären. Dazu können folgende **Systemperspektiven** eingenommen werden:

- **Atomistische Sichtweise:** Das Verhalten eines Systems erklärt sich aus seinen Elementen. Hierfür wird das System in seine Elemente zerlegt und diese näher betrachtet. Im System „Fußballmannschaft“ werden demnach die Fähigkeiten und Qualitäten der einzelnen Spieler untersucht.
- **Holistische Sichtweise:** Ein System ist nicht nur die Summe seiner Teile. Um die Elemente zu einem leistungsfähigen System zu formen, muss auf die Zusammenhänge zwischen den Elementen geachtet werden. Deshalb ist eine Gruppe guter Fußballspieler noch keine gute Mannschaft. Es kommt vielmehr darauf an, wie die Spieler miteinander harmonieren.

Holistische Sichtweise	Atomistische Sichtweise
Betrachtung als Gesamtsystem	Betrachtung der Teile
Analyse der Zusammenhänge	Analyse der Einzelteile
Integration der Systemelemente	Differenzierung der Systemelemente

Abb. 1.2.20: Holistische und atomistische Sichtweise

Um die Wirkung und das Verhalten eines Systems zu verstehen, müssen beide Perspektiven kombiniert werden. Eine integrative Betrachtung berücksichtigt das Wechselspiel zwischen Teil und Gesamtheit. Dabei werden mehrere Systemebenen unterschiedlicher Differenzierung betrachtet. Dies wird als **ganzheitliche Betrachtung** bezeichnet.

Für das Verhalten eines Systems sind kausale Zusammenhänge von zentraler Bedeutung. **Kausalität** bezeichnet eine unveränderliche Beziehung zwischen zwei oder mehreren Elementen und wird auch als Ursache-Wirkungs-Prinzip bezeichnet. Nach den Regeln der Beweisführung (vgl. Mill, 1965) wird etwas als Ursache bezeichnet, wenn diese immer im Zusammenhang mit einer Wirkung auftritt und ihre Veränderung zu einer geänderten Wirkung führt. Einfache **Ursache-Wirkungs-Ketten** unterstellen, dass Maßnahmen mit Sicherheit zu einem bestimmten Ergebnis führen. Dies gilt jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen. So kann ein technisches System unter gleichen Rahmenbedingungen durchaus immer das gleiche Ergebnis hervorbringen.