

Nolte, Heike (Ed.)

**Book**

## Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Nolte, Heike (Ed.) (1998) : Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, ISBN 3-87988-267-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116857>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Heike Nolte (Hg.)

# Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung

A 215779



Rainer Hampp Verlag

WILHELM-SCHAFER  
BIBLIOTHEK

# Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung

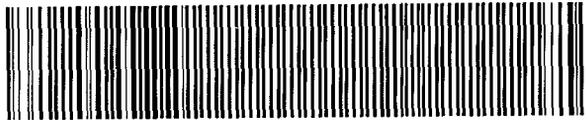


Heike Nolte (Hg.)

**Aspekte  
ressourcenorientierter  
Unternehmensführung**

789 626

A 215779



Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung / Heike  
Nolte (Hg.). - München ; Mering : Hampp, 1998**  
ISBN 3-87988-267-3

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# Inhalt

Heike Nolte	
Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung	S. III
Heike Nolte & Rainer Bergmann	
Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung	S. 1
Heike Nolte	
Das „Gestalten“ der Ressourcen zu Organizational Capabilities	S. 29
Werner Esswein & Klaus Körmeier	
Ressourcenprozesse: Geschäftsprozesse für strategisch relevante Ressourcen	S. 51
Rainer Bergmann	
Interkulturelles Lernen als Organizational Capability im Globalisierungsprozeß	S. 67
Martin Garrecht	
Entstehung von Virtuellen Unternehmen	S. 103
Autorenverzeichnis	S. 131



# Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung

von Heike Nolte

Strategische Überlegungen zur Unternehmensführung setzen seit den 60er Jahren an Betrachtungen des Marktes an<sup>1</sup>. Diese marktorientierte Sichtweise unterstützt die Unternehmen beim Erkennen von Chancen auf dem Absatzmarkt. Wenn die Mehrzahl der Unternehmen sich mit Hilfe von Strategien der Kostenführerschaft und/oder der Differenzierung am Markt<sup>2</sup> um besonders profitable Märkte<sup>3</sup> bemüht, so lassen sich Wettbewerbsvorteile, die nicht ohne weiteres durch entsprechende Aktivitäten von Wettbewerbern zunichte gemacht werden können, nur dadurch erreichen, daß Marktstrategien die besonderen Stärken der Unternehmen berücksichtigen oder sogar daß die Marktstrategien aus den besonderen Stärken der Unternehmen abgeleitet werden. Bei letzterem setzt die ressourcenorientierte Unternehmensführung an<sup>4</sup>.

Die Bedeutung einer ressourcenorientierten Sichtweise läßt sich am Begriff der „Kernkompetenz“<sup>5</sup> festmachen, der mittlerweile sowohl für die marktorientierte als auch für die ressourcenorientierte Unternehmensführung zentral ist. Hieran wird besonders deutlich, daß kein Widerspruch zwischen einer marktorientierten oder einer ressourcenorientierten Strategie vorliegt: Bei einer marktorientierten Vorgehensweise werden Kernkompetenzen zunächst aus der Perspektive des Marktes und den Stärken des Unternehmens identifiziert. Bei einer ressourcenorientierten Sichtweise, werden hingegen strategisch relevante organisationale Fähigkeiten (Organizational Capabilities)<sup>6</sup> daraufhin durchleuchtet, ob sie in einen Kundennutzen umsetzbar sind - und ob ein entsprechender profitabler Markt vorhanden ist. Der Unterschied zwischen beiden Betrachtungen von Kernkompetenzen besteht darin,

---

<sup>1</sup> vgl. z. B. Hax & Majluf 1991; Hinterhuber 1997

<sup>2</sup> vgl. z. B. Porter 1992

<sup>3</sup> vgl. hierzu insbesondere Buzzell & Gale 1987

<sup>4</sup> vgl. Barney 1997

<sup>5</sup> vgl. Prahalad & Hamel 1990. Dieser Begriff wird in dem Beitrag von Nolte & Bergmann aus ressourcenorientierter Sicht definiert.

<sup>6</sup> Dieses Konzept wird im Beitrag von Nolte & Bergmann erläutert.

daß die *marktorientierte Sichtweise erst nach dem Absatzmarkt und dann nach den Stärken des Unternehmens fragt*, während eine *ressourcenorientierte Sichtweise erst nach den Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens und dann erst nach einem möglichst attraktiven Absatzmarkt sucht*, an dem sich diese Fähigkeiten in einen Kundennutzen umsetzen lassen. Letztendlich betrachten beide Ansätze die gleichen Gegebenheiten. Da jedoch der Ausgangspunkt einerseits der Absatzmarkt, andererseits die Ressourcen des Unternehmens sind, ist der Blickwinkel auf diese Gegebenheiten und damit die resultierenden Aufgaben der Unternehmensführung unterschiedlich<sup>7</sup>. Aus dem oben angeführten zunehmenden Problem, nachhaltig profitable Absatzmärkte zu identifizieren, erscheint es sinnvoller, zum Ausgangspunkt des Strebens nach einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil die Besonderheiten des Unternehmens und nicht des Absatzmarktes zu wählen<sup>8</sup>. Wenn sich ein Unternehmen dafür entscheidet, ressourcenorientiert vorzugehen, zeigen sich jedoch verschiedene Schwierigkeiten. Diese rühren letztendlich daher, daß dieser Ansatz der Unternehmensführung vergleichsweise jung ist<sup>9</sup>. Die erste Schwierigkeit beruht in der vorliegenden Begriffsvielfalt.

---

<sup>7</sup> Dies läßt sich an dem Bild von zwei gegenüberliegenden Bergspitzen verdeutlichen: Der eine Berg heißt „Absatzmarkt“, der andere „Unternehmen“. Auf beiden Bergspitzen steht ein Bergsteiger. Beide möchten besser sein als andere Bergsteiger. Um besser zu sein als andere, müssen sie den Weg auf andere Gipfel bewältigen - und dabei ihr Ziel mit einem geringeren Aufwand als ihre Wettbewerber erreichen. Da sie aus verschiedenen Perspektiven auf das Gelände zwischen den Gipfeln schauen, bewerten sie die dort vorhandenen Schwierigkeiten anders und wählen somit u. U. unterschiedliche Wege, um besser zu sein als ihre Wettbewerber. Und dies auch, wenn sie den gleichen Absatzmarkt-Gipfel mit seinen für beide Wettbewerber objektiv gleichen Bedingungen als Ziel wählen.

<sup>8</sup> Im Bild der Bergsteiger bedeutet dies, daß es wenig Sinn macht, die genaue Kenntnis eines attraktiven Berggipfels, auf dem sich auch viele andere Wettbewerber drängeln, und nur eine nebulöse Vorstellung der Bedingungen des Weges am Berg „Unternehmen“ zum Ausgangspunkt strategischer Überlegungen machen. Vorteile gegenüber den konkurrierenden Bergsteigern lassen sich eher erreichen, wenn die genaue Betrachtung der Gegebenheiten den Berges „Unternehmen“ mit seinen jeweiligen Besonderheiten die Basis für die Wahl eines Weges zu einem der Berge „attraktiver Absatzmarkt“ bildet. Die objektiven Schwierigkeiten dieser Gipfel „Absatzmarkt“ sind für alle diejenigen, die auf ihn strömen, gleich. Vorteile gegenüber den Wettbewerbern lassen sich auf dem Weg dorthin am ehesten bei der Wahl eines Berges „Absatzmarkt“ erreichen, der von den Bedingungen des Berges „Unternehmen“ besonders gut zu erreichen ist (auch wenn er „objektiv“ weniger attraktiv ist) oder aber durch die geschickte Wahl eines Weges - und der Gestaltung besonders günstiger Wege - am „eigenen“ Berg „Unternehmen“.

<sup>9</sup> Die ersten Artikel, die ihm zugerechnet werden können, erschienen zu Beginn der 80er Jahre. Erst in den 90ern wurde diese Denkweise breiter aufgegriffen, was im Zusammenhang mit der oben erwähnten Diskussion um Kernkompetenzen zu sehen ist (vgl. hierzu Wernerfelt 1995).

So werden je nach Autor Begriffe wie „Kernkompetenz“, „Kernfähigkeit“, „organisationale Fähigkeit“ oder „Organizational Capability“ teilweise synonym, teilweise unterschiedlich benutzt<sup>10</sup>. Dieses Problem der uneinheitlichen Bezeichnungen gleicher bzw. der einheitlichen Benennung unterschiedlicher Konstrukte läßt sich noch vergleichsweise einfach begegnen: Aufbauend auf den englischsprachigen grundlegenden Veröffentlichungen stellen *Nolte & Bergmann* ein *Konzept des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung* vor. Die dort entwickelten Definitionen können bei der Einarbeitung in die ressourcenorientierte Unternehmensführung unterstützen.

Grundlegender ist das Problem, daß teilweise mit einer ressourcenorientierten Perspektive eine Re-Interpretation bekannter Sachverhalte notwendig wird. Da in diesem Ansatz angenommen wird, daß Wettbewerbsvorteile aus allen Unternehmensaktivitäten herrühren können, läßt sich nicht ohne eine vorherige Überprüfung sagen, welche spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens letztendlich in den Vordergrund der Betrachtung gerückt werden müssen.

Der Beitrag von *Nolte* ordnet *betriebswirtschaftliche Funktionen* in den ressourcenorientierten Ansatz ein. Dabei ergibt sich teilweise eine Akzentverschiebung der herkömmlichen Aufgaben. Im Zusammenhang mit der *Nachhaltigkeit* eines Wettbewerbsvorteils wird regelmäßig auf die Bedeutung personengebundener Ressourcen hingewiesen<sup>11</sup>. Welche Vorgehensweise sich hieraus für die betriebswirtschaftliche Funktion „*Organisation*“ ergibt, wird als Beispiel für eine ressourcenorientierte Re-Interpretation dargestellt.

Derzeit steht der Prozeßgedanke im Mittelpunkt zahlreicher betriebswirtschaftlicher Diskussionen. In ihrem Beitrag entwickeln *Esswein & Körmeier* das Konstrukt des *Ressourcenprozesses*. Es beinhaltet die Aktivitäten des Unternehmens, die die Erschließung strategisch relevanter Ressourcen betreffen. Diese Aktivitäten können sich quer über unterschiedliche Funktionsbereiche erstrecken und gegebenenfalls eine Reorganisation nach sich ziehen, bei denen diese Ressourcenprozesse das zentrale Gestaltungsmerkmal bilden. Damit stellt der Artikel von *Esswein & Körmeier* ein Bindeglied

---

<sup>10</sup> vgl. z. B. populärwissenschaftlich *Strasmann & Schüller* 1996 oder *Suter* 1995; vgl. auch z. B. zu *Knyphausen-Aufseß* 1995: 94 - 99

<sup>11</sup> vgl. z. B. *Hall* 1991

zwischen der ressourcenorientierten Unternehmensführung und den Business Reengineering-Bemühungen vieler Unternehmen dar.

Die Erweiterung der Ressourcenbasis durch *organisationales Lernen*, das im Zuge der *Globalisierung* von Unternehmensaktivitäten vonstatten geht, behandelt der Beitrag von *Bergmann*. Die Fähigkeit von Unternehmen, sich auf unterschiedliche Kulturen einzustellen, wird als eine Voraussetzung für die Globalisierung angesehen. Gleichzeitig wird diese Fähigkeit - via organisationalem Lernen - im Zuge der Internationalisierung ausgebaut. An diesem Beispiel wird ein Phänomen ressourcenorientierter Unternehmensführung deutlich: *Organizational Capabilities*, mit denen sich Unternehmen von Wettbewerbern absetzen können, können nur im Unternehmen selbst entwickelt werden. Dies setzt aber in der Regel voraus, daß die für diese *Organizational Capabilities* jeweilig zentrale Ressource dem Unternehmen bereits zur Verfügung steht. Exogenes organisationales Lernen - also Lernen des Unternehmens durch die Erfahrungen, die das Unternehmen am Absatzmarkt macht - oder endogenes organisationales Lernen - also Lernen des Unternehmens durch die Erfahrungen, die aus den unterschiedlichen Möglichkeiten der Kombination von Ressourcen innerhalb des Unternehmens herrühren - unterstützen dann eine solche Einbindung der Ressourcen, daß sie letztendlich auch zu einem *Wettbewerbsvorteil* führen können.

Wenn Unternehmen ihre Marktstrategie aus den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ableiten, dann liegt es nahe, daß die Unternehmen sich von allen nicht strategisch relevanten Ressourcen trennen und versuchen, sich auf ihre Kernkompetenzen - oder auch „nur“ ihr Kerngeschäft - zu konzentrieren. Am konsequentesten läßt sich dieses Vorgehen durch die Bildung von *Unternehmensnetzwerken* verwirklichen, bei denen ein Kundennutzen erst durch die Kombination von Ressourcen unterschiedlicher Unternehmen geschaffen wird. Der Beitrag von *Garrecht* behandelt die neben der Beherrschung der Informations- und Kommunikationstechnologie zentrale *Organizational Capability* zur Bildung entsprechender dynamischer Netzwerke: Vertrauen. Vertrauen wirkt sich bei unternehmensübergreifenden Strukturen transaktionskostenmindernd und beschleunigend aus.

Damit werden in diesem Sammelband - neben der Vorstellung eines geschlossenen Sprachspiels - Aspekte der ressourcenorientierten Unternehmensführung angesprochen, die die Re-Interpretation betriebswirtschaftlicher Funktionen, insbesondere die Organisation personengebundener Ressourcen, prozeßorientiertes Organisieren, organisationales Lernen und Glo-

balisierung sowie Unternehmensnetzwerke betreffen. Es werden somit nur einige wenige - allerdings darunter zentrale - Felder der ressourcenorientierten Unternehmensführung angesprochen.

Die Beiträge sind weitgehend aus Workshops mit Teilnehmern mehrerer Universitäten heraus entstanden. Diese Diskussionsrunden dienten zum einen der Aufarbeitung des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. Zum zweiten wurden Anwendungsfelder vorgestellt, bei denen diese Sichtweise eher als die marktorientierte Perspektive zur Problemlösung beiträgt. Außer den in diesem Sammelband enthaltenen Themen handelte es sich z. B. um die Frage des Wandels von Unternehmen, einer „modernen“ Humankapitalrechnung und um die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch den bewußten Einsatz natürlicher Ressourcen. Leider sah sich nicht jeder Teilnehmer dieser Workshops in der Lage „seinen“ Aspekt der ressourcenorientierten Unternehmensführung für diesen Sammelband festzuhalten. Umso mehr soll das vorliegende Buch<sup>12</sup> als Einladung sowohl an „Theoretiker“ als auch an „Praktiker“ zur Diskussion des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung und seiner vielfältigen Aspekte verstanden werden<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Mit ihrer äußerst engagierten, kompetenten und sorgfältigen inhaltlichen Zuarbeit und der entsprechenden Umsetzung des Layouts haben Frau cand. rer. oec. Diana Albrecht und Herr cand. wirt.-ing. Frank Pankotsch wesentlich zum Entstehen dieses Buches beigetragen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei ihnen bedanken.

<sup>13</sup> Hierzu sind die Adressen der Autoren am Ende des Buches angeführt.

## Literatur

- Barney, J. B. 1997. Looking inside for competitive advantage. In: Campbell, A. & Sommers Luchs, K. (Edts.). Core competency-based strategy. London & Boston: 13 - 29.
- Buzzell, R. D. & Gale, B.T. 1987. The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance. New York.
- Hall, R. 1991. The contribution of intangible resources to business success. Journal of General Management, vol. 16 (4): 41 - 51.
- Hax, A. C. & Majluf, N.S. 1991. Strategisches Management. Ein integriertes Konzept aus dem MIT. Frankfurt/Main.
- Hinterhuber, H. H. 1997. Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung. In: Hahn, D. & Taylor, B. (Hrsg.). Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung. 7. Aufl., Heidelberg: 51 - 74.
- Porter, M. E. 1992. Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 3. Aufl., Frankfurt/Main & New York.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, vol. 68 (3): 79 - 91.
- Strasmann, J. & Schüller, A. (Hrsg.) 1996. Kernkompetenzen. Was ein Unternehmen wirklich erfolgreich macht. Stuttgart.
- Suter, A. 1995. Kernfähigkeiten aktiv managen - strategisch und operativ. io Management Zeitschrift, 64. Jg. (4): 92 - 95.
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-base view of the firm. Ten Years after. Strategic Management Journal, vol. 16: 171 - 174.

# **Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung**

*von Heike Nolte & Rainer Bergmann*

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Gegenüberstellung ressourcen- und marktorientierter Ansätze</b>	<b>3</b>
	2.1 Marktorientierter Ansatz: Structure-conduct-performance-Paradigma	4
	2.2 Ressourcenorientierter Ansatz: Resource-conduct-performance-Paradigma	5
	2.3 Marktorientierter und ressourcenorientierter Ansatz: Zwei Seiten einer Medaille	6
<b>3</b>	<b>Die Elemente des ressourcenorientierten Ansatzes</b>	<b>7</b>
	3.1 Strategisches Vermögen	8
	3.2 Kernkompetenz	10
	3.3 Überblick über Ressourcen	11
	3.4 Organizational Capabilities	14
	3.5 Die Entwicklungsfähigkeit des strategischen Vermögens	15
<b>4</b>	<b>Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>24</b>

# 1 Einleitung

Die Entscheidung eines Unternehmens, ressourcenorientiert vorzugehen, kann der normativen Ebene des Managements zugeordnet werden, da es hierbei um eine grundsätzliche Ausrichtung der Geschäftstätigkeit geht. Entsprechend obliegt eine solche Entscheidung der obersten Unternehmensleitung. Die Umsetzung einer solchen Entscheidung zu einer ressourcenorientierten Unternehmensführung ist Aufgabe des strategischen Managements im allgemeinen, da als das Wesen des strategischen Managements die Entwicklung und das Aufrechterhalten sowohl von Vermögen und Fertigkeiten als auch die Auswahl von Strategien und Wettbewerbsfeldern angesehen werden kann, in denen diese Vermögen und Fertigkeiten langfristige Wettbewerbsvorteile darstellen<sup>1</sup>. Damit rücken die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und ihre Nutzung in das Blickfeld des strategischen Managements<sup>2</sup>. D. h., „Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“<sup>3</sup> Die Fähigkeit, eine Unternehmensstrategie aus den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen zu entwickeln, wird zunehmend als wettbewerbsrelevant angesehen<sup>4</sup>.

Der ressourcenorientierte Ansatz beschäftigt sich mit der Frage, welche Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen besonders relevant sind, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Er kann als ein eigenständiger theoretischer Ansatz angesehen werden, der neben bekannten Theorien steht und diese gegebenenfalls ergänzen kann<sup>5</sup>.

Im folgenden soll der ressourcenorientierte Ansatz mit seinen grundlegenden Begriffen dargestellt werden. Dies ist insbesondere notwendig, da hier bisher kein geschlossenes Konzept existiert. Er wurde in Aufsätzen unter-

---

<sup>1</sup> vgl. Aaker 1989

<sup>2</sup> vgl. die Definition der Unternehmensstrategie von Hofer & Schendel 1978: 25

<sup>3</sup> Bleicher 1995: 70

<sup>4</sup> vgl. zusammenfassend Hart & Banbury 1994

<sup>5</sup> vgl. zur Abgrenzung von dem Agency-Ansatz, der Theorie der Verfügungsrechte, dem Transaktionskostenansatz und der evolutionsorientierter Organisationstheorie: Mahoney & Pandian 1992: insbesondere 363; vgl. zur Abgrenzung anderer Ansätze der Industrieökonomie: Conner 1991.

schiedlicher Autoren entwickelt<sup>6</sup>. Die unterschiedlichen Stränge sollen hier zusammengeführt werden<sup>7</sup>.

Nach einer Gegenüberstellung zur sogenannten marktorientierten Sichtweise erfolgt die begriffliche Abgrenzung von wesentlichen Begriffen des Ressourcenansatzes. Ziel dieser definitorischen Auffächerung der relevanten Begriffe ist die *Schaffung eines geschlossenen Begriffssystems*. Die *terminologische Eingrenzung* des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung ist deshalb erforderlich, da die zunehmend im deutschsprachigen Raum publizierten Beiträge, die den Ressourcenansatz oft nur diffus diskutierten, eine *Begriffsvielfalt* erzeugt haben, die einen eigenständigen Zugang zum Thema erschweren.

## 2 Gegenüberstellung ressourcen- und marktorientierter Ansätze

„Die Grundidee (des ressourcenorientierten Ansatzes im Rahmen der Unternehmensführung, HN/RB) besteht darin, die Einzigartigkeit des Unternehmens - die *Wettbewerbsvorteile* gegenüber anderen Anbietern - nicht durch seine Stellung am Produktmarkt, sondern durch die Qualität der *Ressourcen* zu erklären ...“<sup>8</sup>. Die Denkweise ist den marktorientierten Ansätzen entgegengesetzt: „*Grundlegend* unterscheidet sich der Ressourcenansatz von der marktorientierten Sicht dadurch, daß nicht mehr der Bedarf an Ressourcen von der *Positionierung im Markt abgeleitet* wird, sondern daß *primär Ressourcenpotentiale* aufgebaut werden, die nachher eine günstige Positionierung im Markt erlauben.“<sup>9</sup> Bei dem marktorientierten und dem ressourcenorientierten Ansatz wird letztendlich das gleiche Problem - Erreichen bzw. Bewahren einer günstigen Marktposition - von unterschiedlichen

---

<sup>6</sup> vgl. Wernerfelt 1995. Vgl. auch die Übersicht in Knafelz 1995: 62

<sup>7</sup> Da die grundlegende Literatur in Englisch verfaßt wurde und die dort übliche Unterscheidung zwischen Konstrukten in Deutsch teilweise nicht vermittelbar ist (z. B. „Competence“ und „Capability“), werden weitgehend die englischen Bezeichnungen übernommen.

<sup>8</sup> zu Knyphausen-Aufseß 1995: 82

<sup>9</sup> Rühl 1995: 94. Die Auffassung des marktorientierten Ansatzes wird in der Zusammenfassung eines Kapitels, das Ansoff & McDonnell „Concept of Organizational Capability“ überschrieben hat, besonders deutlich. Dort kommen sie zu der Aussage „Thus, as firms change their external strategies, they also have to change their internal capabilities.“ (Ansoff & McDonnell 1990: 213). Damit werden die notwendigen Organizational Capabilities von der Marktstrategie abgeleitet.

Sichtweisen heraus behandelt, so daß sich die beiden Ansätze bei der Strategiewahl ergänzen<sup>10</sup>. Hinter dem marktorientierten und dem ressourcenorientierten Ansatz stehen unterschiedliche Forschungsauffassungen<sup>11</sup>. Während der marktorientierte Ansatz aus der Industrieökonomie entstanden ist und sich traditionell an ökonomischen Modellen und somit an repräsentativen Aussagen orientiert, basiert der ressourcenorientierte Ansatz auf Einzelfallstudien und den Erfolgsfaktoren einzelner Unternehmen.

## 2.1 Marktorientierter Ansatz: Structure-conduct-performance-Paradigma

Zunächst wird kurz die sogenannte marktorientierte Sichtweise im Strategischen Management (Market Based View) beschrieben.

Die Wurzeln des Market Based View liegen in der Industrial Organization (IO)-Forschung. Die Industrial Organization-Forschung baut auf der grundlegenden Annahme auf, daß zwar *interindustrielle*, nicht aber *intraindustrielle* Unterschiede bei den von Unternehmen erzielten Renditen existieren<sup>12</sup>.

Der marktorientierte Ansatz geht dabei von der Prämisse aus, daß der Markt oder die Branche einen so großen Wettbewerbsdruck ausüben, daß die einzelnen Unternehmen nur dann überleben und wachsen können, wenn sie sich erfolgreich diesen Markt- und Branchenerfordernissen anpassen; hingegen sich nicht anpassende Unternehmen scheitern und zum Marktaustritt gezwungen sind - die Ressourcen und die Fähigkeiten des Unternehmens spielen eine untergeordnete Rolle<sup>13</sup>. Im Market Based View werden somit unternehmensexterne Faktoren, insbesondere die Branchenattraktivität und die relative Wettbewerbsposition in der Branche, als wesentliche Einflußfaktoren des Unternehmensverhaltens und -erfolges betrachtet<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> vgl. insbesondere Wernerfelt 1984; vgl. auch die Integration der beiden Sichtweisen von Porter 1991 oder die Darstellung der Grundannahmen der „Design School“ von Mintzberg 1990.

<sup>11</sup> vgl. Osterloh & Grand 1994

<sup>12</sup> vgl. zu Knyphausen 1993: 772

<sup>13</sup> vgl. Lado, Boyd & Wright 1992: 77ff.

<sup>14</sup> vgl. z. B. Hannan & Freeman 1977. Zur Branchenattraktivität als bestimmende Größe der Rentabilität eines Unternehmens vgl. Porter 1995: 22-30. Zum Begriff Market Based View vgl. Rühl 1994: 34-42.

Als einer der Protagonisten des Market Based View gilt Porter<sup>15</sup>, der mit dem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte (Five-Forces-Konzept)<sup>16</sup>, dem Corporate Strategy-Konzept und den generischen Strategien von Kostenführerschaft und Differenzierung als eine Weiterentwicklung der Industrieökonomik angesehen werden kann. Dieser Ansatz basiert auf den Erkenntnissen der traditionellen „business policy-Theorie“. Das Marktergebnis hängt vom Marktverhalten ab und dieses wiederum ist aus der Marktstruktur heraus zu erklären. D. h., dieser umfeldorientierten Sichtweise liegt das „*structure-conduct-performance*“-Paradigma zugrunde<sup>17</sup>.

Die Sichtweise des marktorientierten Ansatz trifft jedoch die Kritik: „However, it has been argued that any low-cost position gained through learning effects, scale/scope economies, and capital/labor substitution might not necessarily constitute a sustainable competitive advantage. ... Such efficiency gains may be imitable and consequently are likely to be eroded over time.“<sup>18</sup>

Insbesondere der Ansatz von Porter ist einseitig auf den Absatzmarkt ausgerichtet. So handelt es sich bei Porters fünf Wettbewerbskräften ausschließlich um Strukturelemente des Absatzmarktes, während hingegen Erklärungsansätze, welche in den internen Strukturen eines Unternehmens und der Ressourcenausstattung begründet sind, deutlich vernachlässigt werden<sup>19</sup>.

## 2.2 Ressourcenorientierter Ansatz: Resource-conduct-performance-Paradigma

Neue Technologien und Verfahren - so demgegenüber die Grundausrüstung des ressourcenorientierten Ansatzes - sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> vgl. insbesondere Porter 1995. Für eine vertiefende Darstellung der Abgrenzung zwischen klassischer Industrieökonomik und Porters Ansatz im Kontext des Strategischen Managements vgl. Hammes 1994: 59ff.

<sup>16</sup> Das „Five Forces-Modell“ von Porter umfaßt: Bedrohung durch potentielle Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Ersatzdienste, Verhandlungsstärken von Abnehmern und Lieferanten und Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.

<sup>17</sup> vgl. Bain 1951; Bain 1956; Rühli 1994: 34

<sup>18</sup> Lado, Boyd & Wright 1992: 85

<sup>19</sup> vgl. Rühli 1994: 36 und 41

<sup>20</sup> vgl. Pawlowsky 1992: 184

Sie stellen lediglich die Voraussetzung für die Teilnahme am Wettbewerb dar<sup>21</sup>.

Der ressourcenorientierte Ansatz betrachtet überdurchschnittliche Gewinne „... as resulting primarily from the acumen or luck of the firm in acquiring, combining, and deploying resources (conduct), rather than from the structure of the industry in which the firm finds itself.“<sup>22</sup> Im Rahmen des Ressourcenansatzes werden somit die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Einzigartigkeit von Unternehmen hinsichtlich ihrer Ressourcen und der Art und Weise der Ressourcenbündelung gesehen<sup>23</sup>, so daß von einem „*resource conduct performance*“-Paradigma gesprochen werden kann<sup>24</sup>.

## 2.3 Marktorientierter und ressourcenorientierter Ansatz: Zwei Seiten einer Medaille

Eine Sichtweise, die den marktorientierten und den ressourcenorientierten Ansatz als Gegenkonzepte versteht, wird beiden nicht gerecht, da der marktorientierte auch interne und der ressourcenorientierte Ansatz auch externe Faktoren berücksichtigt<sup>25</sup>. Daher wird eine Verknüpfung der Perspektiven gewählt: Interne und externe Einflußfaktoren werden als bestimmend für den Unternehmenserfolg betrachtet<sup>26</sup>. Es drängt sich geradezu die Metapher „von den zwei Seiten der gleichen Medaille“ auf<sup>27</sup>. Denn im ressourcenorientierten Ansatz wird die Marktseite nicht vernachlässigt, da Ressourcen und Organizational Capabilities nur dann strategische Bedeutsamkeit erlangen, wenn sie am Absatzmarkt auch tatsächlich verwertet werden können und wesentlich zum Kundennutzen beitragen<sup>28</sup>.

Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings beispielsweise darin, „...wie Ressourcen- und Kompetenzbedürfnisse abgeleitet werden. In der marktori-

---

<sup>21</sup> vgl. Pawlowsky 1992

<sup>22</sup> Conner 1991: 132

<sup>23</sup> vgl. Barney 1986; Barney 1991; Penrose 1995; Peteraf 1993; Prahalad & Hamel 1990, vgl. hierzu auch den Beitrag von Nolte in diesem Band.

<sup>24</sup> vgl. Rühli 1994: 42

<sup>25</sup> Zu den internen Faktoren des marktorientierten Ansatzes vgl. Porter 1996. Zu den externen Faktoren des Ressourcenansatzes vgl. Wernerfelt 1984; Barney 1991: 103. Vgl. hierzu auch den einleitenden Beitrag von Nolte in diesem Band.

<sup>26</sup> vgl. Hansen & Wernerfelt 1989; Bamberger & Wrona 1996: 146ff.; Rühli 1994: 50f.

<sup>27</sup> vgl. zu Knyphausen 1993: 774; Wernerfelt 1984: 171

<sup>28</sup> vgl. Knafel 1995: 46

entierten Sicht resultieren diese aus Marktgegebenheiten, während sie in der ressourcenorientierten Sicht Ausgangspunkt für eine Positionierung in bestehenden oder noch zu schaffenden Märkten sind.<sup>29</sup> Oder anders gesagt: „Die durch die Erfolgsfaktorforschung implizierte Frage *'was man soll'* muß ... durch die Frage *'was man kann'* abgelöst werden.“<sup>30</sup>

Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht in der jeweiligen Charakterisierung der Ressourcen und damit in der grundlegenden Bedeutung, die den Ressourcen beigemessen wird. Der marktorientierte Ansatz geht implizit davon aus, daß Ressourcen innerhalb einer Branche homogen sind bzw., daß sie nur kurzfristig heterogen sein können, da sie diese Eigenschaft aufgrund ihrer Mobilität und Handelbarkeit schnell verlieren. Im Gegensatz dazu sieht der Ressourcenansatz gerade in der Heterogenität und Nicht-Transferierbarkeit unternehmerischer Ressourcen den Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen<sup>31</sup>. Hierauf wird im weiteren Verlauf des Beitrages näher eingegangen.

### **3 Die Elemente des ressourcenorientierten Ansatzes**

Die Elemente des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung lassen sich im Überblick folgendermaßen veranschaulichen:

---

<sup>29</sup> Knafl 1995: 46

<sup>30</sup> Staudt & Kriegesmann 1994: 137

<sup>31</sup> vgl. Barney 1991: 100f.

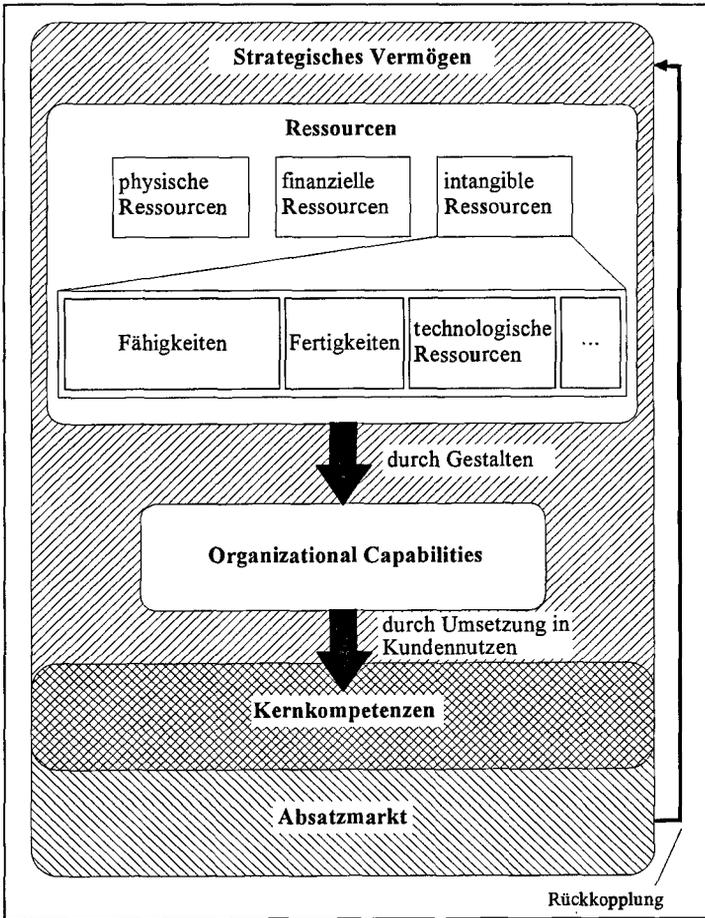


Abbildung 1: Der ressourcenorientierte Ansatz im Überblick

### 3.1 Strategisches Vermögen

Ressourcenorientierte Unternehmensführung beinhaltet den Aufbau, die Pflege und die Entwicklung des strategischen Vermögens *und* seine Umsetzung in einen Kundennutzen am Absatzmarkt.

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich, daß innerhalb des theoretischen Gebäudes „strategisch relevant“ verankert sein muß. Im Gegensatz zu einigen Definitionen, die dieses Merkmal jedem einzelnen Konstrukt zuordnen, soll es hier übergeordnet werden. Das heißt, es interessieren im folgen-

den grundsätzlich nur solche Konstrukte, die zum Erfolgspotential beitragen können. Eine entsprechende Umsetzung in tatsächliche Wettbewerbsvorteile am Markt kann erfolgen, ergibt sich aber nicht zwangsläufig. Von daher sollen im folgenden Ressourcen, Organizational Capabilities und ihre Verknüpfungen als „*strategisches Vermögen*“ bezeichnet werden.

*Ressourcen und Organizational Capabilities sowie das „Gestalten“ von Ressourcen zu Organizational Capabilities sind als strategisches Vermögen das Erfolgspotential für die Generierung von Kundennutzen.*

Das strategische Vermögen ist dabei immer unternehmensspezifisch.

Aus dem strategischen Vermögen bzw. Strategic Assets können organisationale Renten resultieren, deren besondere Eigenschaft ist, daß sie aus einer Gesamtheit von Faktoren herrühren<sup>32</sup>.

Das strategische Vermögen stellt ein Erfolgspotential des jeweiligen Unternehmens dar, da es sich dabei zunächst „nur“ um etwas handelt, aus dem heraus ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Dieser entsteht aber keineswegs zwangsläufig aus dem strategischen Vermögen eines Unternehmens. Neben Unwägbarkeiten bei der Umsetzung in einen Kundennutzen besteht auch die Möglichkeit, daß ein Unternehmen sein strategisches Vermögen nicht erkennt oder aktuell nicht nutzen möchte. Damit besitzt das strategische Vermögen grundsätzlich Potentialcharakter.

Unter Erfolgspotential wird „... das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht“<sup>33</sup> verstanden. Dadurch, daß sich im Erfolgspotential die Erfahrungen eines Unternehmens ausdrücken<sup>34</sup>, ist strategisches Vermögen grundsätzlich unternehmensspezifisch.

Das strategische Vermögen wird zunächst als Potential unabhängig von einer Umsetzung in Kundennutzen am Markt betrachtet. Werden Marktchancen und ein so verstandenes strategisches Vermögen aufeinander abgestimmt, können strategische Erfolgspositionen entstehen<sup>35</sup>. Bei strategischen Erfolgspositionen handelt es sich um Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche

---

<sup>32</sup> vgl. Amit & Shoemaker 1993: 36; vgl. auch Peteraf 1993

<sup>33</sup> Gälweiler 1990

<sup>34</sup> vgl. Bleicher 1995: 70f.

<sup>35</sup> vgl. Pümpin 1986

Erschließung des Nutzenpotentials erforderlich sind<sup>36</sup>. In der Abbildung 1, die das hier zusammengeführte Modell des ressourcenorientierten Ansatzes darstellt, sind strategische Erfolgspositionen entsprechend auf dem Pfeil „Umsetzung in Kundennutzen“ angesiedelt.

Zwischen den drei Konstrukten Erfolgspotential, Erfolgspositionen und Kernkompetenzen findet sich eine zunehmende Ausrichtung auf den Absatzmarkt.

### 3.2 Kernkompetenz

In der Schnittmenge zwischen strategischem Vermögen und dem Absatzmarkt sind die Kernkompetenzen und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil angesiedelt, *da Kernkompetenzen das Ergebnis der Umsetzung von strategischen Vermögen in einen Kundennutzen beinhaltet, so daß ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht*<sup>37</sup>.

Bei Kernkompetenzen wird somit die Relation zu Wettbewerbern betrachtet, denn Kernkompetenzen sind die erfolgreiche Erschließung des Nutzenpotentials im Vergleich zur Konkurrenz. Wenn ein Wettbewerbsvorteil nachhaltig ist, beruht er stets auf der Umsetzung von strategischem Vermögen in Kundennutzen, also Kernkompetenzen.

---

<sup>36</sup> vgl. Pümpin 1992: 28

<sup>37</sup> vgl. in diesem Zusammenhang auch Suter 1995, der auf die Notwendigkeit der Abstimmung zwischen Kernkompetenzen (Suter spricht von Kernfähigkeiten) und Kundennutzen verweist. Vgl. auch Leonard-Barton 1992: 113.

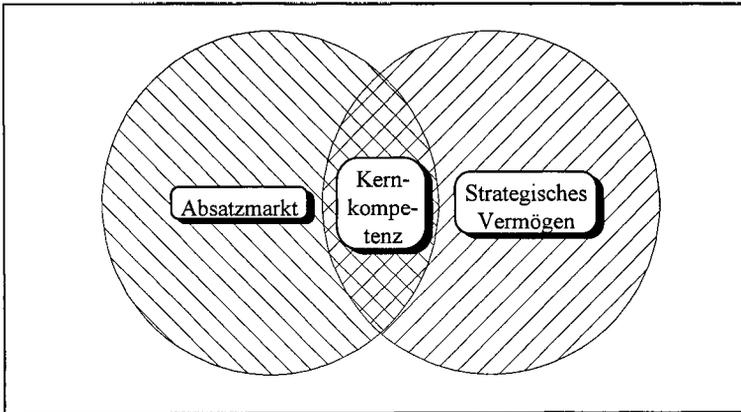


Abbildung 2: Kernkompetenzen als Umsetzung von strategischem Vermögen in einen Kundennutzen am Absatzmarkt

### 3.3 Überblick über Ressourcen

Den zentralen Punkt der Überlegungen bilden die Ressourcen. In Anlehnung an Penrose kann gesagt werden, daß Ressourcen Potentiale darstellen, die einem Nutzen zugeführt werden können<sup>38</sup>. Da die strategische Relevanz übergeordnet wurde, braucht sie hier nicht mehr herausgehoben zu werden.

Es gibt unterschiedliche Einteilungen der Ressourcen. Die Einteilung in physische Ressourcen, finanzielle Ressourcen und intangible Ressourcen von Chatterjee & Wernerfelt soll übernommen werden<sup>39</sup>. Bei letzteren wird der Bezeichnung von Hall<sup>40</sup> und nicht der von Chatterjee & Wernerfelt<sup>41</sup> gefolgt, die von „intangible assets“ sprechen. Der Hintergrund dieser Entscheidung ist, daß es durch die Parallelität mit den Bezeichnungen der anderen Arten der Ressourcen deutlicher wird, daß innerhalb des theoretischen Ansatzes die unterschiedlichen Arten von Ressourcen grundsätzlich auf die gleiche Weise Bedeutung für das Unternehmen erlangen<sup>42</sup>. Physische Res-

<sup>38</sup> vgl. Penrose 1959; insbesondere 25

<sup>39</sup> vgl. Chatterjee & Wernerfelt 1991: 34

<sup>40</sup> vgl. Hall 1993

<sup>41</sup> vgl. Chatterjee & Wernerfelt 1991

<sup>42</sup> vgl. hierzu die Ausführungen zu Kernkompetenzen und zu strategischem Vermögen

sourcen sind typischerweise Produktionsanlagen und Ausrüstungen. Finanzielle Ressourcen umfassen beispielsweise Liquiditätspotentiale<sup>43</sup>.

*Unter Ressourcen soll die Gesamtheit der Faktoren verstanden werden, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen<sup>44</sup>.*

Hier wird bewusst von „zur Verfügung stehen“ gesprochen, da es für das Unternehmen von vergleichsweise geringer Bedeutung ist, ob das Unternehmen auch im rechtlichen Sinn diese Faktoren besitzt.

Intangible Ressourcen spielen eine entscheidende wettbewerbsrelevante Rolle<sup>45</sup>. Bei ihnen sind die Kriterien für das strategische Vermögen, das zur Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils führt, am ehesten gegeben. Daher wird im folgenden auf die Ressourcenart eingegangen.

PEOPLE INDEPENDENT		PEOPLE DEPENDENT
WITH LEGAL PROTECTION	WITHOUT LEGAL PROTECTION	Know-how, Networks, Culture, Reputation
Intellectual Property Right Contracts, Trade Secrets, Databases	Public Knowledge	

Abbildung 3: A framework of intangible resources<sup>46</sup>

Hall unterteilt „intangible resources“ in „assets“ sowie in „skills“ (im Sinne von Fertigkeiten) und „competences“ (im Sinne von Fähigkeiten). Erstere beinhalten Verfügungsrechte im weiten Sinne, wie z. B. Patente, eingetragene Warenzeichen oder auch Reputation. Sie können, müssen aber nicht, rechtlich geschützt sein<sup>47</sup>. Sie sind breit einsetzbar<sup>48</sup>.

<sup>43</sup> vgl. Chatterjee 1990: 783ff.

<sup>44</sup> Diese Definition ist der von Amit & Shoemaker 1993: 35 angelehnt. Ähnlich auch Wernerfelt 1984: 172

<sup>45</sup> vgl. zusammenfassend McGrath, MacMillan & Venkataraman 1995: insbesondere 252

<sup>46</sup> Hall 1991: 42

<sup>47</sup> vgl. Hall 1991, 1993

<sup>48</sup> vgl. die Beispiele in Itami & Roehl 1991

Daneben existieren intangible Ressourcen, die auf Personen beruhen. „Skills“ und „Competences“ „... include the know-how of employees (...), and the collective attributes which add up to organizational culture.“<sup>49</sup> Die „assets“ haben statischen Charakter, die „Skills“ und „Competences“ dynamischen.

Je stärker die Ressourcen bei einzelnen Mitarbeitern und entsprechend schwächer in organisatorischen Strukturen und Routinen verankert sind, umso stärker wird die Verhandlungsmacht der entsprechenden Mitarbeiter<sup>50</sup>.

Aspekte der Unternehmenskultur können den Charakter von wichtigen Technologien bei der Kombination von Ressourcen zu Organizational Capabilities annehmen, wenn die Komplexitätswahrung bei der Kombination der Ressourcen im Vordergrund steht. Die entsprechende Funktionalisierung von Unternehmenskultur kann wiederum eine unternehmensspezifische Managementfertigkeit darstellen und somit zu Quasi-Renten führen.<sup>51</sup>

Kultur hat im Zusammenhang mit intangiblen Ressourcen in zweierlei Hinsicht Bedeutung. Zum einen hängt es auch von der Landeskultur ab, welche Capability einen Wettbewerbsvorteil darstellt<sup>52</sup>. Insbesondere kann sie Bedeutung erlangen, indem sie zu einer Mittlerin zwischen individuellen kognitiven Prozessen und dem Unternehmen als sozialem System wird<sup>53</sup>. Die Kultur eines Unternehmens kann Annahmen enthalten, die die Kombination von einzelnen Ressourcen bestimmen<sup>54</sup>. Somit kann Kultur zu einer zwar begrenzt einsetzbaren, aber langfristig wirkenden Ressource werden<sup>55</sup>.

Ein Problem, das sich aus der ressourcenorientierten Sichtweise ergibt, ist, daß intangible Ressourcen letztendlich nur im Unternehmen selbst entwickelt werden können. Von daher lassen sich Marktstrategien nur dann kurzfristig verwirklichen, wenn die notwendigen intangiblen Ressourcen im Unternehmen vorhanden sind.

---

<sup>49</sup> Hall 1993: 609

<sup>50</sup> vgl. Grant 1991: insbesondere 128f.

<sup>51</sup> vgl. Castanias & Helfat 1991: 161

<sup>52</sup> vgl. Hu 1995

<sup>53</sup> vgl. Fiol 1991

<sup>54</sup> vgl. Fiol 1991

<sup>55</sup> vgl. Wernerfelt 1989: 7

### 3.4 Organizational Capabilities

Im Rahmen von empirischen Untersuchungen wurde herausgearbeitet, daß „... organisatorische Variablen mindestens einen ebenso großen Teil der Performance-Varianz erklären wie wettbewerbsökonomische Faktoren.“<sup>56</sup> Die organisationalen Fähigkeiten oder „Organizational Capabilities“ sind dadurch gekennzeichnet, daß sie auf die Koordination von Handlungen wirken, daß sie in der Tiefenstruktur des Systems verankert sind, Potentialcharakter und eine dynamische Komponente besitzen und schließlich dienen sie der Differenzierung von der Konkurrenz<sup>57</sup>. In Chandlers Behandlung von „Organizational Capabilities“ stellt er strukturelle Eigenschaften von Unternehmen und ihre daraus resultierende Überlebensfähigkeit in den Mittelpunkt<sup>58</sup>. Nach seiner Auffassung ist beispielsweise die damalige Schwäche amerikanischer Unternehmen darauf zurückzuführen, daß sie in Produktbereiche diversifiziert haben, für die sie keine Organizational Capabilities besitzen<sup>59</sup>.

*Organizational Capabilities* werden funktional definiert. Sie können durch die Kombination von Ressourcen entstehen. Dabei ist Kombinieren als Gestalten zu interpretieren. Somit handelt es sich bei einer Organizational Capability um ein Aggregat von Ressourcen.

Die Bezeichnung „Gestalten“ für die Kombination von Ressourcen zu Organizational Capabilities rührt von der Managementfunktion „Gestalten“ her, was das „... gedankliche Entwerfen eines Modells der Institution (bedeutet, HN/RB), diese somit als Objekt überhaupt zu schaffen und dann als handlungsfähige Einheit zu konzipieren“<sup>60</sup>.

Wenn es um die Entwicklung eines Organisationsmodells auf der Basis des ressourcenorientierten Ansatzes geht, ergibt sich, daß die Kombination von Ressourcen im Sinne von Gestalten insbesondere „Organisieren“ als *zielorientierte Integration und/oder Koordination von Ressourcen* beinhaltet. Hierauf wird an anderer Stelle genauer eingegangen<sup>61</sup>.

---

<sup>56</sup> zu Knyphausen-Aufseß 1995: 93

<sup>57</sup> vgl. zusammenfassend zu Knyphausen-Aufseß 1995: 94ff.

<sup>58</sup> vgl. Chandler 1990

<sup>59</sup> vgl. Chandler 1992: insbesondere 36f.

<sup>60</sup> Bleicher 1994: 31

<sup>61</sup> vgl. den Beitrag von Nolte zum „Gestalten“ in diesem Band.

### 3.5 Die Entwicklungsfähigkeit des strategischen Vermögens

Nach der bisherigen Darstellung handelt es sich bei dem ressourcenorientierten Ansatz um ein statisches Konzept. Dynamisch wird es erst durch die Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen, wodurch sich das strategische Vermögen zielorientiert weiterentwickeln kann.

Diese Rückkopplung kann zur ressourcenorientierten Entwicklung eines Unternehmens führen, da somit vergangenes Handeln des Unternehmens sein strategisches Vermögen beeinflusst, was wiederum die Basis für zukünftige Chancen am Absatzmarkt bildet.

Diese Rückkopplung kann unterschiedlicher Natur sein. So beeinflusst das Agieren eines Unternehmens am Absatzmarkt die monetären Rückflüsse. Dies hat Auswirkungen auf seine finanziellen Ressourcen und damit gegebenenfalls auf das strategische Vermögen.

Auch beispielsweise Informationen über den Absatz eigener Produkte und den von Wettbewerbern können dazu führen, daß die Fertigkeiten hinsichtlich der Vermarktung der Produkte des Unternehmens ausgebaut werden.

Diese Rückkopplung kann auch als exogenes organisationales Lernen bezeichnet werden, sofern Erfahrungen, die das Unternehmen bei der Umsetzung des Erfolgspotentials in Kundennutzen am Absatzmarkt erwirbt, zu einer zeitlich überdauernden Veränderung des im Unternehmen vorhandenen und integrierten Wissens führt.

Neben dem so in die Abbildung aufgenommenen exogenen Lernen sind graphisch nicht dargestellte Formen von endogenem Lernen vorhanden. „Endogenes Lernen“ bedeutet, daß die zeitlich überdauernde Veränderung der Wissensbasis ohne unmittelbare Rückkopplung vom Markt stattfindet. Dieses endogene Lernen erfolgt durch Erfahrungen innerhalb der einzelnen Ressourcenarten, den Organizational Capabilities und dem Kombinationsprozeß, aber auch zwischen diesen Elementen des strategischen Vermögens.

Eine Form endogenen organisationalen Lernens wäre beispielsweise, wenn eine neue Fertigungsstraße (physische Ressource) zu neuen Fertigkeiten (intangible Ressource) führt.

Eine solche Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen beinhaltet auch die Möglichkeit des Überprüfens der Ziele des Unterneh-

mens und damit die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt<sup>62</sup>. Zeigt sich regelmäßig, daß das am Absatzmarkt eingesetzte strategische Vermögen nicht zu einem entsprechenden Wettbewerbsvorteil führt - oder auch, daß die Ziele am Absatzmarkt kontinuierlich erfüllt werden - dann kann dies zu einer Veränderung der Strategien und der Wettbewerbsfelder des Unternehmens führen.

## 4 Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils

Ein Schlüsselbegriff im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes ist *Nachhaltigkeit*<sup>63</sup>. Strategisches Management dient dem Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Eine Voraussetzung für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils ist die Nachhaltigkeit des strategischen Vermögens, also der Ressourcen und Organizational Capabilities und des „Gestaltens“. Wenn letztere nachhaltig sind, also *ihr Effekt nicht im Planungshorizont des Unternehmens*<sup>64</sup> von einem Wettbewerber oder potentiellen Wettbewerber<sup>65</sup> erreicht werden kann, so können die Wettbewerber diese Ressourcen auch nicht in den entsprechenden Kundennutzen umsetzen und somit den resultierenden Wettbewerbsvorteil nicht erzielen.

Um einen auf dem strategischen Vermögen beruhenden nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, müssen die Ressourcen und Organizational Capabilities verschiedene Kriterien erfüllen. Die einzelnen Kriterien für Nachhaltigkeit sind in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Sind einzelne Kriterien nicht erfüllt, ist die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils gefährdet. Ihr jeweiliges Gewicht hängt von der betrachteten Ressource bzw. Organizational Capability ab. Im folgenden werden diese Kriterien kurz erläutert.

---

<sup>62</sup> vgl. hierzu auch den Beitrag von Nolte in diesem Band.

<sup>63</sup> „Sustainability“

<sup>64</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990: 98

<sup>65</sup> vgl. Barney 1991: 102

#### • Dauerhaftigkeit<sup>66</sup>

Nachhaltigkeit bezieht sich nicht auf den Zeitraum, in dem ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil genießt<sup>67</sup>. Dauerhaftigkeit ist hingegen eine Bedingung für Nachhaltigkeit, die den zeitlichen Aspekt abdeckt. *Dauerhaftigkeit kann als die Rate verstanden werden, in der das strategische Vermögen seinen Wert verliert oder obsolet wird*<sup>68</sup>, wobei die Dauerhaftigkeit umso ausgeprägter ist, je geringer diese Rate ist. Die Dauerhaftigkeit bezieht sich auf den Zeitraum, in dem das strategische Vermögen in der Lage ist, einen Kundennutzen zu stiften. Die Dauerhaftigkeit ist dabei unabhängig vom Wettbewerb zu sehen<sup>69</sup>, der auf andere Art und Weise die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils beeinträchtigen kann.

#### • Verwertbarkeit<sup>70</sup>

Damit Nachhaltigkeit entsteht, muß die Ressource auch Werte schöpfen. *Unter Verwertbarkeit wird die Erhöhung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens*<sup>71</sup> verstanden.

#### • Relative Seltenheit<sup>72</sup>

*Relative Seltenheit bedeutet, daß nicht alle Wettbewerber über diese Ressourcen oder Organizational Capabilities verfügen*<sup>73</sup>. Je größer die Anzahl von Wettbewerbern ist, die über das entsprechende strategische Vermögen verfügen, umso schwieriger wird es für das einzelne Unternehmen, sich von diesen abzusetzen.

#### • Keine Transferierbarkeit<sup>74</sup>

Keine Transferierbarkeit bedeutet, daß andere Unternehmen nicht die entsprechenden Ressourcen bzw. Organizational Capabilities zu vergleichba-

---

<sup>66</sup> „Durability“ (vgl. Grant 1991)

<sup>67</sup> vgl. Barney 1991: 102

<sup>68</sup> vgl. Grant 1991: 124

<sup>69</sup> vgl. Grant 1991: 124

<sup>70</sup> „Valuable“ (vgl. Barney 1991: 106)

<sup>71</sup> vgl. Barney 1991: 106

<sup>72</sup> „Rareness“ (vgl. Barney 1991: 106)

<sup>73</sup> vgl. Barney 1991: 106f.

<sup>74</sup> „Transferability“ (vgl. Grant 1991: 126)

ren Bedingungen erwerben können. Können (potentielle) Wettbewerber die interessierenden Ressourcen bzw. Organizational Capabilities nur mit einem höheren Aufwand erwerben, als dies im ursprünglichen Unternehmen der Fall ist, so besitzen die Wettbewerber eine schlechtere Position<sup>75</sup>. Umgekehrt gesprochen bedeutet dies, daß Teile des strategischen Vermögens, die über den Markt erworben werden können, leicht übertragbar sind und damit einen weniger nachhaltigen Charakter besitzen. Eingeschränkt übertragbar sind sie hingegen, wenn sie „... are tradeable but more valuable within the firm that currently employs them than they would be in other employ. Resources are imperfectly mobile when they are somewhat specialized to firm specific needs.“<sup>76</sup>

• **Keine Ersetzbarkeit<sup>77</sup>**

*Keine Ersetzbarkeit (Nichtsubstituierbarkeit) bedeutet, daß es keine entsprechende andere strategisch verwertbare Ressource gibt<sup>78</sup>. Die Ressource kann nicht durch eine andere ersetzt werden.*

• **Schwere Imitierbarkeit**

Replizierbarkeit<sup>79</sup> soll synonym mit Imitierbarkeit verwandt werden. Schwere Imitierbarkeit<sup>80</sup> bedeutet, daß die Ressourcen bzw. Ressourcenbündel oder Organizational Capabilities *des einen Unternehmens nicht durch ein anderes Unternehmen ohne weiteres kopierbar sein können.*

• **Kausale Ambiguität**

Intransparenz<sup>81</sup> führt zu schwerer Imitierbarkeit. Capabilities, die auf komplexen Koordinationsmustern beruhen, sind eher intransparent. Dies bedeutet, daß man die *Capability nicht eindeutig auf Ursachen zurückführen kann.* Die folgende Intransparenz führt zu *kausaler Ambiguität<sup>82</sup>.* Nachhalti-

---

<sup>75</sup> vgl. Grant 1991: 126

<sup>76</sup> Peteraf 1993: 183

<sup>77</sup> „No Substitutes“ (vgl. Barney 1991: 111)

<sup>78</sup> vgl. Barney 1991: 111)

<sup>79</sup> vgl. Grant 1991: 127

<sup>80</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990

<sup>81</sup> vgl. Grant 1991: 125

<sup>82</sup> vgl. Barney 1991: 108f.

ge Wettbewerbsvorteile sind schwer zu imitieren, wenn der Zusammenhang zwischen den Wettbewerbsvorteilen und den auf ihn beruhenden Ressourcen nicht oder nur schwer zu verstehen ist. *Diese kausale Ambiguität<sup>83</sup> beinhaltet, daß auch im jeweiligen Unternehmen nicht bekannt ist, worin genau die besondere Fähigkeit besteht, da so Imitation unmöglich ist und diese Fähigkeit nicht durch den Wechsel von Schlüsselpersonen an Wettbewerber übertragen werden kann<sup>84</sup>*. Auch wenn kausale Ambiguität nicht gegeben ist, d. h. wenn die relevanten Ressourcen und deren Kombination bekannt sind, kann dennoch Nachhaltigkeit vorliegen, da andere Kriterien wirksam sein können. Kausale Ambiguität wird durch drei Unterkriterien bewirkt. Spezifität, Komplexität und Tacitness verursachen gemeinsam die Zweideutigkeit, worauf ein strategischer Wettbewerbsvorteil beruht (kausale Ambiguität) und erschweren hierdurch die Imitierbarkeit<sup>85</sup>.

#### • Spezifität

Spezifität<sup>86</sup> bezieht sich auf die *Anpassung der Fähigkeiten an die Bedürfnisse der Transaktionspartner* und soll hier auf Kundenspezifität eingengt werden<sup>87</sup>.

#### • Soziale Komplexität

*Soziale Komplexität<sup>88</sup> wird als Teilmenge von Komplexität verstanden, wobei die Gesamtmenge „Komplexität“ nicht beschrieben werden kann.*

#### • Komplexität

Komplexität bezeichnet die Vielschichtigkeit und Vernetztheit von Ressourcen bzw. Ressourcenbündel<sup>89</sup>.

---

<sup>83</sup> ursächliche Unbestimmtheit

<sup>84</sup> vgl. Barney 1991: 109

<sup>85</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990

<sup>86</sup> Es soll hier ausdrücklich nicht von Asset Specificity gesprochen werden, da die Unternehmensspezifität ex definitione für alle Ressourcen gilt. Zur Asset Specificity vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995: 85.

<sup>87</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990: 91f.

<sup>88</sup> vgl. Barney 1991: 110

<sup>89</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990: 92; Chi 1994: 276; vgl. auch Willke 1993: 279

### • Tacitness

Tacitness bezeichnet die Unmöglichkeit, zugrundeliegende Ressourcen bzw. Organizational Capabilities zu durchschauen und zwar sowohl für Unternehmensexterne als auch für Unternehmensinterne<sup>90</sup>. Es soll von Tacitness gesprochen werden und nicht von Tacit Knowledge<sup>91</sup>, da sich Tacitness auch auf die Kombination von Ressourcen im allgemeinen bezieht<sup>92</sup>. Tacitness soll auf englisch benutzt werden, da sich bisher kein entsprechender deutscher Begriff allgemein durchgesetzt hat. Der Unterschied zwischen Tacitness und kausaler Ambiguität liegt darin, daß bei Tacitness es den Beteiligten nicht bewußt ist, worauf der Wettbewerbsvorteil beruht, während kausale Ambiguität die Unmöglichkeit des Nachvollziehens im Sinne von „Nachmachen“ ist.

### • Historizität

Das strategische Vermögen kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren, wenn es historisch bedingt und damit schwer transferierbar und schwer imitierbar ist, wobei *unter historisch bedingt zu verstehen ist, daß das strategische Vermögen von dem bisherigen Entwicklungspfad des Unternehmens geprägt ist*<sup>93</sup>.

Zwischen *Transferierbarkeit* und *Imitierbarkeit* kann ein wechselseitiger Zusammenhang angenommen werden. Wenn man versucht, Ressourcen zu transferieren, braucht man sie nicht zu imitieren bzw. wenn man sie imitiert, braucht man sie nicht zu transferieren. Von daher ergibt sich, daß sowohl kausale Ambiguität als auch Historizität Einfluß auf Transferierbarkeit und auf Imitierbarkeit besitzen.

Wenn Ressourcen und Organizational Capabilities leicht imitierbar sind, ist nicht mehr das Kriterium der relativen Seltenheit gegeben.

*Keine Ersetzbarkeit* (Nichtsubstituierbarkeit) steht logisch neben Transferierbarkeit und Imitierbarkeit, d. h. wenn eine Ressource durch eine andere

---

<sup>90</sup> vgl. Reed & DeFillippi 1990: 91

<sup>91</sup> Unter Tacit Knowledge (implizites Wissen) fallen Fähigkeiten, die auf Erfahrungslernen beruhen und nicht expliziert werden können (vgl. Polanyi 1967).

<sup>92</sup> vgl. Collis 1991

<sup>93</sup> vgl. Barney 1991: 108

ersetzbar ist, dann spielen ihre Transferierbarkeit und ihre Imitierbarkeit keinerlei Rolle. Ersetzbarkeit hat keinerlei Auswirkungen auf die relative Seltenheit.

Die Gewichtung der einzelnen Nachhaltigkeitskriterien differiert nach dem jeweiligen Aspekt des strategischen Vermögens und den situativen Bedingungen<sup>94</sup>.

Bei den Merkmalen, die zu kausaler Ambiguität führen, also Tacitness, Komplexität und Spezifität sowie bei den Zusammenhängen zwischen Historizität und kausaler Ambiguität hin zu schwerer Imitierbarkeit und Transferierbarkeit liegen kausale Beziehungen vor: Tacitness, Komplexität und Spezifität von Ressourcen bzw. Organizational Capabilities erschweren das Nachvollziehen der Ursachen eines Wettbewerbsvorteils. Sowohl kausale Ambiguität als auch Historizität des strategischen Vermögens behindern die Transferierbarkeit und die Imitierbarkeit.

Anhand der in der folgenden Abbildung aufgeführten Kriterien läßt sich überprüfen, ob eine gegebene Ressource oder Organizational Capability zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen kann. Ist eines der angeführten Kriterien nicht erfüllt, so ist zweifelhaft, ob Nachhaltigkeit vorliegt. Die relative Bedeutung der Kriterien hängt dabei von den jeweiligen situativen Bedingungen ab. Daneben sind noch weitere Kriterien für Nachhaltigkeit denkbar. Nachhaltigkeit ist ein relativer Begriff, d. h. die Nachhaltigkeit kann stärker oder schwächer ausgeprägt sein.

---

<sup>94</sup> vgl. Collis 1994

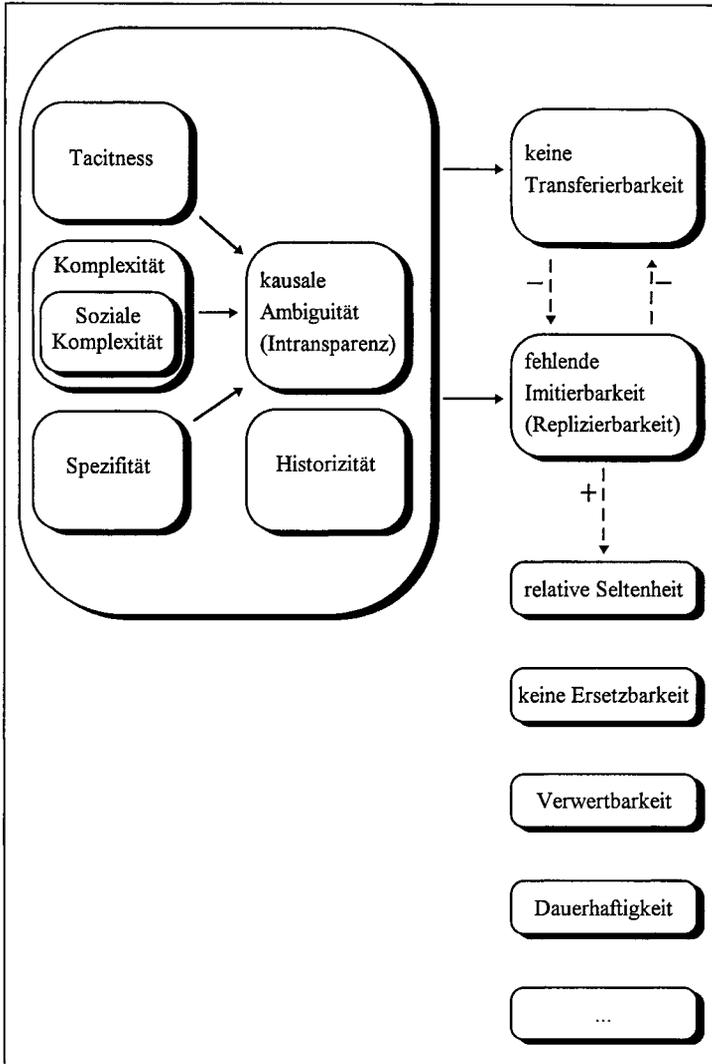


Abbildung 4: Eigenschaften des strategischen Vermögen, die Kriterien für die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils sind

## 5 Fazit

In diesem Beitrag wird auf der Basis bisher veröffentlichter konzeptioneller Artikel zum ressourcenorientierten Ansatz der Unternehmensführung ein Modell vorgeschlagen, dessen Sprachspiel eine Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit dieser ressourcenorientierten Perspektive bieten kann. Damit dient diese Zusammenführung der bisher benutzten wesentlichen Konstrukte dieses Ansatzes seiner Weiterentwicklung.

In den folgenden Beiträgen des vorliegenden Sammelbandes wird auf das hier vorgestellte Modell der ressourcenorientierten Unternehmensführung aufgebaut. Dabei werden - gemäß dem jeweiligen thematischen Schwerpunkt des Beitrages - unterschiedliche Aspekte ausgebaut.

## 6 Literatur

- Aaker, D. A. 1989. Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, vol. 31: 91 - 106.
- Amit, R. & Shoemaker, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14: 33 - 46.
- Ansoff, H. I. 1984. *Implanting strategic management*. London u. a.
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E.J. 1990. *Implanting strategic management*, 2. Aufl., Cambridge.
- Bain, J. S. 1951. Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940 *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65: 293 - 324.
- Bain, J. S. 1956. Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *American Economic Review*, vol. 44: 15 - 39.
- Bamberger, I. & Wrona, T. 1996. Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg. (2): 130 - 153.
- Barney, J. B. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, vol. 32 (10): 1231 - 1241.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1): 99 - 120.
- Bleicher, K. 1994. *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt/Main & New York.
- Bleicher, K. 1995. *Das Konzept integriertes Management*. 3. Aufl., Frankfurt/Main & New York.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, vol. 17 (1): 155 - 171.
- Chandler, A. D. 1990. *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass. & London.
- Chandler, A. D. 1992. Managerial enterprise and competitive capabilities. *Business History*, vol. 34: 11 - 41.
- Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. 1991. The link between resources and type of diversification. Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 12: 33 - 48.
- Chatterjee, S. 1990. Excess resources, utilization costs, and mode of entry. *Academy of Management Journal*, vol. 33 (4): 780 - 800.
- Chi, T. 1994. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, vol. 15: 271 - 290.
- Collis, D. J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue Summer: 49 - 68.

- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue (Winter): 143 - 152.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, vol. 17 (1): 121 - 154.
- Fiol, C. M. 1991. Managing culture as a competitive resource. An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1): 191 - 211.
- Gälweiler, A. 1990. *Strategische Unternehmensführung*. 2. Aufl., Frankfurt/Main & New York.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33 (3): 114 - 135.
- Hall, R. 1991. The contribution of intangible resources to business success. *Journal of General Management*, vol. 16 (4): 41 - 51.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 14: 607 - 618.
- Hammes, W. 1994. *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 82 (5): 929 - 964.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, vol. 10: 399 - 411.
- Hart, S. & Banbury C. 1994. How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, vol. 15 (4): 251 - 269.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation. Analytical concepts*. St. Paul u. a.
- Hu, Y.-S. 1995. The internal transferability of the firm's advantages. *California Management Review*, vol. 37 (4): 73 - 88.
- Itami, H. & Roehl, T. W. 1991. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Mass. & London.
- Knafl, H. H. 1995. *Die Konzentration auf Kernkompetenzen im Unternehmen als Faktor für erfolgreichen Wettbewerb*. Diss. TU Graz.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu 1993. "Why are Firms different?" - Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg. (6): 771 - 791.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu 1995. *Theorie der strategischen Unternehmensführung - State of the Art und neue Perspektiven*. Wiesbaden.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Wright, P. 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage. Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, vol. 18 (1): 77 - 91.

- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities. A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, vol. 13: 111 - 125.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 13: 363 - 380.
- McGrath, R. G.; MacMillan, I. C. & Venkataraman, S. 1995. Defining and developing competence. A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, vol. 16: 251 - 275.
- Mintzberg, H. 1990. The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 11: 171 - 195.
- Naujoks, H. 1994. *Autonomie in Organisationen. Perspektive und Handlungsleitlinie des Managements*. Dissertation der Hochschule St. Gallen.
- Osterloh, M. & Grand, S. 1994. Modellierung oder Mapping? Von Rede- und Schweigeelementen in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung. *Die Unternehmung*, 48. Jg. (4): 277 - 294.
- Pawlowsky, P. 1992. Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W. H. & Conrad, P. (Hrsg.) *Managementforschung* (2). Berlin & New York: 177 - 237.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14: 179 - 191.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12: 95 - 117.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68 (3): 79 - 91.
- Pümpin, C. 1986. *Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*, 3. Aufl., Bern & Stuttgart.
- Pümpin, C. 1992. *Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern & Stuttgart.
- Rasche, C. 1994. Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. *Leverkusen*.
- Rasche, C. & Wolfrum, B. 1994. Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg. (4): 501 - 517.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15 (1): 88 - 102.
- Rühli, E. 1994. Die Resource-based-View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, Peter, Hahn, Dietger, Müller-Stewens, Gunter & Wunderer, Rolf (Hrsg.). *Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. Wiesbaden 1994: 31 - 57.

- Rühli, E. 1995. Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. Die Unternehmung, 49. Jg. (2): 91 - 105.
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. 1994. Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren von Produktinnovationen. In: Corsten, Hans (Hrsg.). Handbuch Produktionsmanagement. Strategie - Führung - Technologie - Schnittstellen. Wiesbaden: 131 - 150.
- Suter, A. 1995. Kernfähigkeiten aktiv managen - strategisch und operativ. io Management Zeitschrift, 64. Jg. (4): 92 - 95.
- Ulrich, P. & Fluri, E. 1992. Management. 7. Aufl., Bern u. a.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, vol. 5: 171 - 180.
- Wernerfelt, B. 1989. From critical resources to corporate strategy. Journal of General Management, 14. Jg. (3): 4 - 12.
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, vol. 16: 171 - 174.
- Willke, H. 1993. Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 4. Aufl., Stuttgart & Jena.



# **Das „Gestalten“ der Ressourcen zu Organizational Capabilities**

*von Heike Nolte*

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Funktionen innerhalb einer ressourcenorientierten Unternehmensführung</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Organisieren als Präzision von Gestalten</b>	<b>34</b>
	3.1 Koordination und Integration	35
	3.2 Unternehmen als Systeme mit Identität	37
<b>4</b>	<b>Das Problem der Kopplung intangibler Ressourcen</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Ansätze zur Bündelung personengebundener Ressourcen</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	<b>48</b>

# 1 Einleitung

In dem folgenden Beitrag steht der Gestaltungsvorgang der Ressourcen zu organisationalen Fähigkeiten - Organizational Capabilities - im Mittelpunkt. Wie zu sehen sein wird, sind hierbei verschiedene betriebswirtschaftliche Funktionen von Bedeutung. Besonders beleuchtet wird die Organisationsfunktion. Die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Erschließung - insbesondere von personengebundenen - Ressourcen für das Unternehmen werden diskutiert. Bei den personengebundenen Ressourcen handelt es sich schwerpunktmäßig um eine Teilmenge der intangiblen Ressourcen<sup>1</sup>, die bei der Erreichung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils eine zentrale Rolle spielen<sup>2</sup>.

Zunächst soll der Gestaltungsvorgang von anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung abgegrenzt werden. Danach wird der Organisationsbegriff definiert und die möglichen Beiträge unterschiedlicher Ansätze aufgezeigt. Schließlich wird auf Möglichkeiten ressourcenorientierten Organisierens eingegangen.

## 2 Betriebswirtschaftliche Funktionen innerhalb einer ressourcenorientierten Unternehmensführung

Die Schwerpunkte betriebswirtschaftlicher Funktionen lassen sich in das Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes einordnen<sup>3</sup>.

Die „Materialwirtschaft und Produktion“ bezieht sich schwerpunktmäßig auf die physischen Ressourcen, „Investition und Finanzierung“ auf die finanziellen Ressourcen und „Personalwirtschaft“ auf die intangiblen Ressourcen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Die Funktion von „Marketing“ ist bei der Umsetzung des strategischen Vermögens in einen Kundennutzen anzusiedeln. Dies wird im folgenden begründet.

---

<sup>1</sup> vgl. Hall 1991. In dem Beitrag von Esswein & Körmeier in diesem Band wird auf entsprechende Prozesse eingegangen.

<sup>2</sup> vgl. den einführenden Beitrag von Nolte & Bergmann

<sup>3</sup> Hierbei muß allerdings davon ausgegangen werden, daß sich innerhalb jeder Funktion auch Gegenbeispiele finden lassen.

„Gestalten“ wurde im grundlegenden Beitrag<sup>4</sup> mit „Organisieren“ gleichgesetzt. Hierauf wird auch im weiteren Verlauf ein besonderes Augenmerk gelegt. Zu „Gestalten“ kann aber auch „Planung“ mit der Betonung des zeitlichen Aspektes sowie „Controlling“ mit der Kontroll-, Informations- und Entscheidungsunterstützungsfunktion geordnet werden. Verallgemeinert läßt sich sagen, daß „Gestalten“ die dispositiven betriebswirtschaftlichen Funktionen abdeckt, während - bis auf Marketing - die Verrichtungsfunktionen an einzelnen Ressourcen ansetzen.

Zwischen *Materialwirtschaft* und *Produktion* besteht ein so enger Zusammenhang, daß die Materialwirtschaft häufig als Gegenstand der Produktionsplanung und -steuerung behandelt wird<sup>5</sup>. Daher werden diese beiden Funktionen gemeinsam den physischen Ressourcen zugeordnet.

Physische Ressourcen umfassen beispielsweise Produktionsanlagen. Aus ihnen kann eine strategisch relevante Organizational Capability herrühren, sofern die Bündelung der physischen Ressourcen entsprechende intangible Ressourcen - insbesondere technische und organisatorische Fertigkeiten - einbezieht. Auf Produktionsanlagen an sich kann kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil beruhen, da sie imitierbar sind: Letztendlich sind Pläne herstellbar, die (potentiellen) Wettbewerbern den Nachbau ermöglichen. Erst wenn auch das Wissen, wie eine Anlage optimal gefahren wird, mit in die Betrachtung einbezogen wird, ergeben sich Schwierigkeiten hinsichtlich der Imitierbarkeit physischer Ressourcen.

Hinsichtlich finanzieller Ressourcen ist die *Finanzwirtschaft* angesprochen. Hier kommt insbesondere eine gemeinsame Bündelung mit Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Planung in Betracht, wie es beispielsweise bei der Investitionsprogrammplanung der Fall ist. Das Problem dabei ist die unvollkommene Information über die Zukunft und die damit verbundene Unsicherheit der Daten<sup>6</sup>. Hier treten die üblichen Schwierigkeiten von Entscheidungen unter Unsicherheit auf, wodurch flexible Planung notwendig wird<sup>7</sup>. Die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt ist somit von vornherein mit Fähigkeiten und Fertigkeiten, auf die das Unternehmen zugreifen kann, verbunden. Erst hierdurch werden finanzielle Ressourcen in

---

<sup>4</sup> vgl. Nolte & Bergmann in diesem Band

<sup>5</sup> vgl. Fieten 1994: 178

<sup>6</sup> vgl. Perridon & Steiner 1993: 32, 95ff.

<sup>7</sup> vgl. Franke & Hax 1990: 216ff.

einer Weise verwertbar, daß sie auch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beitragen können.

Die *Personalwirtschaft* ist die Funktion, der aus strategischer Sicht schwerpunktmäßig der Aufbau, die Pflege und das Ermöglichen der Nutzung von an Personen gebundene Ressourcen zukommt. Diese besitzen wiederum eine besondere Bedeutung für die Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, da hier häufig die Kriterien der Tacitness und der schweren Transferierbarkeit erfüllt sind. Entsprechend geht es darum, wie Individuen in das Unternehmen integriert werden. Im weiteren Verlauf wird auf die Möglichkeit der Erschließung von Fertigkeiten und Fähigkeiten durch „Gestalten“ gesondert eingegangen.

Aus ressourcenorientierter Sicht hat das *Marketing* in erster Linie die Funktion, das strategische Vermögen eines Unternehmens in einen Kundennutzen am Absatzmarkt umzusetzen. Aufgrund dieser Verbindung zwischen dem strategischen Vermögen und dem Absatzmarkt wird Marketing dem Pfeil zugeordnet, der auf dem Überblicksschaubild vom strategischen Vermögen heraus in den Absatzmarkt hineinreicht<sup>8</sup>. Daneben erfüllt Marketing mit der Beschaffung von Informationen über den Absatzmarkt auch eine Funktion, die der Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen zugerechnet werden kann. Durch Informationen über den Absatzmarkt kann die Wissensbasis des Unternehmens verändert werden - was gegebenenfalls auf das strategische Vermögen zurückwirkt. Diese Informationsbeschaffung über den Absatzmarkt unterstützt letztendlich wiederum die Umsetzung des strategischen Vermögen in einen Kundennutzen.

Dieser Rückkopplungspfeil vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen symbolisiert Flüsse ganz unterschiedlicher Natur. Erst dadurch, daß der Absatzmarkt auf das strategische Vermögen zurückwirkt, wird eine zielgerichtete Entwicklung des strategischen Vermögen - und damit letztendlich des Unternehmens - möglich.

Schließlich verfolgt eine ressourcenorientierte Unternehmensführung die Umsetzung strategischen Vermögen in einen Kundennutzen, um so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Diese Rückkopplung vom Absatzmarkt kann - wie im erwähnten Fall des Marketings - Informationen über den Absatz enthalten, beinhaltet aber auch monetäre Rückflüsse und

---

<sup>8</sup> vgl. hierzu den Beitrag von Nolte & Bergmann, Abbildung 1

besitzt damit direkte Auswirkungen auf die finanziellen Ressourcen. Diese Rückkopplung kann über die Verbreitung der Wissensbasis des Unternehmens auch organisationales Lernen fördern<sup>9</sup>.

Diese Rückkopplung vom Absatzmarkt mit ihren vielfältigen unterschiedlichen Inhalten führt zu einer Entwicklung des Unternehmens, indem das aktuelle Ausmaß und die Art der Zielerreichung<sup>10</sup> auf das strategische Vermögen und somit auf das Potential für einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil wirkt. Würde das Modell der ressourcenorientierten Unternehmensführung eine solche Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen nicht enthalten, wäre es statisch<sup>11</sup>. Erst durch diese Dynamisierung wird es entwicklungsfähig.

„Gestalten“ von den dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen zu Organizational Capabilities ist aus Sicht einer ressourcenorientierten Unternehmensführung die zentrale Managementfunktion. Hier spielen neben Fragen der Organisation auch solche des Controllings sowie der Planung eine Rolle.

Das *Controlling* stellt nicht bestimmte Ressourcen in den Mittelpunkt der Betrachtung, sondern kann mit seiner Kontroll-, Informations- und Entscheidungsunterstützungsfunktion dem Gestaltungsvorgang zugeordnet werden, da die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme im Wege der systembildenden Koordination sowie die Abstimmung dieser Systeme im Wege der systemkoppelnden Koordination zentral sind<sup>12</sup>. Folglich beschäftigt sich Controlling mit der Frage, ob die Ressourcen so in das Unternehmen eingebunden werden, daß es überhaupt möglich ist, aus dem strategischen Vermögen operativ Gewinn zu erwirtschaften.

„Planung“ betont den zeitlichen Aspekt der „Gestaltung“ und ergänzt somit die anderen an der „Gestaltung“ beteiligten Funktionen des Controllings und der Organisation.

Wie die Gestaltungsfunktion „Planung“ überlagert auch „Organisation“ die Verrichtungsfunktionen, wie in den bisherigen Ausführungen deutlich wur-

---

<sup>9</sup> vgl. den Beitrag von Bergmann in diesem Band, in dem dies als exogenes organisationales Lernen bezeichnet wird.

<sup>10</sup> Ziel: nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

<sup>11</sup> vgl. auch die Darstellung der Kybernetik zweiter Ordnung in diesem Beitrag.

<sup>12</sup> vgl. Horváth 1994: 122

de. Die zentrale Gestaltungsfunktion „Organisieren“ soll im folgenden näher beleuchtet werden.

### 3 Organisieren als Präzision von Gestalten

„Gestalten“ wird hier schwerpunktmäßig als zielorientierte Integration und/oder Koordination von Ressourcen behandelt. Diese Definition von Organisieren soll hergeleitet werden und auf die Einbindung intangibler Ressourcen in das Unternehmen angewendet werden.

„Organisation“ steht im Zusammenhang mit *Gestaltung* und *Struktur*. Auch *Ziele* oder Zielorientierung werden in gängigen Definitionen genannt. Des weiteren werden Integration, Koordination, Institution, Regelungen, Ordnen, Ressourcenpool, System und Identität erwähnt.<sup>13</sup>

Auf der Basis dieser Komponenten wird in funktionaler Hinsicht Organisation im Sinne von Gestalten - also „Organisieren“ - folgendermaßen definiert:

*„Organisieren ist die zielgerichtete Integration und/oder Koordination von Ressourcen.“*

Der instrumentale Teil der Definition lautet:

*„Organisation ist ein geordnetes, zielorientiertes System.“*

Schließlich folgt mit „Identität“ ein institutionaler Aspekt.

Eine Menge von Aufgaben und Ressourcen, die nicht einander zugeordnet sind, kann nicht als Organisation bezeichnet werden. Dabei muß das Organisieren nicht immer und überall bewußt ablaufen, wie das Beispiel der Selbstabstimmung zeigt. Zuordnungen von Aufgaben und Ressourcen können sich auch den Anforderungen oder Möglichkeiten entsprechend ändern.

Handelt es sich bei den betrachteten Organisationen um Unternehmen, so ist Organisieren eine aus dem ökonomischen Sachziel abgeleitete Funktion. Als bedeutende Zielbereiche lassen sich neben Produktivität und den Mitarbeiterzielen auch Flexibilität und Integration nennen<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Diese Aussagen beruhen auf den Definitionen von Bleicher 1991, Fayol 1970 (1916), Gomez & Zimmermann 1993, Gutenberg 1983, Kieser & Kubicek 1992, Kosiol 1962, Nordsieck 1955, Ulrich 1970, Ulrich & Fluri 1995.

<sup>14</sup> vgl. Bleicher 1991: 43

### 3.1 Koordination und Integration

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen „Koordination“ und „Integration“ ist es hilfreich, bei Nordsieck zu beginnen. Nordsieck versteht Integration als „zur Ganzheit gestalten“<sup>15</sup>. Hingegen ist „Organisatorische Koordination ... Regelung des Zusammenwirkens durch Normen.“<sup>16</sup> Durch sie wird eine schwächere Integration erreicht. Entsprechend soll Koordination als das Beiordnen von Elementen und Integration als das „Einfügen ... eines Elementes in eine bereits bestehende Ordnung“<sup>17</sup> bedeuten.

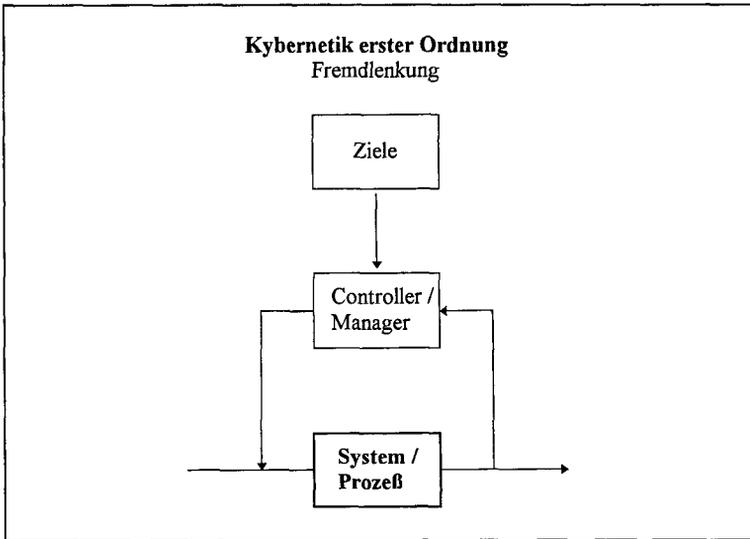


Abbildung 1: Lenkung gemäß Kybernetik erster Ordnung<sup>18</sup>

Koordination ist der Kybernetik erster Ordnung zuzurechnen; d. h., daß die Folgen des Koordinationsprozesses nicht unmittelbar auf die steuernde Einheit zurückwirken. Bei Integration ist hingegen ständige Rückkopplung und Nachsteuerung gegeben, wobei auch die steuernde Einheit „lernt“. Entsprechend soll unter *Koordination* das bewußte Abstimmen von Elementen durch eine weitere Stelle verstanden werden. „Integration“ heißt hingegen,

<sup>15</sup> Nordsieck 1972: Sp. 7

<sup>16</sup> Nordsieck 1972: Sp. 8

<sup>17</sup> Rühli 1992: Sp. 1165

<sup>18</sup> Schwaninger 1994: 24

daß Elemente so miteinander verknüpft werden, daß die Verknüpfung die Zielformulierung mit einschließt und so selber einen koordinierenden Mechanismus erhält.

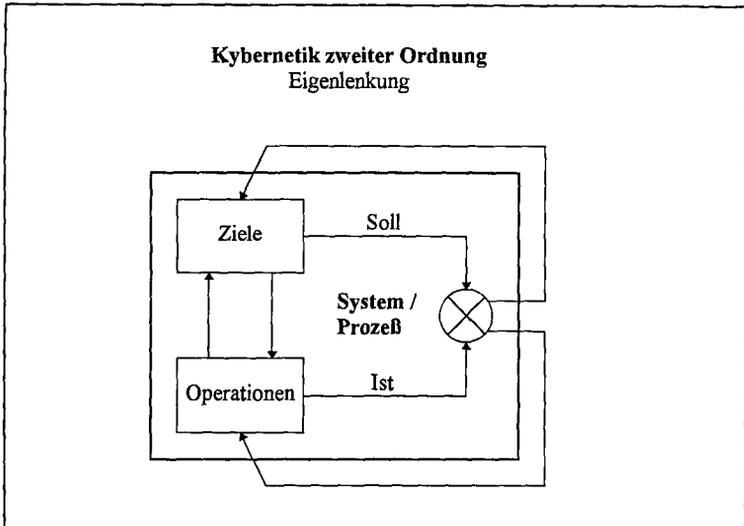


Abbildung 2: Lenkung gemäß Kybernetik zweiter Ordnung<sup>19</sup>

Damit geht diese Abgrenzung von Koordination und Integration aus kybernetischer Sichtweite mit der oben angeführten von Nordsieck<sup>20</sup> konform, da bei Koordination die Normen - also Ziel- oder Soll-Formulierung - außerhalb des betrachteten Systems liegen, während bei Integration, das System „als Ganzheit“ sich auch die Normen selber gibt. Durch die Integration und/oder Koordination von Ressourcen entstehen Strukturen, die sowohl den Aufbau als auch den Ablauf betreffen können.

Nicht nur strategisch relevante Ressourcen werden innerhalb eines Unternehmens koordiniert oder integriert, sondern alle Mittel, die in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen. Bei ihnen kann es sich ebensogut um Humanressourcen, physische Ressourcen, Know-how-basierte Ressourcen oder um Infrastruktur handeln<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Schwaninger 1994: 24

<sup>20</sup> vgl. Nordsieck 1972

<sup>21</sup> vgl. Porter 1990

Zu dem instrumentalen Definitionsteil von Organisation ist zu sagen, daß „Regelungen“ und „Ordnen“ dabei zusammengefaßt wurden. Bei der Ordnung muß es sich nicht um eine bewußt geplante handeln, es kann auch - wie dies z. B. in der Pionierphase von Unternehmen häufig der Fall ist - eine spontan entstehende sein. Allgemeiner betrachtet bewirkt auch Selbstorganisation Ordnungen, geordnete Systeme, ohne daß eine bewußt organisierende Einheit wirksam war.

### 3.2 Unternehmen als Systeme mit Identität

Systeme - verstanden als ganzheitlicher Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen<sup>22</sup> - werden dabei im Falle von Unternehmensorganisation auf sozio-technische Systeme eingeeengt.

„Identität“ bedeutet, daß sich das System durch Reflexionen - also durch Selbstbezug - von seinen Umsystemen abgrenzt.

„Identität“ entspricht dem Vorhandensein einer Kultur, die innerhalb des betrachteten Systems - hier: Unternehmen - geschlossener als mit anderen Systemen ist<sup>23</sup>. Dabei ist anzunehmen, daß die kleinste beobachtete Organisationseinheit - im Vergleich zu umfassenderen Organisationseinheiten - die stärkste Kultur des Gesamtsystems besitzt. Hier kann der Einzelne seine Werte etc. noch am ehesten einbringen. Ziele sind relativ konkret. Die Kultur des Systems, das solche kleinsten Organisationseinheiten zusammenschließt, wird etwas schwächer sein. Es müssen unterschiedlichere Werte eingebunden werden - wodurch natürlich das Wertesystem in sich nicht so geschlossen und widerspruchsfrei sein kann. Auf der Ebene des wiederum nächsten Umsystems werden noch unterschiedlichere Kulturen der Subsysteme vereinigt - die Kultur ist wiederum schwächer. Die Systemgrenze, die

---

<sup>22</sup> vgl. Willke 1993

<sup>23</sup> vgl. auch die Sammelrezension zu „Unternehmenskultur“ von Krell 1995 oder Kahle 1991

mit der rechtlichen Unternehmensgrenze zusammenfällt, ist nur eine von vielen<sup>24</sup>.

Wenn Organisation als ein System mit Identität definiert wird und Identität aus der Stärke der Kultur resultiert - letztere aber als abgestuft angesehen werden muß - ergibt sich, daß auf der einen Seite beispielsweise ein Unternehmensnetzwerk als eine Organisation angesehen werden kann, sofern es über eine starke, relativ homogene Kultur verfügt, andererseits aber ein rechtlich abgegrenztes Unternehmen nicht als eine Organisation verstanden werden kann, wenn die Kultur in im Vergleich zur Unternehmenskultur insgesamt starke Subkulturen zerfällt. Dies ist jedoch vergleichsweise häufig zu erwarten, sofern ein Unternehmen im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung gestaltet wurde. Schließlich ergibt sich ein erhöhter Grad an Differenzierung, wenn sich die Strategie - und damit auch die Struktur - an den dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen (und damit ihrer Vielfältigkeit) orientiert. Wenn diese Differenzierung dazu führt, daß die Koordinationskosten innerhalb des Unternehmens höher als bei Wettbewerbern ist, dann können diese zugrundeliegenden Ressourcen nicht zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Daher ist es aufgrund ressourcenorientierter Überlegungen sinnvoll, daß sich Unternehmen von den Ressourcen trennen, die die Differenzierung im Unternehmen steigern, gleichzeitig aber nicht unabdingbar für einen Wettbewerbsvorteil sind.

Somit führt Ressourcenorientierung letztendlich dazu, daß die aufgrund der strategischen Ausrichtung zunehmende interne Differenzierung - und damit verbunden auch Subkulturen - aus Kostengründen zu einer Neudefinition der Unternehmensgrenzen führen, wobei in der Folge aufgrund der hierdurch wiederum geminderten Differenzierung eine homogenere Kultur und somit eine ausgeprägtere Identität des Unternehmens zu erwarten ist.

Strebt ein Unternehmen aufgrund von wenigen Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil an, so ist jedoch Instabilität zu erwarten, da

---

<sup>24</sup> vgl. Pitz & Pohl 1994. Vgl. auch die Auflistung unterschiedlicher Kulturen von Alvesson & Berg 1992: 61 - 74. Vgl. auch Scholz 1990: 34f. zur kulturellen Subsystembildung.

Auch z. B. Louis (1983: insbesondere 48ff.) weist darauf hin, daß sich die sinnvollerweise zu ziehende Grenze bei Untersuchungen von Kulturen je nach Organisation (im institutionalen Sinne) und genauer Fragestellung unterscheiden kann.

Vgl. zur Bedeutung des Zielsystems im Rahmen der Unternehmenskultur auch Heinen & Dill 1990.

- a) entweder die Unternehmen befürchten müssen, daß ihre Existenz gefährdet ist, sofern diese wenigen Ressourcen nicht mehr in einen Kundennutzen umgesetzt werden können bzw. auch Wettbewerber diesen Kundennutzen generieren können
- b) oder die Unternehmen mit wechselnden Partnern auf unterschiedliche Arten ihr strategisches Vermögen in einen Kundennutzen umsetzen<sup>25</sup>.

## 4 Das Problem der Kopplung intangibler Ressourcen

Eigenschaften der Mitarbeiter können im Rahmen einer ressourcenorientierten Strategie eines Unternehmens eine Organizational Capability unterstützen. Insbesondere ermöglicht ihre kognitive Komplexität, strukturelle Komplexität zu vermindern und gleichzeitig die Fähigkeit zur Komplexitätsbeherrschung des Unternehmens zu erhöhen<sup>26</sup>.

Eine besondere Berücksichtigung personengebundener Fähigkeiten kann zu einem hohen Grad unternehmensinterner Differenzierung führen:

Kognitive Fähigkeiten bewirken die Art der Aufnahme von Informationen aus der Umwelt und die Umsetzung in Handlungen durch die jeweilige Person. Allerdings ist begrenzte Rationalität anzunehmen, die durch die defizitäre Informationsverarbeitung zu einer Interpretation der Umwelt führt. Da sich diese Interpretationen von Person zu Person bzw. Organisationseinheit zu Organisationseinheit unterscheiden, lockern sich die Kopplungen zwischen den Akteuren, sofern die Organisationsstruktur einen entsprechenden Entscheidungsspielraum zuläßt<sup>27</sup>. Daher ist aufgrund der begrenzten Rationalität eine tendenziell lose Kopplung anzunehmen, da Personen „... notice different parts of their surroundings, will time out different parts at different times, and will process different parts at different speeds“<sup>28</sup>.

Hieraus ergibt sich zwangsläufig eine losere Kopplung als bei Ansätzen, die nicht Fähigkeiten - und damit personengebundene intangible Ressourcen - mit ihrer Komplexität in den Mittelpunkt stellen und somit die Unterschied-

---

<sup>25</sup> vgl. den Beitrag von Garrecht in diesem Band

<sup>26</sup> vgl. Espejo 1993

<sup>27</sup> vgl. Weick 1982: 385

<sup>28</sup> Orton & Weick 1990: 206

lichkeit der Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter z. B. durch vergleichsweise spezifische Regeln zu verringern suchen.

Bei dieser Frage nach der Kopplung der Einheiten ist zu berücksichtigen, daß Organisationen in unterschiedlichen Dimensionen verschieden stark gekoppelt sein können. Während in der einen Dimension eine sehr enge Kopplung vorherrschen kann, kann in einer anderen keine oder nur eine sehr schwache vorliegen. Deutlich wird dies, wenn man die Organisationen aus unterschiedlichen Arten von Systemen (z. B. Informationssystem, Produktionssystem, Personalsystem, ...) bestehend betrachtet<sup>29</sup>.

Eine Möglichkeit loser Kopplung ist eine modulare Organisationsstruktur *in which each participating resource can function autonomously and concurrently, guided by embedded coordination.*<sup>30</sup> Eine solche modulare Organisationsstruktur kann den in nachgeordneten Organisationseinheiten vorhandenen Fähigkeiten und in der Folge generierten Handlungsanleitungen ein besonderes Gewicht einräumen. Somit erfordert die Berücksichtigung personengebundener Fähigkeiten zum einen Differenzierung und in der Folge eine vergleichsweise hohe Autonomie der Organisationseinheiten, zum anderen unterstützen personengebundene Fähigkeiten - sofern sie die Generierung von Handlungsanleitungen einschließen - autonomes Handeln der Organisationseinheiten.

Die Frage nach der Autonomie der Organisationseinheiten hat somit eine besondere Bedeutung<sup>31</sup>. Die mögliche größere Autonomie relativ kleiner Organisationseinheiten - im Extremfall von Stellen - ermöglicht die Auflösung zeitlich überdauernder Organisationsstrukturen, die durch projektbezogene Strukturen ersetzt werden können. Solche Strukturen mit loser Kopplung können sowohl innerhalb des rechtlichen Rahmens eines Unternehmens - z. B. durch reine Projektorganisation und durch Heterarchie - als auch unternehmensübergreifend durch dynamische Netzwerke abgelöst werden<sup>32</sup>. Im letzteren Fall kann die losere strukturelle Kopplung durch eine vergleichsweise feste kulturelle Kopplung innerhalb einer Branche ersetzt werden<sup>33</sup>. Wie die Ausführungen zu Identität als Systemabgrenzungs-

---

<sup>29</sup> vgl. Orton & Weick 1990

<sup>30</sup> Sanchez 1995: 147

<sup>31</sup> vgl. hierzu Naujoks 1994: insbesondere 107

<sup>32</sup> vgl. hierzu den Beitrag von Garrecht im vorliegenden Band

<sup>33</sup> vgl. für das Beispiel der Filmwirtschaft: Nolte 1996

muster gezeigt haben, sind damit die Grenzen des Systems Unternehmen neu zu ziehen.

## 5 Ansätze zur Bündelung personengebundener Ressourcen

Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich, daß insbesondere die organisatorische Gestaltung der Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Erreichung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils von Bedeutung sind. Im folgenden wird auf die möglichen Beiträge unterschiedlicher Organisationsansätze zu diesem Organisationsproblem eingegangen. Dabei werden hier nur die hochaggregierten Ergebnisse eines hermeneutischen Vorgehens angeführt, dem die grundlegenden Werke der einzelnen Richtungen möglichst in der Erstauflage zugrunde liegen.

### • Standardisierung der Ressourcen: Wissenschaftliche Betriebsführung

Organisationsmodelle, die unter "wissenschaftliche Betriebsführung" gezählt werden, sind solche, die den Schwerpunkt auf die Vereinfachung und Normung der Arbeit legen<sup>34</sup>. Die Beherrschung und Anwendung dieser Methode kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen, indem aufgrund der Standardisierung der Arbeitsabläufe vergleichsweise einfach Lerneffekte erzielt werden können und Mitarbeiter austauschbar sind. Die so erzielten Wettbewerbsvorteile beruhen daher nicht auf an Mitarbeiter gebundene Ressourcen, sondern auf der Art der Ressourcenbündelung und somit einer organisatorischen Fertigkeit. Aufgrund der Standardisierung spielen die individuellen Fähigkeiten keine Rolle, sobald einmal Standards entwickelt wurden.

### • Ressourcenbündelung durch Programme: Bürokratiemodell

Im bürokratischen Organisationsansatz soll Variabilität zugunsten von Vorhersagbarkeit reduziert werden. Dafür werden Programme installiert. Zusammen mit den festen „Amtskompetenzen“ der „Beamten“ sorgen sie dafür, daß bekannte Probleme in stabilen Umwelten schnell bearbeitet werden

<sup>34</sup> vgl. Urwick 1930

können<sup>35</sup>. Probleme, für die kein Programm vorhanden ist oder für die keine Amtskompetenzen vorgesehen sind, sind für diese Organisationen nicht existent. Gibt es für ein Problem ein Programm, so wird nicht hinterfragt, ob das vorgesehene Bearbeitungsschema tatsächlich (noch) angemessen ist. Damit werden personengebundene Ressourcen „eingefroren“, sobald sie in einem Programm berücksichtigt worden sind<sup>36</sup>. Hierdurch wird der Dynamik des ressourcenorientierten Ansatzes, wie sie im Grundmodell durch die Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen dargestellt ist, widersprochen. Damit ist das Bürokratiemodell als Organisationskonzept im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung wenig geeignet. Eine kontinuierliche Einbeziehung der Fähigkeiten der Mitarbeiter würde die Variabilität erhöhen und damit die Vorhersagbarkeit des Verhaltens der entsprechenden Organisation verringern. Dies ist aber nach dem Bürokratiemodell zu verhindern.

#### • Ressourcenbündelung durch Regeln: Administrative Ansätze

Administrative Ansätze unterscheiden sich von denen der wissenschaftlichen Betriebsführung, indem sie methodische Fragen der Arbeitsorganisation weniger stark betrachten. Der wesentliche Unterschied zum Bürokratiemodell besteht darin, daß die Vereinheitlichung von Abläufen, insbesondere durch Programme, in den Hintergrund tritt. Stattdessen rückt Organisieren als eine Managementfunktion in das Bewußtsein<sup>37</sup>. Diese Orientierung an Regeln bewirkt Koordination. Dabei hängt es jeweils vom Konkretisierungsgrad der Regeln ab, inwieweit neue personengebundene Ressourcen für das Unternehmen erschlossen werden können. Sind diese Regeln als Rahmenregeln so weit gefaßt, daß sie zwar eine Ausrichtung der Entscheidungen in den Organisationseinheiten an den Unternehmenszielen sicherstellen, aber einen solchen Entscheidungsspielraum in den Organisationseinheiten belassen, daß eine situationsbezogene Berücksichtigung der jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten möglich ist, kann dieser Aspekt administrativer Ansätze im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung eingesetzt werden. Ansonsten gilt hier - wie auch schon bei den Ansätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung und des Bürokratie-

---

<sup>35</sup> vgl. insbesondere Weber 1956

<sup>36</sup> vgl. hierzu auch die Kritik von Bennis 1969 an bürokratischen Ansätzen.

<sup>37</sup> vgl. Grochla 1978: 117ff.

modells - , daß personengebundene Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt berücksichtigt werden und dann dem Unternehmen personenunabhängig zur Verfügung stehen. Damit ist es fraglich, ob der Dynamik des ressourcenorientierten Ansatzes ausreichend Rechnung getragen werden kann.

#### • Der Mensch als Ressourcenträger

Während die bisher behandelten klassischen Ansätze eine diskrete Erschließung personengebundener Ressourcen beinhalten, verwirklichen die folgenden Ansätze einen kontinuierlichen Einbindungsprozeß solcher Ressourcen und werden damit der Dynamik des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung eher gerecht.

Bei ihnen werden personengebundene Ressourcen insbesondere durch einen wechselseitigen Austausch - z. B. als organisationales Lernen - von der individuellen Ebene auf die Unternehmensebene übertragen.

#### *Human-Relations-Ansätze*

Henderson u. a. datieren die „Entdeckung“ des menschlichen Aspekts der Organisation auf den ersten Weltkrieg<sup>38</sup>. Die Human-Relations-Ansätze sind eine konsequente Fortentwicklung der wissenschaftlichen Betriebsführung. So berichtete Urwick 1930 als Beispiel rationeller Betriebsführung von einem Experiment mit Kontrollgruppe bei der Einrichtung einer neuen Ventilationsanlage<sup>39</sup>. Dieses Untersuchungsdesign ist typisch für Studien im Rahmen der Human-Relations-Ansätze. Spezifisch für sie ist aber ihre Fragestellung, in der die Beziehungen zwischen den Personen in den Mittelpunkt gestellt werden. Somit können die Human-Relations-Ansätze auch als diejenigen betrachtet werden, die durch die Einbeziehung der Sozialpsychologie die wissenschaftliche Betriebsführung überwinden.

Bei diesen Ansätzen ist hinsichtlich der Einbindung personengebundener Ressourcen insbesondere die Schaffung von Verbindungen zwischen Organisationseinheiten auf der Basis informeller Organisationsformen<sup>40</sup> von Bedeutung.

<sup>38</sup> vgl. Henderson, Whitehead & Mayo 1937: 145

<sup>39</sup> vgl. Urwick 1930: 69

<sup>40</sup> vgl. Roethlisberger 1954

### *Human-Ressourcen Ansätze*

In den Human-Ressourcen Ansätze werden die Mitarbeiter als die zentrale Ressource für das Unternehmen gesehen. Entsprechend finden sich im Rahmen der Human-Ressourcen Ansätze auch Überlegungen, wie diese erschlossen werden können.

Diese Ansätze gehen insofern über die Human-Relations-Ansätze hinaus, als die Mitarbeiter mit ihren Zielen, Werten und Motivationen nicht mehr nur eine Randbedingung darstellen, die es bei der Organisationsgestaltung zu berücksichtigen gilt, sondern sie den zentralen Ausgangspunkt für strukturelle Überlegungen bilden. Sie finden ihren Niederschlag in Gestaltungshinweisen wie Verbindungen zwischen Einheiten und Sekundärorganisation<sup>41</sup> - diese unterstützen die Übertragung individueller Fähigkeiten an Stellenmehrheiten und damit letztendlich an das Unternehmen -, aber auch der Sicherstellung von Entscheidungen im Sinne des Unternehmens<sup>42</sup>, wodurch das Risiko verringert wird, daß die Differenziertheit der Ressourcen zur Desintegration des Unternehmens führt. Schließlich unterstützt ihre Weiterentwicklung die Organisationsentwicklung<sup>43</sup> und in der Folge mit dem organisationalen Lernen die Ausdehnung der Wissensbasis. Insbesondere in diesem Zusammenhang erhält die Unternehmenskultur Bedeutung<sup>44</sup>.

### • **Entscheidung und Effizienz: Entscheidungsbezogene Ansätze**

Diese Ansätze beschäftigen sich mit der Ausrichtung von Ressourcen auf umfassende Ziele des Unternehmens, indem sie Methoden der Entscheidungsfindung und -durchsetzung beschreiben. Dabei spielt neben der Qualität der Entscheidungen insbesondere der notwendige Aufwand zur Entscheidungsdurchsetzung innerhalb des Unternehmens und damit die Effizienz eine Rolle. Im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung hat dies eine besondere Bedeutung, da zum einen ein hoher Grad an Differenziertheit innerhalb eines Unternehmens das strategische Vermögen insgesamt erhöht, diese Differenziertheit gleichzeitig auch die Unterschiedlichkeit (und ggf. sogar Widersprüchlichkeit) der Ziele der Organisationseinheiten steigert.

---

<sup>41</sup> vgl. z. B. Likert 1967; Lawrence & Lorsch 1976

<sup>42</sup> vgl. Likert 1967; McGregor 1967

<sup>43</sup> vgl. z. B. Argyris 1964, 1971; Blake & Mouton 1964

<sup>44</sup> vgl. z. B. Argyris 1964

Hier geht es zentral um die Frage, wie sichergestellt werden kann, daß im Sinne der Organisation entschieden wird<sup>45</sup>, aber auch um die Berücksichtigung intraorganisationaler Wirkungszusammenhänge<sup>46</sup> sowie um den Grad der Konkretisierung von Regeln<sup>47</sup>.

### • Ressourcenbündelung durch Integration: Systemorientierte Ansätze

Während die klassischen Ansätze auf die Koordination der Ressourcen fokussieren, steht bei den systemorientierten Ansätzen ihre Integration im Vordergrund. Gemäß den Ausführungen zu „Integration“ im Rahmen der Erläuterung des Organisationsbegriffs beinhaltet dies, daß eine Rückkopplung des Zielerreichungsgrades zur Zielformulierung vorgesehen ist. Somit sind diese systemorientierten Ansätze auf Dynamik ausgerichtet.

Da der ressourcenorientierte Ansatz zum einen durch die Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen Dynamik beinhaltet und dieser Dynamik mit zunehmender Komplexität der Ressourcen eine höhere Bedeutung zukommt, finden sich in systemorientierten Ansätzen verschiedene Hinweise zur Gestaltung personengebundener Ressourcen.

Um die von der Betonung der personengebundenen Fähigkeiten herrührende Komplexität zu bewältigen, erhalten die Organisationseinheiten einen gewissen Grad an Autonomie<sup>48</sup>. Daneben sind die Verbindungen zwischen Einheiten<sup>49</sup>, aber auch Commitment<sup>50</sup> zu erwähnen.

## 6 Fazit

Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich, daß für das „Gestalten“ der personengebundenen Fähigkeiten zu einer Organizational Capability die „klassischen“ Organisationsansätze - wie wissenschaftliche Betriebsführung, Bürokratiemodell und administrative Ansätze - wenig geeignet sind, da diese keine kontinuierliche Berücksichtigung von an Personen gebundene Ressourcen zulassen.

---

<sup>45</sup> vgl. z. B. Simon 1955; March & Simon 1976

<sup>46</sup> vgl. z. B. Cyert & March 1977; Wild 1976

<sup>47</sup> vgl. z. B. Hax 1965

<sup>48</sup> vgl. Beer 1979

<sup>49</sup> vgl. Stefanic-Allmayer 1964; Beer 1979

<sup>50</sup> vgl. Burns & Stalker 1961; Stefanic-Allmayer 1964

Anders sieht es bei den entscheidungsbezogenen, den Human-Relations- und Human-Ressourcen- sowie den systemorientierten Ansätzen aus. Hier wird den Organisationseinheiten - letztendlich auch auf Stellenebene - die notwendige Autonomie eingeräumt, die erforderlich ist, um an Personen gebundene Ressourcen in ihrer Differenziertheit und mit ihrer kontinuierlichen Veränderung im Unternehmen wirksam werden zu lassen.

Diese kontinuierliche Veränderung ist im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes aufgrund der Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strategischen Vermögen anzunehmen: zwar resultiert nicht zwangsläufig aus der Dynamik des strategischen Vermögens auch eine Dynamik ihrer Teilmenge der personengebundenen Ressourcen. Da aber das Ziel der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils die Einbindung personengebundener Ressourcen - auch gemeinsam mit anderen, ggf. tangiblen Ressourcen - nahelegt, folgt aus dieser Einbindung eine zumindest mittelbare kontinuierliche Veränderung auch personenabhängiger Ressourcen als Bestandteil des strategischen Vermögens.

Die „zielgerichtete Integration und/oder Koordination“ erfolgt innerhalb der entscheidungsbezogenen, der Human-Relations-, der Human-Ressourcen sowie der systemorientierten Ansätze schwerpunktmäßig auf unterschiedliche Weise, aber stets steht die kontinuierliche Einbindung der an Personen gebundenen Ressourcen im Vordergrund. Besonders hervorzuheben sind hier:

- Verbindungen zwischen Organisationseinheiten
- Sekundärorganisation
- Sicherstellung von Entscheidungen im Sinne des Unternehmens
- Berücksichtigung intraorganisationaler Wirkungszusammenhänge
- Organisationsentwicklung
- Unternehmenskultur
- geringer Konkretisierungsgrad von Regeln
- Autonomie einschließlich Selbstverantwortung und Selbstorganisation
- Commitment

Schließlich gewährleisten die bei diesen Ansätzen aufgeführten Mechanismen, daß die Dynamik, die sich im Modell der ressourcenorientierten Unternehmensführung durch die Rückkopplung vom Absatzmarkt zum strate-

gischen Vermögen ergibt, auch zu einer Erhöhung des strategischer Vermögens und damit zu einer Entwicklung des Unternehmens führen kam.

## 7 Literatur

- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1992. Corporate culture and organizational symbolism. An overview. Berlin & New York.
- Argyris, C. 1964. Integrating the individual and the organization. New York u. a.
- Beer, S. 1979. The heart of enterprise. Chichester u. a.
- Bennis, W. G. 1969. Organizational developments and the fate of bureaucracy. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E. (Edts.) Readings in organizational behavior and Human Performance. Homewood, III.: 434 - 449.
- Blake, R. B. & Srygley Mouton, J. 1964. The managerial grid. Key orientations for achieving productions through people. Houston.
- Bleicher, K. 1991. Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen. 2., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. The management of innovation. London.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1977. Verhaltenstheorie der Unternehmung. In: Witte, Eberhard & Thimm, Alfred L. (Hrsg.). Entscheidungstheorie. Texte und Analysen. Wiesbaden: 127 - 141.
- Espejo, R. 1993. Management of complexity in problem solving. In: Espejo, R. & Schwaninger, M. (Edts.). Organisational fitness. Corporate effectiveness through management recursiveness. Frankfurt/Main & New York: 67 - 92.
- Fayol, H. 1970. Administration industrielle et générale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. 3<sup>e</sup> livraison de 1916. Paris.
- Fieten, R. 1994. Integrierte Materialwirtschaft. In: Corsten, Hans (Hrsg.). Handbuch Produktionsmanagement. Strategie - Führung - Technologie - Schnittstellen. Wiesbaden: 173 - 188.
- Franke, G. & Hax, H. 1990. Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. 2., verb. Aufl., Berlin u. a.
- Gomez, P. & Zimmermann, T. 1993. Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. 2., rev. und erw. Aufl., Frankfurt/Main & New York.
- Grochla, E. 1978. Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart.
- Gutenberg, E. 1983. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Bd.: Produktion. 24., unveränderte Aufl., Berlin u. a.
- Hall, R. 1991. The contribution of intangible resources to business success. Journal of General Management, vol. 16 (4): 41 - 51.
- Hart, S. & Banbury C. 1994. How strategy-making processes can make a difference. Strategic Management Journal, vol. 15 (4): 251 - 269.
- Hax, H. 1965. Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Köln u. a.
- Heinen, E. & Dill, P. 1990. Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, H. (Hrsg.). Herausforderung Unternehmenskultur. USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 17. Stuttgart: 12 - 24.

- Henderson, L. J.; Whitehead, T. N. & Mayo, E. 1937. The effects of social environment. In: Gulick, L. & Urwick, L. (Edts.). *Papers on the science of administration*. New York: 143 - 158.
- Horváth, P. 1996. *Controlling*. 6. Aufl., München: 122.
- Kahle, E. 1991. Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung. *Zeitschrift für Planung*, 91. Jg. (1): 17 - 34.
- Kieser, A. & Kubicek, H. 1992. *Organisation*. 3., überarb. Aufl., Berlin & New York.
- Kosiol, E. 1962. *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden.
- Krell, G. 1995. Neue Kochbücher, Alte Rezepte „Unternehmenskultur“ in den 90er Jahren. *Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (2): 237 - 250.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1976. The differentiation-and-integration model. In: Bennis, W. G.; Benne, K. D.; Chin, R. & Corey, K. E. (Edts.) *The planning of change*. 3. Aufl., New York u. a.: 112 - 117.
- Likert, R. 1967. *The human organization. Its management and value*. New York u. a.
- Louis, M. R. 1983. Organizations as culture-bearing milieux. In: Pondy, L. R., Frost, P. J.; Morgan, G. & Dandridge, Th. C. (Edts.). *Organizational symbolism*. Greenwich, Ct. & London: 39 - 54.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1976. *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden.
- McGregor, D. 1967. *The professional manager*. London u. a.
- Naujoks, H. 1994. *Autonomie in Organisationen. Perspektive und Handlungsleitlinie des Managements*. Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften. St. Gallen.
- Nolte, H. 1996. Personalwirtschaft in der Filmbranche - ein Beispiel für Flexibilisierung? In: Fechtner, H., Heimbrock, K.-J. & Lindenblatt, H. (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Mensch. Im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen*. Neuwied u. a.: 33 - 50.
- Nordsieck, F. 1955. *Rationalisierung der Betriebsorganisation*. 2. Aufl., Stuttgart.
- Nordsieck, F. 1972. *Betriebsorganisation. Lehre und Technik*. 2., bearb. Aufl., Stuttgart.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. 1990. Loosely coupled systems. A reconceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 15 (2): 203 - 223.
- Perridon, L. & Steiner, M. 1993. *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 7., überarb. Aufl., München.
- Pitz, K. H. & Pohl, M. 1994. Management hinter der Barriere - Festung Management. Ursachen der Krise im Werkzeugmaschinenbau aus der Sicht der Betriebsräte. *WSI Mitteilungen* (2): 103 - 107.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, vol. 68 (3): 73 - 93.

- Roethlisberger, F. J. 1954. Betriebsführung und Arbeitsmoral. Köln & Opladen.
- Rühli, E. 1992. Koordination. In: Frese u. a. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Stuttgart: Sp. 1163 - Sp. 1175.
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. Strategic Management Journal, vol. 16: 135 - 159.
- Scholz, C. 1990. Trugschlüsse zur Unternehmenskultur. In: Simon, Hermann (Hrsg.). Herausforderung Unternehmenskultur. USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 17. Stuttgart: 25 - 40.
- Schwaninger, M. 1994. Managementsysteme. Frankfurt/Main & New York.
- Simon, H. A. 1955. Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen. Stuttgart.
- Stefanic-Allmayer, K. 1964. Chef-Brevier. 33 betriebswirtschaftliche Grundsätze der Unternehmensführung. München.
- Ulrich, H. 1970. Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarb. Aufl., Bern & Stuttgart.
- Ulrich, P. & Fluri, E. 1995. Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl., Bern & Stuttgart.
- Urwick, L. 1930. Das Wesen der Rationalisierung. Stuttgart.
- Weber, M. 1956. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.
- Weick, K. E. 1982. Management of organizational change among loosely coupled elements. In: Goodman, Paul S. and Associates. Change in organizations. New perspectives on theory, research, and practice. San Francisco: 375 - 408.
- Willke, H. 1993. Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 4., überarb. Aufl., Stuttgart & Jena.

# **Ressourcenprozesse: Geschäftsprozesse für strategisch relevante Ressourcen**

*von Werner Esswein & Klaus Körmeier*

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>52</b>
<b>2</b>	<b>Geschäftsprozeßorientierung</b>	<b>53</b>
	2.1 Entwicklung der Geschäftsprozeßorientierung	53
	2.2 Verständnis von Geschäftsprozessen	54
	2.3 Kriterien zur Abgrenzung von Geschäftsprozessen	55
<b>3</b>	<b>Ressourcenprozesse</b>	<b>56</b>
	3.1 Verständnis	57
	3.2 Identifikation	59
<b>4</b>	<b>Ausgestaltung der Ressourcenprozesse</b>	<b>61</b>
	4.1 Bereitstellung von Ressourcen	62
	4.2 Ausbau von Ressourcen	63
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>65</b>

# 1 Einleitung

Die zunehmende Unsicherheit über die Entwicklung der Märkte verbunden mit einem steigenden Wettbewerb zwingt viele Unternehmen zu einer flexibleren Organisation des Unternehmens. Als ein Weg zur Steigerung des Flexibilitätsgrades wird die Unterstützung organisatorischer Abläufe bzw. die geschäftsprozeßorientierte Strukturierung des Unternehmens angesehen. Eng verknüpft ist damit die Verbesserung der Kundenorientierung im Unternehmen.

Da sowohl die Chancen als auch die Risiken in erster Linie auf den Märkten gesehen werden, erfolgt bislang die Abgrenzung der Geschäftsprozesse nach unternehmensexternen Kriterien, wie Kunden- oder Produktgruppen. Diese einseitige Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden garantiert jedoch nicht für den langfristigen Erfolg.

Boos und Jarmai sehen in der kurzfristige Ausrichtung der Geschäftsfelder auf den Kunden eine Gefahr für eine erfolgreiche Gesamtentwicklung des Unternehmens. Die Autoren schlagen daher eine integrierend wirkende Definition von Kernkompetenzen vor<sup>1</sup>.

Um sowohl der kurzfristigen als auch der langfristigen Sichtweise auf der Ebene der Geschäftsprozesse gerecht zu werden, führt dieser Beitrag als eine weitere Kategorie von Geschäftsprozessen die Ressourcenprozesse ein. In ihrer Verantwortung liegt im Unterschied zu den rein kundenorientierten Prozessen der Ausbau der strategisch relevanten Ressourcen und damit der unternehmenseigenen Stärken. Sie dienen als Garant für den langfristigen unternehmerischen Erfolg und verfolgen daher nicht primär die Realisierung von Marktzielen. Die Definition derartiger Geschäftsprozesse ist daher für alle nicht auf begrenzte Zeit angelegte Unternehmensformen relevant.

Das folgende Kapitel erläutert die Grundlagen der Geschäftsprozeßorientierung. Darauf aufbauend werden im dritten Kapitel als neue Prozeßkategorie die Ressourcenprozesse eingeführt und Kriterien für deren Abgrenzung beschrieben. Das nächste Kapitel stellt Anforderungen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Ressourcenprozesse dar. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung.

---

<sup>1</sup> vgl. Boos & Jarmai 1994: 19

## 2 Geschäftsprozessorientierung

Vor der eigentlichen Darstellung der Ressourcenprozesse wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Geschäftsprozessorientierung und der Vorgehensweise zur Abgrenzung von Geschäftsprozessen gegeben.

### 2.1 Entwicklung der Geschäftsprozessorientierung

Erste nennenswerte Beiträge zur Prozessgestaltung finden sich in der Organisationslehre Anfang der 30er Jahre bei Nordsieck<sup>2</sup> und bei Hennig<sup>3</sup>. In den 80er Jahren stellt Gaitanides einen Ansatz zur prozessorientierten Organisationsgestaltung vor, in der die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung des Ablaufs betrieblicher Prozesse erfolgt<sup>4</sup>. Auch bei der Konzeption computergestützter Informationssysteme zeigt sich der Einfluß des Prozessgedankens. Scheer bemängelt, daß das Informationssystem eines Unternehmens in weitgehend isolierten funktionalen Teilinformati-onssystemen vorliegt. Die Betonung betrieblicher Abläufe unterstützt der Autor durch die Forderung nach gezieltem Einsatz elektronischer Datenverarbeitung<sup>5</sup>.

In den 90er Jahre rückten die Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt der Gestaltung von Unternehmen. Vor allem die Arbeiten von Davenport<sup>6</sup> sowie Hammer und Champy<sup>7</sup> lösten einen wahren Boom an Arbeiten und Beiträgen zur Geschäftsprozessorientierung aus. Die Unternehmen erhofften sich von der prozessorientierten Gestaltung die Lösung einer Vielzahl ihrer Probleme, die durch einen Umbruch in beinahe allen Bereichen von Produktion und Dienstleistungen verursacht wurden.

Bullinger sieht in seinem Leitvortrag zur 12. Arbeitstagung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation Deutschland und die anderen europäischen Volkswirtschaften in der größten Wirtschaftskrise der letzten 50 Jahre<sup>8</sup>. Als wichtige Auslöser dieser Krise werden gesättigte Märkte, die zunehmende Internationalisierung sowie die damit verbundene

---

<sup>2</sup> siehe Nordsieck 1931a und Nordsieck 1931b

<sup>3</sup> siehe Hennig 1934

<sup>4</sup> siehe Gaitanides 1983

<sup>5</sup> vgl. Scheer 1990: 28ff.

<sup>6</sup> siehe Davenport & Short 1990 und Davenport 1993

<sup>7</sup> siehe Hammer & Champy 1994

<sup>8</sup> vgl. Bullinger 1993: 11

anwachsende Dynamisierung und Instabilität der Unternehmensumwelt angeführt. Zur Lösung dieser Probleme wurde eine Reihe von Ansätzen entwickelt, die sich alle durch eine Hinwendung zur Unterstützung von Geschäftsprozessen auszeichnen. Davon wird eine gesteigerte Flexibilität gegenüber Umweltveränderungen und eine erhöhte Anpassung an die Kundenbedürfnisse erwartet<sup>9</sup>.

## 2.2 Verständnis von Geschäftsprozessen

Aufgrund der Vielzahl der Bereiche, die sich mit Geschäftsprozessen beschäftigen, und der dabei entwickelten Ansätze zur prozeßorientierten Gestaltung des Unternehmens sowie zur Gestaltung einzelner Prozesse, existieren unterschiedlichste Auffassungen darüber, was unter einem Geschäftsprozeß zu verstehen ist. Das Verständnis geht von autonomen Einheiten im Sinne von Strategischen Geschäftsbereichen bis zu einfachen betrieblichen Abläufen, wie einer Angebotserstellung<sup>10</sup>. Ebenso besteht Uneinigkeit in der Auffassung darüber, mit welcher Vorgehensweise Geschäftsprozesse im Unternehmen zu unterstützen sind<sup>11</sup>.

Trotz der Unstimmigkeiten lassen sich bei einem Vergleich auch Gemeinsamkeiten im Prozeßverständnis erkennen<sup>12</sup>.

- Der wesentliche Bestandteil eines Geschäftsprozesses ist die Leistung, die von ihm erzeugt wird und maßgeblich zur Realisierung der Unternehmensziele beiträgt<sup>13</sup>.
- Die Eigenverantwortlichkeit bei der Erstellung der Leistung wird als weiteres wichtiges Geschäftsprozeßmerkmal anerkannt<sup>14</sup>. Damit einhergehend wird jedem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen, verbunden mit größerem Vertrauen und weniger Kontrolle<sup>15</sup>.
- Eher auf operativer Ebene bzw. bei der Prozeßausgestaltung treten die zur Realisierung der Prozeßleistung erforderlichen Aufgaben in den Vor-

---

<sup>9</sup> vgl. z. B. Hammer & Champy 1994: 30ff. und Bullinger 1993: 11ff.

<sup>10</sup> vgl. Pietsch & Steinbauer 1994: 504

<sup>11</sup> siehe z. B. Hammer & Champy 1994 und Österle 1995

<sup>12</sup> vgl. hierzu auch die in Hess & Brecht 1996 entwickelten Meta-Modelle

<sup>13</sup> vgl. z. B. Hammer & Champy 1994: 52; Dermach 1994: 24 oder Strieng 1988: 57

<sup>14</sup> vgl. z. B. Krickl 1994: 31 oder Brecht, Hess & Österle 1995: 122f.

<sup>15</sup> vgl. Hammer & Champy 1994: 72ff.

dergrund. Die durchzuführenden Aufgaben sind bei der Prozeßkonzeption ablaforientiert zu verknüpfen<sup>16</sup>.

Zusammenfassend kann unter einem *Geschäftsprozeß*, oder verkürzt *Prozeß*, eine „Einheit“ verstanden werden, die eigenverantwortlich eine eindeutig definierte Leistung erbringt. Für die Leistungserstellung kann in den meisten Fällen ein Netz von Aufgaben definiert werden.

### 2.3 Kriterien zur Abgrenzung von Geschäftsprozessen

Während sich eine Vielzahl von Beiträgen mit der Ausgestaltung und Beschreibung von Geschäftsprozessen beschäftigen, existieren nur wenige Arbeiten zur Abgrenzung von Geschäftsprozessen. Wie beschrieben resultieren die überwiegende Zahl der Ansätze zur prozeßorientierten Unternehmensgestaltung aus der Erkenntnis, daß sich die externen Rahmenbedingungen permanent verändern. Diesem Veränderungsprozeß und der damit verbundenen Unsicherheit versucht man durch Geschäftsprozesse zu begegnen, bei der die Kunden- und die Marktorientierung im Vordergrund steht.

Korrespondierend dazu werden zur Prozeßabgrenzung vor allem unternehmensexterne Kriterien, wie Märkte oder Kundengruppen, herangezogen. In gleicher Weise wird empfohlen, eine Durchgängigkeit der Prozesse über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg anzustreben, was durch eine Gliederung der eigenen Marktleistung entsprechend der Prozesse beim Kunden erleichtert wird<sup>17</sup>. So dominieren in den aus der Literatur bekannten Arbeiten zur Prozeßfestlegung diejenigen Prozesse mit direktem Kundenkontakt. Müller-Merbach spricht in diesem Zusammenhang von der Dominanz der Auftragsverwaltung<sup>18</sup>.

Entsprechend dieser Vorgehensweise werden die Geschäftsprozesse im Unternehmen in der Regel in drei Klassen eingeteilt:

- Die wichtigste Kategorie bilden die primären Prozesse<sup>19</sup>. Diese realisieren die Marktleistung des Unternehmens, spiegeln das Kunden- und Lieferantenverhältnis wider und sind direkt an der Leistungserstellung beteiligt.

---

<sup>16</sup> vgl. Österle 1995: 62; Scheer 1994: 8 oder Frank 1995: 71

<sup>17</sup> vgl. Bullinger 1993: 17 und Österle 1995: 129

<sup>18</sup> vgl. Müller-Merbach 1994: 100

<sup>19</sup> vgl. Meibom 1993: 259 und Ferstl & Sinz 1993: 591

- Die zweite Gruppe bilden die Sekundärprozesse<sup>20</sup>. Diese unterstützen die primären Prozesse und sind lediglich indirekt an der Leistungserstellung beteiligt.
- Als dritte Kategorie, die bei Meibom nicht berücksichtigt wird, nennen Ferstl und Sinz Steuerungsprozesse zur Lenkung der Leistungs- und der Serviceprozesse<sup>21</sup>. Österle bezeichnet diese als Führungsprozesse für Leistungs- und Unterstützungsprozesse<sup>22</sup>.

Diese Vorgehensweise korrespondiert mit dem Vorgehen der wettbewerbsorientierten Unternehmensführung. Danach hängt der Erfolg des Unternehmens in erster Linie von der richtigen Positionierung auf den richtigen Märkten ab<sup>23</sup>. Daraus ergeben sich allerdings Probleme:

- Im Vergleich zu den Primärprozessen wird den sekundären Prozessen eine äußerst schwache Stellung eingeräumt, die der Bedeutung der Sekundärprozesse für den Unternehmenserfolg nicht gerecht wird. Überlegungen zum Ausbau der unternehmenseigenen Stärken treten bei der Prozeßgestaltung dadurch in den Hintergrund.
- Aufgrund der starken Orientierung an unternehmensexternen Faktoren besteht die Gefahr, wesentliche Faktoren für den langfristigen Erfolg zu vernachlässigen. Der wesentliche Garant für den langfristigen Erfolg ist aus struktureller Sicht die Forderung nach einer permanenten und schnellen Anpassung an Umweltveränderungen.
- Als weiteres Problemfeld zeigt sich die *Zuordnung* der sekundären zu den primären Prozessen. In der Literatur zu dieser Problematik bleibt diese Zuordnung weitgehend unklar, da über Unternehmen mit mehreren Produkten wenig diskutiert wird.

### 3 Ressourcenprozesse

Dem Nachteil, eigene Stärken nur ungenügend zu berücksichtigen, kann begegnet werden, indem bei der Prozeßfestlegung neben markt- auch res-

---

<sup>20</sup> vgl. Meibom 1993: 259 und Ferstl & Sinz 1993: 591

<sup>21</sup> vgl. Ferstl & Sinz 1993: 591

<sup>22</sup> vgl. Österle 1995: 130ff.

<sup>23</sup> vgl. z. B. Porter 1986

sourcesbezogene Aspekte berücksichtigt werden. Aus diesem Vorgehen resultieren als neue Prozeßkategorie die Ressourcenprozesse.

### 3.1 Verständnis

Das Verständnis der Ressourcenprozesse und das Vorgehen ihrer Abgrenzung und Ausgestaltung stützt sich auf die ressourcenorientierte Unternehmensführung. Die Vertreter der ressourcenorientierten Unternehmensführung sind der Auffassung, daß sich der Erfolg auf den Ressourcen des Unternehmens, sowie auf strukturelle und kulturelle Gegebenheiten gründet. Die Generierung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen basiert daher auf einzigartigen Ressourcen<sup>24</sup>. Der ressourcenorientierte Ansatz fordert den Aufbau und der Erhalt unternehmensspezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen<sup>25</sup>. Auf eine begriffliche Differenzierung strategisch bedeutsamer Ressourcen in beispielsweise Kernkompetenzen oder Kernfähigkeiten<sup>26</sup> wird im folgenden verzichtet und als zusammenfassender Oberbegriff „Ressource“<sup>27</sup> verwendet.<sup>28</sup>

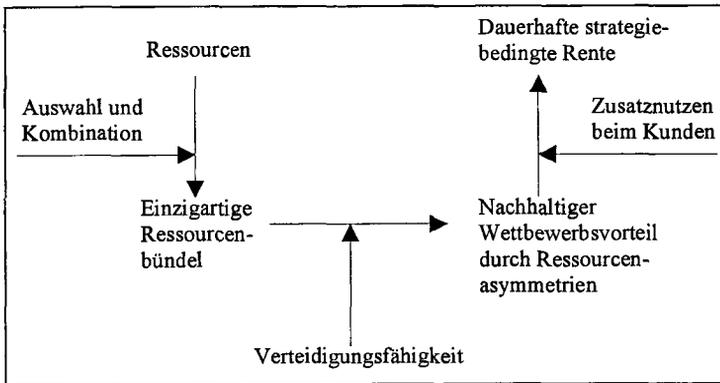


Abbildung 1: Ressourcen und dauerhafte strategische Rente<sup>29</sup>

<sup>24</sup> vgl. Rasche & Wolfrum 1994: 502

<sup>25</sup> siehe z. B. Prahalad & Hamel 1990, Stalk, Evans & Shulman 1992 oder auch Conner 1991

<sup>26</sup> siehe z. B. Prahalad & Hamel 1990 oder Stalk, Evans & Shulman 1992

<sup>27</sup> vgl. Barney 1991

<sup>28</sup> vgl. hierzu den detaillierten Beitrag von Nolte & Bergmann in diesem Band

<sup>29</sup> vgl. Rühli 1995: 95

Den Zusammenhang zwischen den Ressourcen und der strategischen Rente zeigt Abbildung 1. Beispiele für materielle Ressourcen sind Maschinen, wie EDV-Anlagen, wobei diese auch das Wissen über deren Nutzung einschließen. Besondere Bedeutung kommt jedoch den immateriellen Ressourcen zu. Dazu gehören Patente und technisches Know-how, aber auch spezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten. Beispiele dafür sind das Wissen über „internationales Contracting“ oder über „Automatisierungstechnik“. Im Gegensatz zu den geschäftsfeldspezifischen Erfolgsfaktoren wirken die Fähigkeiten auf der Gesamtunternehmensebene<sup>30</sup>. Dadurch unterscheiden sie sich auch vom Begriff „Erfolgspotential“ in der wettbewerbsorientierten Unternehmensführung. Auf der Organisationsebene wirkt sich dies in einer zunehmenden Zentralisierung bzw. Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen beim Ausbau der Ressourcen aus<sup>31</sup>.

Die *Ressourcenprozesse* definieren sich danach über die strategisch wichtigen Ressourcen im Unternehmen. Damit liegt es in der Verantwortung der Ressourcenprozesse, diejenigen strategisch wichtigen Potentiale des Unternehmens bereitzustellen, zu erhalten und auszubauen, die den langfristigen Erfolg sichern und nicht in erster Linie in der Erstellung einer Marktleistung<sup>32</sup>. Letztere Aufgabe obliegt den Primärprozessen. In den Ressourcenprozessen werden alle Tätigkeiten und Maßnahmen zusammengefaßt, die Ressourcen schaffen, ausbauen und zur Verfügung stellen.

Im Unterschied zu den sekundären Prozessen stehen die Ressourcenprozesse den Primärprozessen gleichberechtigt gegenüber und sind nicht nur als „Zulieferer“ für diese zu betrachten. Sie verfolgen eine eigene strategische Zielsetzung und wirken unternehmensweit. Weiterhin können im Gegensatz zu den Sekundärprozessen Ressourcenprozesse direkten Kontakt zu den Kunden des Unternehmens haben. Beispielsweise kann die Fähigkeit, schnell auf Kundenwünsche zu reagieren, eine Ressource darstellen.

Entsprechend dem Verständnis von Primär- und Ressourcenprozessen bestehen ebenfalls Unterschiede in ihrer langfristigen Entwicklung und Anpassung. Die Primärprozesse sind gezwungen, sich ständig und „radikal“ an die Änderungen auf den Märkten anzupassen. Selbst ihre Existenz muß dabei in Frage gestellt werden. Die Ressourcenprozesse dagegen, als Garant

---

<sup>30</sup> siehe z. B. Prahalad & Hamel 1990 oder Hayes & Pisano 1994

<sup>31</sup> vgl. Boos & Jarmai 1994: 19f.

<sup>32</sup> vgl. Körmeier 1997: 91ff.

des langfristigen Erfolgs, sind einem evolutionären Anpassungs-, Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozeß unterworfen.

### 3.2 Identifikation

Zur Festlegung der Ressourcenprozesse sind in einem ersten Schritt zunächst die bedeutsamen Ressourcen zu identifizieren, um deren Ausbau danach Ressourcenprozessen zuzuordnen. Während man jedoch bei der Festlegung der Primärprozesse auf die Verfahren der wettbewerbsorientierten Unternehmensführung, wie das Vorgehen zur Vereinbarung von Strategischen Geschäftseinheiten, zurückgreifen kann<sup>33</sup>, fehlen im Bereich des ressourcenorientierten Ansatzes ausgefeilte und erprobte Methoden zur Identifikation der Ressourcenbündel. Ein Grund dafür ist, daß die Ursachen und Methoden zum Auf- bzw. Ausbau der Ressourcen noch nicht vollständig geklärt sind<sup>34</sup>.

Dennoch existieren bereits erste Erfahrungen bei der Ressourcenidentifikation. Eine Vorgehensweise zur Identifikation von Ressourcen stellen Boos und Jarmai vor<sup>35</sup>. Die Autoren geben fünf sich gegenseitig ergänzende Zugänge zu Ressourcen an, die für die Abgrenzung von Ressourcenprozessen genutzt werden können:

- Fähigkeiten der Schlüsselpersonen und -bereiche  
Wichtiges Wissen eines Unternehmens bzw. einer Branche konzentriert sich zum Teil auf einzelne Personen. In der Regel ist dieses Wissen jedoch in Abteilungen oder Projekten zu suchen.
- Erfolgreiche Produkte  
Unter der Annahme, daß die erfolgreichen Produkte genau diejenigen sind, in die Ressourcen einfließen, sollten sich die Anstrengungen nicht auf die Mängel der Problemprodukte konzentrieren, da der Erkenntniszuwachs aus der Analyse der Erfolgsprodukte auf diese übertragen werden kann.
- Wahrnehmungen der Kunden und Lieferanten  
Allerdings sollten Ressourcen nicht nur in den Erfolgen des Unternehmens gesucht werden, da sonst Ressourcen, die erst im Ansatz vorhanden

---

<sup>33</sup> vgl. Körmeier 1997: 88ff.

<sup>34</sup> vgl. Rasche & Wolfrum 1994: 511ff. und die dort angegebene Literatur

<sup>35</sup> vgl. Boos & Jarmai 1994: 20ff.

sind, unter Umständen nicht aufgedeckt werden. Daher ist es wichtig, das Unternehmen auch aus der Sicht der Geschäftspartner zu betrachten. Der Vergleich des Selbstbildes mit dem Fremdbild kann dazu führen, daß bislang völlig unbekannte Ressourcen entdeckt und vermutete Ressourcen revidiert werden.

- **Zukunftstrends**

Für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens müssen bei der Suche nach Ressourcen auch Zukunftstrends berücksichtigt werden. Diese liefern wichtige Hinweise bei der Auswahl einer strategischen Alternative zum derzeit vorhandenen Ressourcenbündel im Unternehmen.

- **Benchmarking mit Spitzenunternehmen**

Der Vergleich bzw. die Beobachtung der Aktivitäten und der Fähigkeiten von Unternehmen anderer Branchen bildet einen weiteren Zugang zu Ressourcen. Diese Vorgehensweise basiert auf der Beobachtung, daß viele Entwicklungen in Unternehmen einer Branche im Laufe der Zeit von Unternehmen anderer Branchen übernommen werden.

Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für Ressourcen und ihre Zugänge auf der Basis dieses Vorgehens. Es stammt aus einem Unternehmen des Anlagenbaus mit 450 Mitarbeitern. In der mittleren Tabellenspalte werden die aus den Ressourcen resultierenden Detailkompetenzen angegeben.

Zugang	Detailkompetenz	Ressource
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referenzanlagen</li> <li>- Zukunftstrends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfahrensverständnis</li> <li>- Kooperation mit Technologiepartner</li> <li>- Produktwissen</li> <li>- Engineering Tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektrotechnisches Engineering</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking</li> <li>- Kunden- und Lieferantenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzierung</li> <li>- Einkauf</li> <li>- Multidomestic Marketing Konzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationales Contracting</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlüsselpersonen</li> <li>- Erfolgreichste Produkte und Anlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich kompetente Personalressourcen</li> <li>- Hardware</li> <li>- Verfahrensverständnis entsprechend den Erfordernissen der SGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisierungstechnik</li> </ul>

Abbildung 2: Beispiel für Zugänge zu Ressourcen<sup>36</sup>

## 4 Ausgestaltung der Ressourcenprozesse

Bei der Abgrenzung von Primärprozessen können die Erfahrungen der Vereinbarung von Strategischen Geschäftseinheiten genutzt werden. In gleicher Weise lassen sich weite Teile der Erkenntnisse über die Ausgestaltung der Strategischen Geschäftseinheiten auf die Ausgestaltung der Primärprozesse übertragen. Als wesentliches Merkmal der Primärprozesse zeigt sich die Kapselung der Leistungserstellung, die sich auf einen abgegrenzten Markt bezieht, verbunden mit einer Dezentralisierung aus der Sichtweise des Gesamtunternehmens. Diese Kapselung ist bei Ressourcenprozessen nicht möglich, denn der unternehmensumspannende Charakter stellt eine wichtige Eigenschaft der Ressourcen dar<sup>37</sup>. Sie in isolierte Prozesse zu kapseln, würde sie folglich ihrer Wurzeln berauben.

<sup>36</sup> vgl. Boos & Jarnai 1994: 22

<sup>37</sup> vgl. Boos & Jarnai 1994: 24f.

Es muß damit zu einem Wechselspiel zwischen den Ressourcenprozessen und den Primärprozessen kommen. Bei diesem müssen die Ressourcenprozesse die ihnen zugeordneten Ressourcen einbringen, um dadurch einen Vorteil im Wettbewerb zu erreichen, denn die alleinige Existenz der Ressourcen im Unternehmen reicht für den Erfolg nicht aus. Die Primärprozesse müssen zugleich die Ressourcenprozesse beim Ausbau der Ressourcen unterstützen.

#### **4.1 Bereitstellung von Ressourcen**

In Abhängigkeit von dem Charakter der Ressource werden folgende Arten der Einbringung in die Primärprozesse unterschieden:

- Der Ressourcenprozeß unterstützt die Primärprozesse bei ihrer Gestaltung und Weiterentwicklung. Insbesondere Fähigkeiten Prozeßabläufe schnell, sicher, flexibel oder auch mit anderen als wichtig erkannten Eigenschaften zu versehen, sind derartige Ressourcen. Ihre Leistung für die Primärprozesse hat beratenden Charakter und kann daher in Form von Beraterleistung, Bereitstellung geeigneter Werkzeuge oder vorgefertigter Prozeßelemente bestehen. Auch die Fähigkeit spezielle Techniken - wie Benchmarking - einzusetzen, kann von strategischer Relevanz sein und den Primärprozessen für ihre Weiterentwicklung bereitgestellt werden.
- Die Ressourcenprozesse gestalten, fördern und entwickeln die Potentiale, welche die Primärprozesse tragen. So werden von den Ressourcenprozessen Ressourcen für die Primärprozesse bereitgestellt und gepflegt. Beispielsweise kann Personalauswahl, Weiterbildung ebenso ein Ressourcenprozeß sein wie die Bereitstellung, Pflege und Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Die Ressourcenprozesse erbringen direkte Zuarbeit bei der Leistungserstellung des Primärprozesses. Dies entspricht den Serviceprozessen oder Sekundärprozessen. Bei einer rein strukturellen Abgrenzung der Prozesse sind derartige Serviceprozesse zunächst Kandidaten für ein Outsourcing. Erst durch die Festlegung ihrer strategischen Bedeutung läßt sich ein Verbleiben im Unternehmen rechtfertigen. In der Regel arbeitet diese Art von Ressourcenprozesse mehreren Primärprozessen zu. Bei der Darstellung von Prozessen in der Prozeßmodellierung stellen die Ressourcen-

prozesse durch die Außensicht abgegrenzte Funktionen bereit, die in die Primärprozesse eingebunden werden können.

## 4.2 Ausbau von Ressourcen

Die wichtigste Aufgabe der Ressourcenprozesse besteht in der Erweiterung der Wissensbasis des Unternehmens. Diese nimmt entscheidenden Einfluß auf den Erfolg und auf das Überleben des Unternehmens<sup>38</sup> und erfordert die Unterstützung von Lernprozesse im Unternehmen. Schreyögg und Noss fordern sogar anstelle der gesteuerten Organisationsentwicklung die lernende Organisation<sup>39</sup>.

Zur Systematisierung der Vorgehensweisen zum Ausbau der Wissensbasis werden zwei Arten von Wissen unterschieden. Das implizite Wissen befindet sich bei einzelnen Personen, ist meist aktionsgebunden und wenig systematisch. Dieses Wissen ist jedoch schwer weiterzugeben, da sich der Wissensträger dessen oft nicht bewußt ist. Dem entgegen steht das explizite Wissen, das methodisch und systematisch ist und sich daher leichter vermitteln läßt. Diese Zweiteilung führt zu vier Grundmustern der Wissensgenerierung im Unternehmen<sup>40</sup>:

- Implizites Wissen einzelner kann sich durch Beobachtung und Nachahmung bei anderen wieder als implizites Wissen manifestieren. Dieses Wissen wird jedoch bei der Weitergabe niemals explizit und ist damit nur schwer für das gesamte Unternehmen einsetzbar.
- Durch eine einfach realisierbare Weitergabe von *explizitem* Wissen in *explizites* Wissen ändert sich die Gesamtwissensbasis im Unternehmen nicht.
- Unternehmen sollten daher *implizites* in *explizites* Wissen transferieren, um dieses unternehmensweit verfügbar zu machen.
- Wichtig ist auch die Umsetzung von *explizitem* in *implizites* Wissen, wobei Mitarbeiter das explizite Wissen internalisieren, um es mit ihrem eigenen Wissen zu verbinden.

---

<sup>38</sup> vgl. Wildemann 1996 und Hayes & Pisano 1994

<sup>39</sup> vgl. Schreyögg & Noss 1995: 181. Vgl. hierzu auch den Beitrag von Bergmann in diesem Band.

<sup>40</sup> vgl. Nonaka 1992: 96f.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgelöst durch die zunehmende Unsicherheit über die Marktentwicklung versuchen viele Unternehmen über den Weg einer geschäftsprozeßorientierten Strukturierung den Flexibilitätsgrad zu erhöhen. Die Abgrenzung der Geschäftsprozesse erfolgt bislang überwiegend nach unternehmensexternen Kriterien, wie Kundengruppen. Als Probleme resultieren daraus eine kurzfristige Denkweise bei der Unternehmensgestaltung sowie eine aufgrund ihrer Bedeutung ungenügende Berücksichtigung der Unternehmensteile, die keinen direkten Kundenkontakt aufweisen.

In diesem Beitrag wurden zur Lösung dieser Probleme als neue Kategorie die Ressourcenprozesse eingeführt, in deren Verantwortung der Ausbau strategisch relevanter Ressourcen liegt. Diese Prozesse werden zur Sicherung des langfristigen Erfolgs des Unternehmens vereinbart. Dadurch wird die kurzfristige Sichtweise bei der Festlegung von Geschäftsprozessen um eine langfristige Komponente erweitert. Zugleich verbinden die Ressourcenprozesse auf der Ebene der Geschäftsprozesse den wettbewerbsorientierten mit dem ressourcenorientierten Ansatz zur Unternehmensführung und -gestaltung.

Im Unterschied zum wettbewerbsorientierten Ansatz kann der ressourcenorientierte zur Zeit noch nicht auf größere Erfahrungen zurückgreifen. So besteht vor allem im Bereich der Identifikation der strategisch bedeutsamen Ressourcen und deren „Zusammenspiel“ noch großer Forschungsbedarf.

## 6 Literatur

- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1): 99 - 120.
- Bullinger, H.-J. 1993. Leitvortrag. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.). *Wege aus der Krise*. 12. IAO-Arbeitstagung. Berlin.
- Brecht, L., Hess, T. & Österle, H. 1995. Business Engineering. Von der Mode zur Methode. *Harvard Business Manager*, vol. 73 (4): 118 - 123.
- Boos, F. & Jarmai, H. 1994. Kernkompetenzen - gesucht und gefunden. *Harvard Business Manager*, vol. 72 (4): 19 - 26.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, vol. 17 (1): 121 - 154.
- Davenport, T. H. 1993. *Process innovation - reengineering work through information technology*. Boston.
- Davenport, T. H. & Short, J. E. 1990. The new industrial engineering: Information technologie and business process redesign. *Sloan Management Review*, vol. 32, Summer: 11 - 27.
- Dernbach, W. 1994. Geschäftsprozeßoptimierung: „Leidensdruck muß möglichst groß sein ...“. *Office Management*, vol. 8 (7): 24 - 26.
- Ferstl, O. K. & Sinz, E.J. 1993. Geschäftsprozeßmodellierung. *Wirtschaftsinformatik*, 35. Jg. (6): 589 - 592.
- Frank, U. 1995. MEMO: Eine werkzeuggestützte Methode zum integrierten Entwurf von Geschäftsprozessen und Informationssystem. In: König, W. (Hrsg.). *Wirtschaftsinformatik*. Heidelberg: 82 - 83.
- Gaitanides, M. 1983. *Prozeßorganisation*. München.
- Hammer, M. & Champy, J. 1994. *Business Reengineering*. 2. Aufl., Frankfurt.
- Hayes, R.H. & Pisano, G.P. 1994. Überlegene Fertigung: Das neue strategische Paradigma. *Harvard Business Manager*, vol. 72 (3): 74 - 82.
- Henning 1934. *Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. Berlin.
- Hess, T. & Brecht, L. 1996. State of the Art des Business Process Redesign: Darstellung und Vergleich bestehender Methoden. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Körmeier, K. 1997. Zielorientierte Festlegung von Geschäftsprozessen. *Dissertation*. Fakultät Wirtschaftswissenschaften, TU Dresden.
- Krickl, O. 1994. Business redesign. Prozeßorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie. In: Krickl, O. Ch. (Hrsg.). *Geschäftsprozeßmanagement*. Heidelberg: 17 - 38.
- Meibom, M. 1993. Langfristige Informatik-Leitplanung auf Basis von Geschäftsprozessen. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.). *Wege aus der Krise*. Geschäftsprozeßoptimierung und Informationslogistik. 12. IAO-Arbeitstagung. Berlin: 250 - 278.

- Müller-Merbach, H. 1994. Operative und strategische Kernprozesse: Die gesamte Unternehmung als Objekt des Reengineering. *technologie & management*, 43. Jg. (3): 99 - 102.
- Nonaka, I. 1992. Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. *HARVARDmanager*, vol. 16. (2): 95 - 103.
- Nordsieck, F. 1931a. Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus. *Die Betriebswirtschaft*, 24. Jg. (6): 158 - 162.
- Nordsieck, Fritz 1931b. Aufgabenverteilung und Instanzenbau im Betrieb. *Die Betriebswirtschaft*, 24. Jg. (7): 204 - 210.
- Österle, H. 1995. *Business Engineering. Prozeß- und Systementwicklung. Band 1. Entwurfstechniken.* Berlin.
- Pietsch, W. & Steinbauer, D. 1994. *Business Process Reengineering. Wirtschaftsinformatik*, 36. Jg. (5): 502 - 505.
- Porter, M. E. 1986. *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten.* Frankfurt.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68. (3): 79 - 91.
- Rasche, C. & Wolfrum, B. 1994. *Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg.: 501 - 517.
- Rühli, E. 1995. *Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. Die Unternehmung*, 49. Jg. (2): 91 - 105.
- Scheer, A.-W. 1990. *EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl.,* Berlin.
- Scheer, A.-W. 1994. *Wirtschaftsinformatik. 5. Aufl.,* Berlin.
- Schreyögg, G. & Noss, C. 1995. *Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (2): 169 - 185.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. 1992. *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review*, vol. 70 (2): 57 - 69.
- Striening, H.-D. 1988. *Prozeß-Management: Versuch eines integrierten Konzeptes situationsadäquater Gestaltung von Verwaltungsprozessen.* Frankfurt.
- Wildemann, H. 1996. *Die Produktklinik - eine Keimzelle für Lernprozesse. Harvard Business Manager*, vol. 73 (1): 39 - 48.

# **Interkulturelles Lernen als Organizational Capability im Globalisierungsprozeß**

*von Rainer Bergmann*

<b>1 Problemstellung, Relevanz und Ziele Interkulturellen Lernens</b>	<b>69</b>
<b>2 Kulturelle Diversität als intangible Ressource</b>	<b>70</b>
<b>3 Organisationales Lernen als Erfolgspotential im ressourcenorientierten Ansatz</b>	<b>76</b>
3.1 Definition von organisationalem Lernen	76
3.2 Exogenes organisationales Lernen: Schaffung von Kundennutzen	77
3.3 Endogenes organisationales Lernen durch Gestalten	79
3.4 Organisationale Lernfähigkeit als Organizational Capability	81
<b>4 Interkulturelles Lernen als organisationale Lernfähigkeit</b>	<b>83</b>
4.1 Nachhaltigkeitskriterien für Interkulturelles Lernen	83
4.2 Interkulturelles Lernen als Integration von Kultur- und Lernkonzepten	84
4.3 Funktionen von interkulturellen Lernvorgängen	85
4.4 Heterogenität des Ressourcenpools (kulturelle Diversität) als Möglichkeit zum Fit im internationalen Kontext	86
4.5 Formen Interkulturellen Lernens	87
4.6 Kontextfaktoren des Gestaltens organisationalen Lernens	89

<b>5 Gestaltungsmöglichkeiten für Interkulturelles Lernen</b>	<b>90</b>
5.1 Vorüberlegungen bei der Generierung	90
5.2 Abbau von Lernbarrieren und -hindernissen	91
5.3 Intertemporale Cross Subsidizing-Effekte kultureller Diversität	92
5.4 Synergetische Unternehmenskultur	92
5.5 Multikulturelle Arbeitsgruppen	94
5.6 Auf dem Weg von der Weiterbildung zum Wissensmanagement	94
5.7 Probleme der Implementierung	96
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>97</b>
<b>7 Literatur</b>	<b>99</b>

# 1 Problemstellung, Relevanz und Ziele

## Interkulturellen Lernens

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft wird eine Vielzahl von Unternehmen durch ihre grenzüberschreitenden Tätigkeiten mit zunächst fremden Kulturen konfrontiert. Die aktuell in Theorie und Praxis diskutierte Konzentration auf Kernkompetenzen führt in diesem Zusammenhang zu der grundsätzlichen Überlegung, ob dabei nicht auch die Interaktion mit kulturell stark differierenden Umwelten selbst eine Quelle für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein kann. Die kulturelle Diversität international tätiger Unternehmen wird in diesem Beitrag somit nicht als im Internationalisierungsprozeß möglichst zu minimierende Störvariable betrachtet, sondern es soll vielmehr untersucht werden, wie sie in synergetischer Weise als kreatives Spannungsfeld national divergierender Problemlösungsmuster proaktiv im Wettbewerb genutzt werden kann.

Der vorliegende Beitrag problematisiert zunächst die Erklärung des Entwicklungspfades international tätiger Unternehmen: von internationalen (ethnozentrischen), über multinationale (polyzentrische) hin zu globalen (geozentrischen) Unternehmen. Hierbei stellt sich die Frage, welche Rolle unternehmensspezifische intangible Ressourcen und darauf aufbauende Organisationale Fähigkeiten (sogenannte Organizational Capabilities) bei der Gestaltung der grundlegenden Internationalisierungsstrategie spielen.

Die betriebswirtschaftliche *Relevanz* der Themenstellung ergibt sich aus den fehlenden Aussagen bisheriger Ansätze der Theorie der Internationalen Unternehmung zur zeitlichen Dynamik des Internationalisierungsprozesses sowie des Forschungsbedarfs bei der Weiterentwicklung des in der Literatur bisher nur in Grundzügen diskutierten ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung.

*Ziel* des Beitrages ist die Präzisierung des ressourcenorientierten Ansatzes in bezug auf den Internationalisierungsprozeß, die Herausarbeitung des Interkulturellen Lernens als einer Organizational Capability und die Herleitung von infrastrukturellen Gestaltungsmöglichkeiten für Interkulturelles Lernen in der Trilogie von Strategie, Struktur und Kultur.

Bei der Erläuterung der Grundlagen des Interkulturellen Lernens wird zunächst auf die bisherigen Ansätze zur Erklärung der Internationalisierung eingegangen. Anschließend erfolgt eine Integration des Konzeptes des or-

ganisationalen Lernens in den ressourcenorientierten Ansatz mit seinen beiden Ausprägungen von endogenem und exogenem organisationalen Lernen. Danach erfolgt die Konkretisierung des Konstruktes Interkulturelles Lernen und der Versuch der Generierung erster infrastruktureller Gestaltungsmöglichkeiten.

## 2 Kulturelle Diversität als intangible Ressource

Kernfrage des strategischen Managements ist die Entwicklung von Erfolgspotentialen, d. h. die Schaffung der Grundlagen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile<sup>1</sup>. Da „erfolgreiche Produkt-/Markt-Positionen lediglich das letzte Glied des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses markieren, stellt sich die *Frage nach den originären Triebkräften und Einflußfaktoren, die diesen Erfolgspositionen vorangeschaltet sind und sie absichern.*“<sup>2</sup> Die Wettbewerbspositionen national und international tätiger Unternehmen sind - als eine Grundaussage des ressourcenorientierten Ansatzes - *weniger in Technologien und Produkten (notwendige Bedingung) als vielmehr in einzigartigen organisationalen Fähigkeiten (Organizational Capabilities) begründet*, welche hinreichende Bedingungen für die erfolgreiche Bearbeitung internationaler Märkte darstellen. In den Produkten werden vielmehr die zugrundeliegenden Ressourcen und Organizational Capabilities materialisiert<sup>3</sup>.

Eine Organizational Capability, der im internationalen Kontext überragende Bedeutung für die Generierung von Kernkompetenzen zukommt, ist *die Fähigkeit des Unternehmens in kulturell stark differierenden Umwelten zu agieren* und hieraus als *Gesamtorganisation auf überindividueller Ebene zu lernen*.

Unter Ressourcen versteht man die Gesamtheit aller einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Faktoren, wobei die besondere Bedeutung auf intangiblen Ressourcen liegt<sup>4</sup>. In einer Phase der zunehmenden Technisierung und Redimensionierung werden paradoxerweise die *Human Ressour-*

---

<sup>1</sup> vgl. Aaker 1989; Bleicher 1996: 70

<sup>2</sup> Rasche 1994: 23

<sup>3</sup> vgl. Prahalad & Hamel 1990: 81

<sup>4</sup> Zum Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes: vgl. den Beitrag von Nolte & Bergmann in diesem Sammelband.

cen und darauf aufbauende intangible Ressourcen zur entscheidenden Voraussetzung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Während die *Technologien im Prinzip allen zugänglich* sind, kann der Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern nur in ihrer *intelligenten Anwendung*<sup>5</sup> liegen - d. h. im unternehmerischen Gestaltungsprozeß.

„Die *nachhaltigsten* Ressourcen sind nicht die technischen oder physischen, sondern die *Fähigkeit zum organisationalen Lernen*. Diese erst garantiert, daß neue Alternativen überhaupt entdeckt werden können, welche zu nachhaltigen Ressourcen führen.“<sup>6</sup> Hiermit wird die Fähigkeit zum organisationalen Lernen als eine von vielen Organizational Capabilities herausgehoben.

Organizational Capabilities werden *funktional* definiert<sup>7</sup>. Sie können durch die *Kombination* von Ressourcen entstehen. Dabei ist Kombinieren im Sinne von *Gestalten* in der Diktion des St. Galler Managementmodells zu verstehen<sup>8</sup>.

Bei international tätigen Unternehmen ist der Prozeß der Leistungserstellung - über die reine Exportstufe hinaus - dauerhaft in mehrere Volkswirtschaften integriert und die grenzüberschreitenden Aktivitäten haben wesentlichen Anteil an Wertschöpfung, Umsatz, Mitarbeiter und Investitionsvolumen etc. bis zur Verlagerung bestimmter Funktionsbereiche in Gastländer<sup>9</sup>.

Die spezifischen *Probleme* der dauerhaften grenzüberschreitenden Tätigkeit - und sich daraus ergebenden *Konsequenzen für die Organisation* - resultieren - im Vergleich zum uni-nationalen Management - dabei insbesondere aus der *Interaktion* mit den kulturell differierenden und divergierenden - internen und externen - Unternehmensumwelten<sup>10</sup> (Komplexität aufgrund zunehmenden Fremdheitsgrades). Nach Gomez und Bleicher kommt dabei interkulturellen Belangen eine überragende Bedeutung für die internationale

---

<sup>5</sup> vgl. Pawlowsky 1995: 450

<sup>6</sup> Osterloh & Grand 1994: 282

<sup>7</sup> Zu den Unterschieden zwischen funktionalem, instrumentalem und institutionalem Organisationsbegriff vgl. beispielsweise Bleicher 1996.

<sup>8</sup> vgl. Bleicher 1996

<sup>9</sup> vgl. Pausenberger 1988: Sp. 2610. Ähnlich Macharzina & Engelhard 1987: 322; Fayerweather 1989: Sp. 927.

<sup>10</sup> vgl. beispielsweise Pausenberger 1982: V; Dülfer 1983: 2

Unternehmenstätigkeit zu<sup>11</sup>. Die Internationalisierung ist somit weit mehr als nur eine geographische Erweiterung der Diversifikation der Unternehmensaktivitäten.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Versuchen für die Erklärung der Internationalisierung:

- Theorie des internationalen Produktlebenszyklus
- Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens
- Standort-Theorie
- Theorie der Internalisierung
- Portfoliotheorie
- Eklektische Theorie von Dunning
- Theorie des monopolistischen Vorteils

*Abbildung 1: Internationalisierungstheorien - State of the Art<sup>12</sup>*

Die Defizite dieser Theorien bestehen jedoch darin, daß die meisten Theorien weitgehend monokausal, nur statisch oder komparativ-statisch sind. Die Internationalisierungsprozesse bleiben weitgehend unberücksichtigt. Die Theorien erklären primär nur die Initiierung der Internationalisierung in Form von Direktinvestitionen, jedoch nicht den dynamischen Prozeß der Internationalisierung nach dem Sprung auf den Auslandsmarkt. Selbst der ausgereifte Ansatz von Dunning in der eklektischen Theorie ist lediglich ein Katalog von Einflußfaktoren und keine geschlossene Theorie der Unternehmung<sup>13</sup>. Ebenso betrachten fast alle Theorien die Unternehmung als eine (monolithische) Einheit. Die gerade im internationalen Kontext relevante Form von Netzwerkunternehmen (beispielsweise bei Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften<sup>14</sup>) wird nicht berücksichtigt<sup>15</sup>. Eine dynamische Theorie der Internationalisierung muß sich aber beispielsweise mit der Frage auseinandersetzen, inwieweit Einwirkungen von

---

<sup>11</sup> vgl. Gomez, Bleicher, Brauchlin & Haller 1993: 276

<sup>12</sup> Zu den einzelnen Internationalisierungstheorien vgl. beispielsweise den Überblick bei Perlitz 1995.

<sup>13</sup> vgl. Stein 1994: 147

<sup>14</sup> vgl. Mandler 1995: 40f.

<sup>15</sup> Zur Gegenüberstellung von Netzwerkansatz und den Theorien der Internationalen Unternehmung vgl. Sydow 1993.

geänderten Ressourcenausstattungen durch Rückkopplungen auf die Umwelt bestehen und wie sie den zukünftigen Entwicklungspfad beeinflussen<sup>16</sup>. Die Grundproblematik der Internationalisierung läßt sich anhand der *Dichotomie* von Globalisierungsvorteile versus Lokalisierungs-/ Anpassungserfordernissen klassifizieren<sup>17</sup>. Hierbei wird auf das in der Literatur zum Internationalen Management weit verbreitete Konzept von Perlmutter zurückgegriffen<sup>18</sup>. Trotz der in der Literatur diskutierten Schwächen des sogenannten EPG-Konzeptes<sup>19</sup> bildet dessen Idealtypologie erste Anknüpfungspunkte für die fortschreitenden unternehmensinternen Internationalisierungsprozesse.

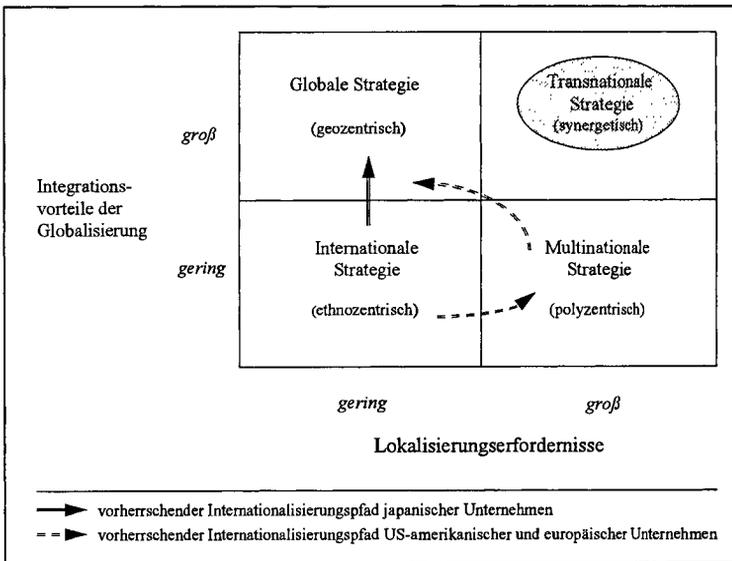


Abbildung 2: Idealtypologie des Internationalisierungspfades nach Perlmutter und Meffert<sup>20</sup>

<sup>16</sup> vgl. Klingele 1991: 316

<sup>17</sup> vgl. beispielsweise Ansoff & McDonnell 1990: 224; Handlbauer 1995: 265; Porter 1989: 20 ff.

<sup>18</sup> vgl. Perlmutter 1969

<sup>19</sup> Zum Ethno-, Poly-, Geozentrischen Unternehmenskonzept: vgl. beispielsweise Perlmutter 1969; Perlitz 1995: 144.

<sup>20</sup> vgl. Meffert 1989: 457; Perlmutter 1969: 9 ff.

Nach Meffert lassen sich beim Wandel zum globalen Unternehmen „zwei typische Pfade der Globalisierung beobachten: Europäische und amerikanische Firmen entwickelten in der Vergangenheit häufig *multinationale* Landesgesellschaften, bevor sie zunehmend *globaler* operierten. Unbelastet von langer internationaler Tradition verfolgten japanische Unternehmungen dagegen häufig die Strategie einer *direkten*, offensiven *Globalisierung* mit dem Ziel, weltweite Wettbewerbsvorteile zu erringen.“<sup>21</sup>

Es gilt im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes zu untersuchen, welche unternehmensspezifischen, speziell intangiblen Ressourcen und darauf aufbauende Organizational Capabilities den in Abbildung 2 skizzierten *Entwicklungspfad vom internationalen zum globalen Management*, d. h. *den Übergang von der Heimatmarkt- zur Weltmarktorientierung, bestimmen*<sup>22</sup>.

Der Fokus soll hier nicht auf einer einzelnen Internationalisierungsstrategie liegen; vielmehr wird der *Wandel* der grundlegenden Internationalisierungsstrategie betrachtet; d. h., beispielsweise der Entwicklungspfad von der *internationalen* Strategie, über die *multinationale* hin zur *globalen* bzw. *transnationalen* Unternehmensstrategie<sup>23</sup>.

Die Realisierung von hohen Integrationsvorteilen der Globalisierung bei gleichzeitiger Wahrung der kulturellen Besonderheiten der Unternehmenseinheiten (aufgrund von Lokalisierungserfordernissen) wird dabei weniger im Sinne einer weltweit einheitlichen ‘Strategie’ verstanden sondern vielmehr als die Integration der weltweit agierenden Tochterunternehmen zu einer Ganzheit bei Wahrung der kulturellen Differenzen, d. h. eine *duale, synergetische* Strategie. Sie korrespondiert mit dem von Bartlett & Ghoshal entwickelten Konzept des transnationalen Unternehmens<sup>24</sup>.

Ausgangshypothese ist die prinzipielle Möglichkeit und *Vorteilhaftigkeit der Nutzung kultureller Differenzen* in international tätigen Unternehmen, die diese Differenzen bisher primär als unvermeidbare, jedoch möglichst zu minimierende Begleiterscheinung des Internationalisierungsprozesses ansehen. Daher werden im Rahmen sogenannter synergetischer Unternehmens-

---

<sup>21</sup> Meffert 1989: 447. Zum Entwicklungspfad US-amerikanischer versus europäischer Unternehmen; vgl. auch Ansoff & McDonnell 1990: 223.

<sup>22</sup> vgl. Collis 1991

<sup>23</sup> Zu den unterschiedlichen Begriffen „international“, „multinational“, „global“, „transnational“ vgl. beispielsweise Perlitz 1995; Meffert 1989.

<sup>24</sup> vgl. Bartlett 1989, Bartlett & Ghoshal 1991

kulturellen kulturelle Unterschiede der Tochtergesellschaften *bewußt als Ressource* begriffen<sup>25</sup>.

Somit kann auch die Internationalisierungsprozeß selbst als *Grundlage für künftige Wettbewerbsvorteile* gesehen werden<sup>26</sup>: International tätige Unternehmen zeichnen sich - wie oben bereits verdeutlicht - gegenüber uninternational agierenden Unternehmen durch ihre Betätigung in vielen unterschiedlichen, *interkulturellen* Umwelten aus. Der damit einhergehende *Aufbau dezentralen Wissens* (insbesondere bei der multinational-polyzentrischen Strategie) kann die *Fähigkeit zum Interkulturellen Lernen* als einer Organizational Capability fördern.

Es stellt sich hierbei die Frage, inwiefern der im *Zeitablauf* zunehmende Internationalisierungsgrad - beispielsweise die Entwicklung vom am Heimatland orientierten Exporteur hin zum auf dem Weltmarkt agierenden globalen Unternehmen - und die sich daraus für das Unternehmen *ergebenden Erfahrungen, Gewinne an Markt- und Management-Know-how durch eine Vielzahl von Lernprozessen als unternehmensspezifische Ressource(n)* nutzbar gemacht werden können und somit zur *Generierung* von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, d. h. die Form, wie kulturelle Diversität im Internationalisierungsprozeß durch 'Gestalten' integriert wird.

Der Mangel an Ressourcen (finanzielle, physische, immaterielle) beschränkt die Internationalisierung. Aus Ressourcenüberschüssen (beispielsweise interkulturelle Skills der Mitarbeiter) kann sich eine Fortsetzung der Internationalisierungsstrategie ergeben<sup>27</sup>. So wählen Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung auch weniger attraktive Märkte (i. S. des sogenannten marktorientierten Ansatzes) aus, sofern sie zu den - beispielsweise interkulturell fundierten - Kernkompetenzen des Unternehmens passen<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> vgl. Meffert 1989: 456; Adler 1995: 105 ff.

<sup>26</sup> vgl. Bamberger & Wrona 1996: 390

<sup>27</sup> vgl. Bamberger & Wrona 1996: 390

<sup>28</sup> vgl. Collis 1991: 51. Vgl. in einem anderen Zusammenhang die Ausführungen zu potentiellen Diversifikationsfeldern bei Friedrich 1995: 339.

### 3 Organisationales Lernen als Erfolgspotential im ressourcenorientierten Ansatz

Bevor auf Interkulturelles Lernen näher eingegangen wird, ist es erforderlich, den Begriff des organisationalen Lernens im ressourcenorientierten Ansatz zu verankern. Denn viele Autoren in der zunehmenden Flut zum ressourcenorientierten Ansatz nennen den Begriff des organisationalen Lernens, ohne jedoch näher auf ihn einzugehen. Beispielhaft sind hier zu nennen:

- „Die Entwicklung von (Kern-)Kompetenzen ist ein Lernprozeß, durch den Wissen sowohl aus dem Unternehmen als auch aus seinem Umfeld akkumuliert und integriert wird.“<sup>29</sup>
- „Der .. Aufbau dezentraler Wissensbasen, der mögliche Austausch und die Kombination von Wissen fördern die Adaptionsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zum organisationalen Lernen.“<sup>30</sup>
- „Die Frage nach dem Entwickeln von Kernkompetenzen mündet damit in die Frage nach „Organisationalem Lernen“ und läuft letztlich auf die Forderung hinaus, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Unternehmung zu erhöhen.“<sup>31</sup>

#### 3.1 Definition von organisationalem Lernen

Unter organisationalem Lernen versteht man nach Probst „die Prozesse einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken, diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, so daß neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden. Einzuschließen ist auch die Fähigkeit, Handlungskriterien und -strategien auf ihre Sinnhaftigkeit zu überdenken.“<sup>32</sup> Die Betonung liegt hierbei nicht auf dem Lernen von Individuen, sondern dem Lernen von Organisationen *als Ganzes*.

---

<sup>29</sup> Zahn 1995: 367

<sup>30</sup> Bamberger & Wrona 1996: 390

<sup>31</sup> Friedrich 1995: 336

<sup>32</sup> Probst 1994: 301

Denn aus der Interaktion von Individuen kann ein Gesamtwissen und -verhalten einer Organisation entstehen, was nicht auf individuelle Lernprozesse zurückgeführt werden kann<sup>33</sup>.

Es werden i. d. R. drei *Formen des Lernens* unterschieden<sup>34</sup>: Anpassungslernen, Veränderungslernen und Prozeßlernen. Unter Prozeßlernen versteht man die Fähigkeit, Lernprozesse zu reflektieren und zu verbessern<sup>35</sup> und dabei Lernhindernisse und Lern-erleichterungen zu identifizieren<sup>36</sup>. Es erlaubt damit eine Veränderung des Charakters der Organisation in der Tiefenstruktur<sup>37</sup>.

Über das Lernen des Lernens kann das *Problemlösungspotential* der Organisation erhöht werden<sup>38</sup>. Das organisationale Lernen ermöglicht es einem Unternehmen, in der Zukunft im Vergleich zu Wettbewerbern überdurchschnittliche Erfolge zu realisieren. D. h., es beinhaltet die Möglichkeit des Schaffens eines Kundennutzens. Organisationales Lernen stellt damit ein *Erfolgspotential* dar.

Hier ergeben sich Ansatzpunkte für die Einbindung des organisationalen Lernens in den ressourcenorientierten Ansatz. Diese Integration kann an zwei Punkten erfolgen:

- am Übergang von strategischem Vermögen zu Kernkompetenzen (Schaffung von Kundennutzen) durch exogenes organisationales Lernen
- bei der Transformation von Ressourcen in Organizational Capabilities („Gestalten“) durch endogenes organisationales Lernen.

### **3.2 Exogenes organisationales Lernen: Schaffung von Kundennutzen**

Wenn durch die Umsetzung von strategischem Vermögen in Kundennutzen (Kernkompetenzen) nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen und diese

---

<sup>33</sup> Probst 1994: 302

<sup>34</sup> In der Literatur gibt es verschiedene Auffassungen über die Einteilung unterschiedlicher Lernformen. Vgl. hierzu den Überblick bei Pawlowsky 1992. In diesem Beitrag soll der Diktion von Probst und Klimecki gefolgt werden.

<sup>35</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 255

<sup>36</sup> vgl. Klimecki & Laßleben 1996: 196

<sup>37</sup> vgl. Probst 1994: 309

<sup>38</sup> vgl. Raub & Büchel 1996: 28

die Schnittmenge zwischen Markt und strategischem Vermögen bilden, stellt sich die Frage, durch welche Prozesse diese Umsetzung erfolgen kann. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können in Zeiten des zunehmenden Wandels von Verkäufer- zu Käufermärkten nicht durch einen einmaligen Kontakt des Unternehmens mit der Marktseite entstehen, sondern entstehen vielmehr durch eine Vielzahl von Interaktionen mit der Unternehmensumwelt. Dies geschieht durch Erfahrungen, die das Unternehmen beim Versuch der Transformation des strategischen Vermögens in Kundennutzen macht. Exogenes organisationales Lernen findet statt, wenn Erfahrungen, die bei diesen Transformationsversuchen gemacht werden, zu einer zeitlich überdauernden Veränderung des (akkumulierten und integrierten) Wissens führen.

Lernen kann dabei erfolgen durch Erfahrungen (*Erfahrungslernen* „am Markt“) oder Vorbilder (*Nachahmungslernen* beispielsweise durch Wettbewerbsbeobachtung). „Mit der Perzeption und Interpretation der Umweltreaktionen durch die Organisationsmitglieder wird wiederum ein neuer Lernzyklus in Gang gesetzt. Organisationen befinden sich danach in einer permanenten Lernbereitschaft.“<sup>39</sup>

Ebenso kann Lernen durch die Differenz von Zukunftsanforderungen (Kundennutzen) und gegenwärtigem Leistungsspektrum an strategischem Vermögen (d. h. vorausschauend-proaktiv) zustande kommen<sup>40</sup>.

Der Transformationsversuch ist kein einmaliger Vorgang, der mit einem klaren Ergebnis ‘Kundennutzen ist entstanden (ja/nein)’ endet, sondern die Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung können das Unternehmen veranlassen zu lernen (sofern eine Lernbereitschaft besteht).

Dabei kann das Lernen zunächst reines Anpassungslernen sein (beispielsweise Modifikation der Preispolitik nach Umsatzeinbußen); ebenso jedoch auch aus Veränderungslernen oder Prozeßlernen bestehen. Organisationales Lernen ist damit nicht auf adaptive Ex post-Veränderungen des Unternehmens beschränkt, sondern kann bis zur Veränderung der im Unternehmen geteilten *Annahmen* (Wirklichkeitskonstruktionen) über das Unternehmen selbst und die Unternehmensumwelt (beispielsweise Wettbewerber, Märkte) führen<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Schreyögg & Noss 1995: 176

<sup>40</sup> vgl. Klimecki & Laßleben 1996: 185; Rasche 1994: 175.

<sup>41</sup> vgl. Klimecki & Laßleben 1996: 191

Lernfähigkeit stellt somit die Veränderungsbereitschaft sicher. Die Fähigkeit, Lernen zu lernen, kann im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes als eine notwendige Organizational Capability zur Generierung von Kundennutzen angesehen werden.

Dies gilt insbesondere für die Fähigkeit, nicht nur einmalig Kernkompetenzen zu generieren, sondern mit diesen auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Kernkompetenzen (beispielsweise durch den Prozeß von Innovation und Imitation) sind ständig „bedroht“ und können durch zunehmenden technologischen Fortschritt (in Zeiten sich ständig verkürzender Produktlebenszyklen) ihren kundennutzenstiftenden Charakter verlieren. Es wird für Unternehmen immer wichtiger, „im voraus Veränderungsmöglichkeiten erfassen und abschätzen zu können und entsprechend zu agieren (und nicht reagieren zu müssen).“<sup>42</sup>

Das organisationale Lernen stellt sicher, daß keine Zementierung von in der Vergangenheit geschaffenen Kernkompetenzen erfolgt, sondern durch das permanente *Hinterfragen* der eigenen strategischen Erfolgspotentiale und Erfolgspositionen (sowohl durch „Ressourcenanalyse“ als auch „Marktanalyse“) mögliche kernkompetenz-erodierenden *Umweltdiskontinuitäten* in die unternehmerischen Entscheidungen miteinbezogen werden. Das organisationale Lernen stellt damit die *Entwicklungsfähigkeit* des Unternehmens sicher.

Organisationales Lernen erfolgt einerseits am Übergang von strategischem Vermögen zu Kernkompetenzen. Aufgrund der Rückkopplung vom Markt (beispielsweise Beschaffungs- und Absatzmärkte), die primär die Außenwelt des Unternehmens betrifft, kann diese Form als *exogenes* organisationales Lernen bezeichnet werden.

### 3.3 Endogenes organisationales Lernen durch Gestalten

Organisationales Lernen kann andererseits bei der Transformation von Ressourcen in Organizational Capabilities (Gestalten) stattfinden.

Diese zeitlich überdauernden Veränderungen der Wissensbasis finden innerhalb des Unternehmens - primär ohne unmittelbare Rückkopplung vom Absatzmarkt her - statt. Man kann deshalb auch von *endogenem* organisationalem Lernen sprechen. Vielmehr werden hier die während des Ressour-

---

<sup>42</sup> Probst 1994: 300

cen-Bündelungsprozesses einhergehenden Erfahrungen innerhalb der Organisation insofern „verarbeitet“, als sich hierdurch der „Erfahrungsschatz“ des Unternehmens im Sinne einer Erweiterung des Ressourcenpools ändert.

Bei der Kombination der unterschiedlichen Ressourcen des Unternehmens zu Organizational Capabilities können sich in der Unternehmensgeschichte bestimmte Kombinationsprozesse als probater erweisen als andere.

Während sich bestimmte Methoden des Bündelns von Ressourcen in der Vergangenheit als dysfunktional erweisen, da beispielsweise ein von der Unternehmensleitung legitimierter „Beutezug“<sup>43</sup> eines Projektleiters quer durch das Unternehmen zum Sammeln von Ressourcen zu erheblichen Motivationsstörungen der betroffenen Mitarbeiter geführt hat, können sich andere Vorgehensweisen als wesentlich effizientere Methoden erweisen.

Diese Erhöhung des geteilten Wissens und potentiellen Verhaltensmöglichkeiten variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Unternehmen, die organisational lernen können, sind somit besser in der Lage, Ressourcen zu Organizational Capabilities zu gestalten. Sie erhöhen damit ihre Effektivität (Schaffen des strategischen Vermögens) und Effizienz (Bewertung des Gestaltens anhand ökonomischer Kriterien).

Organisationales Lernen ist somit weit mehr als einfache Rückkopplungsschleifen, sondern ein sich selbst verstärkender Prozeß, der jedoch nur dann in Gang bleibt, wenn im Unternehmen bestimmte Strukturen, Kulturen und Strategien implementiert sind, die Lernen-lernen fördern und weiterentwickeln<sup>44</sup>.

Ein weiteres Augenmerk liegt beim endogenen organisationalen Lernen beispielsweise auf der Akquisition von Ressourcen und deren Aufnahme in den bestehenden Ressourcenpool bzw. deren Einbindung in den Gestaltungsprozess der Organizational Capabilities<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> vgl. beispielsweise Prahalad & Hamel 1990.

<sup>44</sup> Hier finden sich Ansatzpunkte zur Integration, die ständige Rückkopplung und Nachsteuerung beinhaltet, wobei auch die steuernde Einheit „lernt“; Integration bedeutet, „daß Elemente so miteinander verknüpft werden, daß die Verknüpfung die Zielformulierung mit einschließt und so selber einen koordinierenden Mechanismus erhält.“ Vgl. hierzu den Beitrag von Nolte in diesem Sammelband.

<sup>45</sup> vgl. hierzu Abschnitt 4.6 ‘Kontextfaktoren des Gestaltens Organisationalen Lernens’.

### 3.4 Organisationale Lernfähigkeit als Organizational Capability

Ressourcen und Organizational Capabilities erweisen sich als komplexe, auf Lernprozessen basierende, soziale Interaktionsmuster, die sich nur schwer imitieren, transferieren und handeln lassen<sup>46</sup>. Problematisch ist hierbei, daß beim „Gestalten“ von Ressourcen zu Organizational Capabilities eine ganz bestimmte Ressource, die Fähigkeit zum organisationalen Lernen, besonders hervorgehoben wird. Aufgrund dieses exponierten Charakters kann das organisationale Lernen auch als „Meta“-Organizational Capability bezeichnet werden<sup>47</sup>. An ihm wird auch das nach Klimecki & Laßleben auch in der Forschung zum organisationalen Lernen bislang vernachlässigte Problem akzentuiert: „Welche Fähigkeiten [i. S. von Kompetenzen, RB] ermöglichen es einer Organisation, .. zu lernen ...?“<sup>48</sup>

Aus diesen Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit, weniger das Lernen an sich zu untersuchen, das ja bereits in seinen beiden Ausprägungen von endogenem und exogenem organisationalem Lernen betrachtet wurde, sondern weitergehend nach der Lernfähigkeit an sich zu fragen. Denn „[d]ie *Lernfähigkeit* ... stellt eine nach Erfordernis intensiv einsetzbare und dauerhaft bereitzuhaltende Spezialkompetenz einer Organisation dar, ohne die ein System in komplexer Umwelt seinen Bestand nicht gewährleisten kann.“<sup>49</sup> Organisationale Lernfähigkeit bezeichnet dabei „das Potential einer Organisation, sich im Vergleich zum Wettbewerb durch eine proaktive Veränderung interner Prozesse und Strukturen schneller an beliebige Umwelten anpassen zu können.“<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Rasche 1994: 40

<sup>47</sup> vgl. Rasche 1994: 159

<sup>48</sup> Klimecki & Laßleben 1996: 193

<sup>49</sup> Schreyögg & Noss 1995: 178

<sup>50</sup> Reinhardt 1995: 83

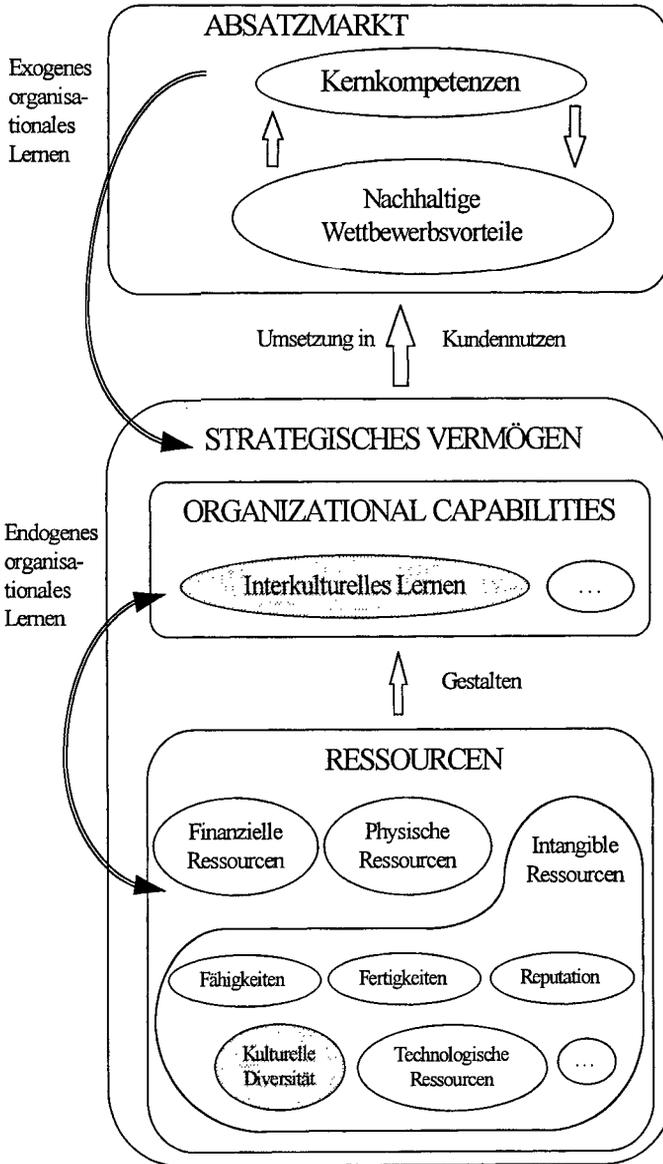


Abbildung 3: Interkulturelles Lernen im Kontext des ressourcenorientierten Ansatzes

## 4 Interkulturelles Lernen als organisationale Lernfähigkeit

Der folgende Abschnitt behandelt die Übertragung des organisationalen Lernens auf den internationalen Kontext. Aufbauend auf Kultur- und Lernkonzepten wird die Organizational Capability „Interkulturelles Lernen“ entwickelt.

Dies führt zur Frage, welche Organizational Capabilities für international tätige Unternehmen - im Vergleich zu rein national agierenden Unternehmen - besonders relevant sind und letztendlich zur Herausarbeitung der ‘Integration der Erfahrungen aufgrund der Lernprozesse im Internationalisierungsprozeß’ als Organizational Capability. In Anlehnung an obige Definition für organisationale Lernfähigkeit und aufgrund der in den bisherigen Abschnitten dargelegten Ausführungen läßt sich eine *Arbeitsdefinition* für Interkulturelles Lernen ableiten. Demgemäß kann *Interkulturelles Lernen* - im Sinne von Lernfähigkeit - bezeichnet werden als Potential einer Organisation, sich im Vergleich zum Wettbewerb durch eine proaktive Veränderung interner Prozesse und Strukturen schneller an kulturell differierende und divergierende Umwelten (kulturelle Diversität) anpassen zu können<sup>51</sup>.

Dabei ist zunächst zu untersuchen, ob Interkulturelles Lernen tatsächlich eine Organizational Capability im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes darstellt. D. h., ob die Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils (Sustainability) erfüllt sind.

### 4.1 Nachhaltigkeitskriterien für Interkulturelles Lernen

Die Nachhaltigkeit der Organizational Capability Interkulturelles Lernen wird durch folgende Kriterien bestimmt:<sup>52</sup>

- Kausale Ambiguität (ursächliche Unbestimmtheit): Tacitness, Komplexität, Spezifität
- Keine Transferierbarkeit
- Fehlende Imitierbarkeit
- Relative Seltenheit

---

<sup>51</sup> vgl. in einem anderen Zusammenhang Reinhardt 1995: 83

<sup>52</sup> vgl. hierzu den Beitrag von Nolte & Bergmann in diesem Sammelband

- Keine Ersetzbarkeit
- Verwertbarkeit
- Dauerhaftigkeit

An dieser Stelle sei (nur) auf die (Nicht-)Transferierbarkeit eingegangen. Da Organizational Capabilities aufgrund ihrer Unternehmensspezifität (beispielsweise aufgrund kausaler Ambiguität und sozialer Komplexität) nicht einfach durch die Akquisition eines Unternehmens gekauft oder durch Allianzen „abgesaugt“ werden können, kann auch die Organizational Capability Interkulturelles Lernen nicht einfach ‘dazugekauft’ werden. Was sich ein international tätiges Unternehmen durchaus beschaffen kann, sind konstituierende Skills und Competences, die in komplementärer Ergänzung zu den vorhandenen immateriellen Ressourcen integriert werden müssen und so zur Entwicklung von Kernkompetenzen beitragen können<sup>53</sup>. So können beispielsweise bestimmte Human Ressourcen in Form interkulturell erfahrener Manager im Rahmen der Personalbeschaffung akquiriert werden, und es versucht werden, deren vorhandene Skills und Competences in Verbindung mit den im Unternehmen vorhandenen immateriellen Ressourcen (beispielsweise ‘Internationalisierungserfahrung’ aufgrund langjähriger Direktinvestitionstätigkeit) zu Organizational Capabilities zu bündeln.

Weiter geht es um die Frage, wie die Organizational Capability Interkulturelles Lernen entwickelt, weiterentwickelt und gegenüber Wettbewerbern verteidigt werden kann.<sup>54</sup> Hierbei spielt die Historizität aufgrund der in Abschnitt 2 beschriebenen Pfadabhängigkeit des Internationalisierungsprozesses eine entscheidende Rolle.

## 4.2 Interkulturelles Lernen als Integration von Kultur- und Lernkonzepten

Im Konstrukt Interkulturelles Lernen erfolgt eine *Integration* von Kultur- und Lernkonzepten. Kultur kann dabei nach Schein verstanden werden als „a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration“<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> vgl. Knafl 1995: 130, Fußnote 29

<sup>54</sup> Zur Weiterentwicklung und Verteidigung von Ressourcen vgl. Friedrich 1995.

<sup>55</sup> Schein 1992: 12

Prozeßlernen kann als *Veränderung geteilter Basisannahmen angesehen werden*, die tiefgreifend genug ist, neue und andersartige handlungsleitende Alltagstheorien hervorzubringen<sup>56</sup>.

Der Fokus liegt dann beim Interkulturellen Lernen - als *einer* Möglichkeit der Bewältigung der Globalisierungsprozesse - auf den Situationen, in denen die vorherrschenden Basisannahmen des international tätigen Unternehmens *nicht mehr in der Lage sind, diese Alltagstheorien hervorzubringen*, mit denen die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration der weltweit gestreuten Unternehmensaktivitäten gelöst werden können.

*Veränderungslernen* erfolgt durch die Transformation von Werten und Normen. Dies bedeutet eine Veränderung der kulturellen Tiefenstruktur.

Lernen kann aber nur erfolgen, wenn es gelingt, die teilweise verborgenen Grundannahmen, Welt- und Leitbilder offenzulegen. Dies ist besonders schwierig, weil die auf dieser Tiefenstruktur basierenden *Handlungstheorien* von den offiziell kommunizierten '*Bekanntnistheorien*' oft abweichen und ihre kritische Reflexion *tabuisiert* wird<sup>57</sup> (beispielsweise ein nach außen hin kommuniziertes „Global Player“-Image, obwohl eine ethnozentrische Unternehmenskultur vorherrscht).

Unternehmenskultur entwickelt sich - wie oben beim exogenen organisationalen Lernen erläutert - im Zuge von *Organisations-Umwelt-Interaktionen*. Bei einer zunehmenden *Internationalisierung* der Unternehmensaktivitäten ist davon auszugehen, daß die ursprünglichen Basisannahmen zur Lösung der sich in diesem neuen Kontext auch wieder neu stellenden Problems der 'externen Adaption' nicht ausreichen. Die Gefahr ist hier, daß das *quantitative* Unternehmenswachstum sich schneller vollzieht als das *qualitative*.

### 4.3 Funktionen von interkulturellen Lernvorgängen

Die *Funktionen* von interkulturellen Lernvorgängen bestehen dabei im:<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 254

<sup>57</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 255

<sup>58</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 256

- *Reflektieren* der Lernsituation und Identifizierung interkultureller Lernfelder (kulturelle Unzulänglichkeiten).
- Einerseits: Erkennen von kulturellen Differenzen als *Misfits* zwischen Bekenntnis- und Handlungstheorien des international tätigen Unternehmens.
- Andererseits: *Bewußter Aufbau* von kulturellen Differenzen als *Misfits* zwischen vorhandenen Ressourcen und aufkommenden Chancen als Spannungsfeld zwischen den existierenden Möglichkeiten (Kernkompetenzen) und Markterfordernissen.

#### **4.4 Heterogenität des Ressourcenpools (kulturelle Diversität) als Möglichkeit zum Fit im internationalen Kontext**

„Während traditionelle Sichtweisen im Strategischen Management auf die Herstellung eines bestmöglichen „fit“ zwischen vorhandenen Ressourcen und aufkommenden Chancen abzielen, muß nach Ansicht von Hamel & Prahalad bewußt ein „misfit“ oder „stretch“ aufgebaut werden - ein Spannungsfeld zwischen den existierenden Möglichkeiten (Kompetenzen) und dem Ziel der Reise in die Zukunft, das zu herausragenden Leistungen anspornt.“<sup>59</sup> Gerade im internationalen Kontext können kulturellen Differenzen und der daraus resultierende temporäre Misfit bewußt als Ressource begriffen werden, um hieraus wieder einen Fit zu generieren.

Beispielsweise kann die kulturelle Diversität eines international tätigen Unternehmens darin bestehen, daß im Unternehmen Erfahrungen aus der Marktbearbeitung ehemaliger Staatshandelsländer vorliegen, andererseits es im Unternehmen Führungskräfte gibt, die fundierte Erfahrungen (i. S. von Competences) im Umgang mit Ländern aus dem südostasiatisch-pazifischen Raum besitzen. Dieser heterogene Ressourcenpool kann dazu genutzt werden, um ein beginnendes Engagement dieses Unternehmens in der Volksrepublik China zu unterstützen, da das Unternehmen in synergetischer Weise versuchen kann, die vorhanden Ressourcen neu zu bündeln und zu einer unternehmensspezifischen, schwer transferierbaren und auch schwer zu imitierenden Organizational Capability umzugestalten.

---

<sup>59</sup> Knafl 1995: 71

Kulturelle Unterschiede können zugleich zu neuen Konflikten führen, stellen aber gleichzeitig Chancen dar, in international tätigen Unternehmen neue Ideen bis hin zu Organizational Capabilities zu entwickeln und nutzbar zu machen. Entscheidend ist, daß kulturelle Diversität als positiv anerkannt und genutzt werden. Oder anders ausgedrückt:

„*Konflikte, Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Standpunkte und variierende Werthaltungen (Valenzen) sind der Rohstoff der [interkulturellen, RB] Lernprozesse. Entscheidend ist, daß diese Differenzierungen aufgedeckt werden und auf der Basis von Reflexionsprozessen nutzbar gemacht werden.*“<sup>60</sup>

Das bewußte Eingehen von Joint Ventures in der Frühphase der Marktbearbeitung eines Landes führt aufgrund der Interaktion in interkulturell besetzten Führungsgremien mit z. T. divergierenden Interessen zum Aufbau kultureller Diversität, die dann später durch entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten anderen Unternehmensteilen bei der Gesamtmarktbearbeitung im Kontext der Gründung von Tochterunternehmen zur Verfügung gestellt werden kann<sup>61</sup>.

## 4.5 Formen Interkulturellen Lernens

Mit der Ausweitung der internationalen Unternehmensaktivitäten steigen i. d. R. auch Anzahl und Fremdheitsgrad der diversen kulturellen Umwelten. Aus Lage und Umfang dieser *kulturellen Differenzen* lassen sich Ansatzpunkte für Interkulturelles Lernen ableiten, die auf dem Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein<sup>62</sup> und den oben skizzierten drei Formen organisationalen Lernens aufbauen. Da die beiden Ansätze zumindest implizit aufeinander verweisen, ist die Verbindung der beiden Konzepte als Orientierungsmodell besonders geeignet<sup>63</sup>. Sie stellen eine erste Konkretisierung des zu noch weiter zu entwickelnden Konstruktes Interkulturelles Lernen dar:

---

<sup>60</sup> In einem anderen Zusammenhang Pawlowsky 1995: 451.

<sup>61</sup> Zu den Problemfeldern interkulturell zusammengesetzter Führungsgremien in Joint Ventures vgl. beispielsweise Kumar 1975: 163f.; Austin 1991: 401.

<sup>62</sup> Zu den einzelnen Ebenen der Unternehmenskultur vgl. ausführlich Schein 1992.

<sup>63</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 253f.

Die mit Anpassungslernen erzeugbare zusätzliche Handlungskompetenz dürfte (nur) für *Kultur*differenzen auf der Ebene der *Artefakte* und im Bereich leicht erschließbarer, wenig konfliktärer Normen reichen.

Bei *Kultur*differenzen bzgl. widersprüchlicher *Normen* und Standards, müssen neue Handlungstheorien erzeugt werden - ein Veränderungslernen wird notwendig<sup>64</sup>.

Hierbei gilt es immer zu *erkennen*, welche *Art von Kultur*differenzen zu überbrücken sind. Dies hängt primär von der Fähigkeit zum *Prozeß*lernen ab<sup>65</sup>.

Mit den drei kurz beschriebenen Formen interkulturellen Lernens erfolgt der Erwerb von Verhaltensmöglichkeiten, die eine Neuausrichtung der organisationalen „Antennen“ durch Hinterfragen der Basisannahmen ermöglicht. Es ist ein sich selbstverstärkender Prozeß, wobei Lernen lernen als Katalysator dient. Bei als 'positiv' bewerteten kulturellen Differenzen kann eine verstärkte Internationalisierung (beispielsweise auf dem Pfad vom multinationalen zur dualen Strategie) folgen. Bei, als zunächst unüberbrückbar erachteten, kulturellen Differenzen kann hingegen eine Desinvestition in dem betroffenen Kulturkreis als eine Form der Konzentration auf die interkulturell fundierten Kernkompetenzen interpretiert werden. Das organisationale Lernen bildet daher die dynamische Komponente im Internationalisierungsprozeß, die beispielsweise den oben skizzierten Entwicklungspfad von der internationalen bis zur transnationalen Unternehmensstrategie erklären kann.

Die Identifizierung kultureller Diversität bereitet insbesondere dann Schwierigkeiten, wenn Ähnlichkeiten auf der Kulturebene der Artefakte den Blick für entscheidende Differenzen auf der Kulturebene der Normen und Werte verstellen<sup>66</sup>. Offen bleibt zunächst jedoch noch, wie genau kulturelle Differenzieren gemessen bzw. aufgrund des Intangibilitätscharakters dieser Ressource identifiziert werden können.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 256

<sup>65</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 256

<sup>66</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 257. Vgl. hierzu das Beispiel der Kommunikationsschwierigkeiten zwischen US-amerikanischen Soldaten in England im Zuge des Zweiten Weltkrieges und englischen Frauen bei Mayrhofer 1996: 274.

<sup>67</sup> vgl. hierzu Hofstede 1991 mit seinen fünf Kulturdimensionen von Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Feminität im Führungsverhalten sowie dem Zeitverständnis. Ebenso die Untersuchungen von Trompenaars 1993 und Adler 1995.

## 4.6 Kontextfaktoren des Gestaltens organisationalen Lernens

Das Gestalten organisationalen Lernens ist von einer Vielzahl von Kontextfaktoren begleitet. Hierzu zählt die bereits beim endogenen organisationalen Lernen angesprochene *Akquisition* von Ressourcen (beispielsweise Rekrutierung von Managern mit bestimmten Skills und Competences) und deren *Aufnahme in den bestehenden Ressourcenpool* bzw. deren *Einbindung in den Gestaltungsprozeß* der Organizational Capabilities. Bei der Gestaltung Interkulturellen Lernens werden international tätige Unternehmen in der Regel solche Mitarbeiter rekrutieren, „die eine internationale Ausrichtung und entsprechende Fähigkeiten besitzen. Ein derartiges Managementpotential stellt auf der anderen Seite wiederum einen Anreiz für eine weitere internationale Expansion dar und läßt den Vorsprung zu Unternehmen, die eine (anfänglich) weniger ausgeprägte internationale Entwicklung betreiben, ständig größer werden.“<sup>68</sup> Die Akquisition dieser für Interkulturelles Lernen konstituierenden strategisch relevanten Ressourcen und damit einhergehende Aufbau kultureller Diversität als sich selbst verstärkender Prozeß trägt somit zum Generierung von *Erfolgspotentialen* für nachhaltige Wettbewerbsvorteile bei.

Eine weitere Rolle spielt darüber hinaus, wie das organisationale Wissen den Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden kann. Denn auch hier kann das Unternehmen im Zeitablauf Erfahrungen sammeln und hieraus lernen, wie Ressourcen und Organizational Capabilities *am effizientesten in der Organisation verteilt* sind, damit sie nicht „brach“ liegen, sondern auch tatsächlich genutzt werden können, um nachher einen Kundennutzen schaffen zu können. Man kann auch hier von der Allokation des Wissens sprechen, die in die Frage mündet, wie das durch exogenes und endogenes organisationales Lernen erworbene Wissen auch dauerhaft verfügbar ist, insbesondere dann, wenn einzelne Personen, die z. T. Träger der Ressourcen sind, aus dem Unternehmen ausscheiden.

Ein weiterer Kontextfaktor berührt die Frage, ob beispielsweise das organisationale Wissen und daraus gebildete Ressourcenpools *zentral oder dezentral* angelegt werden sollen.

---

<sup>68</sup> Klingele 1991: 345

## 5 Gestaltungsmöglichkeiten für Interkulturelles Lernen

### 5.1 Vorüberlegungen bei der Generierung

Lernen-lernen kann als eine Art Katalysator angesehen werden, der Prozesse in Gang bringt. Diese Prozesse müssen aber inhaltlich gefüllt werden, da ansonsten ein unstrukturiertes Anhäufen von Wissen erfolgt.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie in einem Unternehmen Interkulturelles Lernen gefördert werden kann. „Wichtig ist .., daß es sich nicht um eine reine Aufzählung oder Diffusion von individuellen Wissensstrukturen handelt, sondern daß sich über die gemeinsame Interpretation von Ereignissen eine neue, intersubjektive Wissensstruktur herausbildet.“<sup>69</sup> Es geht hierbei insbesondere um die Lösung der Frage, wie individuelles Lernen zu organisationalem Lernen wird.

Dies mündet in die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten. Interkulturelles Lernen ist dabei aber *nicht deterministisch gestaltbar*; genauso wie es für die Veränderung von Unternehmenskulturen kein technokratisches Kultur-Management gibt<sup>70</sup>. Es gibt daher (nur) Möglichkeiten zur steuernden Einflußnahme, also um *infrastrukturelle* Maßnahmen, welche die Erfahrungen mit Lernprozessen und Erkenntnisse bzgl. Wissensänderungen „für künftiges Lernen nutzbar zu machen (und damit das Lernen zu lernen)“<sup>71</sup>. Diese setzen bei *Strategie-, Struktur-, Kultur- und Personalentwicklungsprozessen* an<sup>72</sup>. Mögliche *resultierende Gestaltungsmöglichkeiten* für Interkulturelles Lernen sind daher beispielsweise der Abbau von Lernbarrieren und -hindernissen, die intertemporalen Cross-Subsidizing-Effekte kultureller Diversität, die Etablierung einer synergetischen Unternehmenskultur, multikulturelle Arbeitsgruppen sowie die Hinwendung zu einem Wissensmanagement im Unternehmen. Diese Gestaltungsmöglichkeiten werden nachfolgend kurz dargestellt.

---

<sup>69</sup> Raub & Büchel 1996: 28

<sup>70</sup> Schreyögg 1988: 165; Steinmann & Schreyögg 1993: 602; Meffert 1989: 455.

<sup>71</sup> Klimecki & Laßleben 1996: 197

<sup>72</sup> Probst 1994: 311

## 5.2 Abbau von Lernbarrieren und -hindernissen

Der *Abbau von Lernbarrieren* und -hindernissen bildet den ersten Schritt bei der Gestaltung des heterogenen Ressourcenpools. Denn: „Ebenso wichtig wie die Gestaltung eines Lernprozesses fördernden Kontextes sind Abbau und Vermeidung von Lern- und Wissensbarrieren.“<sup>73</sup>

- *Strategische Barrieren*: Einseitige Ausrichtung auf marktbezogene Fragen bei Vernachlässigung einer zukunftsgerichteten Erweiterung des Ressourcenpools
- *Strukturelle Barrieren*: unzureichende Informations- und Kommunikationsflüsse, Schaffung von informellen Kommunikationsstrukturen über strategische Geschäftseinheiten hinweg
- *Kulturelle Barrieren*: sind die am schwersten zu überwindenden Lernhindernisse; Verbesserung des wechselseitigen Austausches, Förderung einer Kultur der Offenheit.
- *Individuelle Barrieren*: unzureichende Personalentwicklungsmaßnahmen oder fehlende immaterielle Anreizsysteme<sup>74</sup>.

Der Abbau dieser Barrieren impliziert dabei:

- offenes *Kommunikationsverhalten* über Ländergrenzen hinweg. Beispielsweise *durch interkulturell besetzte Führungsgremien*, in denen die identifizierte kulturelle Diversität reflektiert, kommuniziert und versucht wird, zu bewältigen.
- Internalisierung des Bewußtseins, welche Vorteile sich in einem international tätigen Unternehmen aus den national divergierenden Handlungsmustern und Lösungsmöglichkeiten ergeben können, wenn sie nicht ignoriert, sondern systematisch genutzt werden<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Prange, Probst & Rüling 1996: 15

<sup>74</sup> vgl. Prange, Probst & Rüling 1996

<sup>75</sup> vgl. Scherm 1995: 351

### 5.3 Intertemporale Cross Subsidizing-Effekte kultureller Diversität

International tätige Unternehmen verfügen ähnlich wie menschliche Individuen mit zunehmendem Alter über einen reicheren, im Laufe ihrer Tätigkeit angesammelten *Erfahrungsschatz*. Dies hat zur Folge, daß Unternehmen, die in einem bestimmten Kulturkreis bereits eine Vielzahl Erfahrungen gesammelt haben und die spezifische Situation deshalb besser kennen, eher in der Lage sind, eine weitere Internationalisierung vorzunehmen. Es bedeutet auch, daß international tätige Unternehmen bewußt *Tätigkeiten in bestimmten Gastländern aufnehmen werden, um dort Erfahrungen zu sammeln, die sie erst später marklich verwerten werden*. Auf diese Weise läßt sich das stufenweise Vorgehen vieler Unternehmen bei Auslandsinvestitionen erklären. Eine *kleinere* Stufe mit evtl. geringem Risiko kann dazu dienen in Form der *multinationalen Strategie*, diejenigen Erfahrungen zu sammeln, um später auf eine größere und *voraussichtlich profitablere* Stufe (*transnationale Strategie*) überwechseln zu können<sup>76</sup>.

Bei diesem Entwicklungspfad geht ein Aufbau kultureller *Misfits* durch das bewußte Eingehen von Joint Ventures einher, um durch die zunächst auftretenden Reibungen und damit oft verbundenen Dysfunktionalitäten interkulturell besetzter Führungsgremien zu nutzen. Diese Inkaufnahme zunächst suboptimaler Lösungen in Teilsegmenten dient dazu, um in proaktiver Sicht eine spätere Optimierung des Gesamtressourcenpools zu erreichen (intertemporale Cross Subsidizing-Effekte kultureller Diversität).

### 5.4 Synergetische Unternehmenskultur

„Der Aufbau einer .. *‘geozentrischen’* Unternehmenskultur, der mit dem Verlust von Werten und Verhaltensnormen der Gastländer einhergeht und in letzter Konsequenz zu einer vollständigen *‘kulturellen Entwurzelung’* der Landesgesellschaften führen kann, ist teilweise sehr negativ beurteilt worden. Dementsprechend mehren sich Vorschläge, die unterschiedlichen, in Zentrale und ausländischen Tochtergesellschaften existierenden Kulturen, zu *synergetischen* Unternehmenskulturen zu integrieren und die Verschiedenartigkeit der Subkulturen als strategische Ressourcen zu begreifen.“<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> vgl. Klingele 1991: 343

<sup>77</sup> Frese 1994: 19; dieser Meffert 1990: 107f. anführend

Diese Idealtypologie einer an den Erfordernissen grenzüberschreitender (i. S. interkultureller) Unternehmenstätigkeit ausgerichteten *synergetischen* Unternehmenskultur<sup>78</sup>, die sowohl den Interessen des Stammhauses, der Tochterunternehmen (Mikrokultur) als auch den Belangen der Makrokultur der Gastländer gerecht wird, fördert die Gestaltung der Organizational Capability Interkulturelles Lernen. „The *synergy approach* creates organizational solutions to problems by using cultural diversity as a resource and an advantage to the organization. The approach is designed to be used in organizations in which cross-cultural interaction among employees and clients occurs daily.“<sup>79</sup> Eine synergetische Unternehmenskultur kann daher aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes geeignet sein, die Gestaltung der Organizational Capability Interkulturelles Lernen zu fördern.

Eine Quelle dafür ist die *Historizität* oder Pfadabhängigkeit (*Path Dependency*) sozialer Systeme<sup>80</sup>. Dies weist auf die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang hin. „Unternehmen haben eine idiosynkratische Geschichte, die beispielsweise zu einer ganz spezifischen Unternehmenskultur geführt hat, und als solche nicht wiederholbar ist.“<sup>81</sup> Die damit verbundene schwere Imitierbarkeit einer Unternehmenskultur, gerade wenn sie den Rahmen für multiple Subkulturen bildet, kann den Nachhaltigkeitscharakter des - in den Organizational Capabilities begründeten - zu verteidigenden Wettbewerbsvorteils verstärken.<sup>82</sup>

Diese Unternehmenskultur bildet dabei einerseits eine Voraussetzung für organisationale Lernfähigkeit, indem sie durch ihre Normen und Grundannahmen das Lernverhalten beeinflusst, und andererseits eine Ergebnisgröße des Lernens, indem sie die von den Organisationsmitgliedern im Zuge des Internationalisierungsprozesses erworbenen Werthaltungen widerspiegelt.<sup>83</sup> Diese Doppelrolle wird auch durch den in Abbildung 3 visualisierten Pfeil des endogenen Lernens verdeutlicht.

Was den Bereich der synergetischen Unternehmenskultur angeht, so ist daher zu fragen, welche organisationskulturellen, d. h. insbesondere das indi-

---

<sup>78</sup> vgl. Adler 1995: 105

<sup>79</sup> Adler 1995: 116

<sup>80</sup> vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995: 85

<sup>81</sup> zu Knyphausen-Aufseß 1995: 85

<sup>82</sup> vgl. Barney 1986: 661f.

<sup>83</sup> vgl. Oberschulte 1996: 51

viduelle- und gruppenlernen-fördernde Bedingungen zu schaffen sind, damit in einem international tätigen Unternehmen Organizational Capabilities zunächst geschaffen werden. Der *Transfer von individuellem Wissen in kollektives, organisatorisches Wissen* kann beispielsweise „durch *Personalentwicklungs- und integrationsfördernde Maßnahmen* beseitigt werden. Diese sollen dem Mitarbeiter verdeutlichen, welche Vorteile sich in einer internationalen Unternehmung aus den national divergierenden Handlungsmustern und Lösungsmöglichkeiten ergeben können, wenn sie nicht ignoriert, sondern systematisch genutzt werden.“<sup>84</sup> Ein - wenn auch nur erster - Schritt bildet beispielsweise die *Förderung der interkulturellen Kompetenz der Führungskräfte*.

## 5.5 Multikulturelle Arbeitsgruppen

Beim Interkulturellen Lernen kann die Funktion der Gruppe in ihrer Bedeutung als Transfersystem von individuellem zu organisationalem Wissen und schließlich als kollektiver Lernort gesehen werden. Während auf individueller Ebene individuelle Wissensstrukturen entstehen, erfolgt auf der Gruppenebene eine Synthetisierung individuellen Wissens in kollektive Wissensstrukturen durch Kommunikation und soziale Interaktion, während auf Organisationsebene die Speicherung kollektiven Wissens in organisationalen Routinen erfolgt<sup>85</sup>. „Die Gruppe nimmt dabei als System eine zentrale Katalysatorfunktion zwischen Individuum und Organisation ein.“<sup>86</sup>

## 5.6 Auf dem Weg von der Weiterbildung zum Wissensmanagement

Ein weiterer Ansatzpunkt bilden somit *Personalentwicklungsmaßnahmen*, um die individuelle Lernfähigkeit zu erhöhen und die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter bis hin zur obersten Unternehmensleitung (beispielsweise in Form von notwendiger Empathie gegenüber Gastlandmitarbeitern) zu erhöhen. Ein Schwerpunkt ist die Entwicklung kultureller Sensibilität für das Bewusstsein, die Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen zu bemerken, zu verstehen und in im Verhalten der Organisationsmitglieder zu be-

---

<sup>84</sup> Schemm 1995: 351

<sup>85</sup> vgl. hierzu eingehend Raub & Büchel 1996: 28

<sup>86</sup> Pawlowsky 1992: 229

rücksichtigen<sup>87</sup>. Das Erfolgspotential, an dem sich Interkulturelles Lernen ausrichten kann, ist die Synthese von Kulturdivergenzen und das Management von Kulturkonflikten, so daß Sensibilität und Analysefähigkeit von Kulturdifferenzen sowie der Aufbau interkultureller kommunikativer Kompetenz einen Schwerpunkt von interkulturellen Lernstrategien bilden<sup>88</sup>.

Während ein Interkulturelles Lernen *um eine Synergie von divergierenden Ressourcen bemüht* ist, um eine Integration zu ermöglichen, orientiert das in der Unternehmenspraxis vorherrschende Denkmodell des interkulturellen Trainings an einem *sequentiellen Modell*: zuerst werden Anforderungen an internationale Qualifikationen auf der Grundlage von Marktdeterminanten definiert, erst dann werden Trainings initiiert, was zum Problem eines 'chronischen' Timelags der Ressourcengestaltung führt<sup>89</sup>. „Der .. Stellenwert von *Wissen* als eigenständigem Potential [i. S. von Ressource, RB] wird unterschätzt. Wissenspotentiale werden nur selten als erstrebenswert betrachtet, vielmehr steht eine Qualifizierungspraxis im Vordergrund, die sich zumeist an technisch determinierten Anforderungen orientiert.“<sup>90</sup>

In den bisherigen Ansätze zum organisationalen Lernen wird sich primär auf Prozesse des Erwerbs von Wissen konzentriert; es findet jedoch *keine Betrachtung der dem (organisationalen) Lernen nachgelagerten Prozessen* der Aufbereitung, Speicherung und Verteilung von Wissen statt<sup>91</sup>. „Erst diese nachgelagerten Überlegungen eines Wissensmanagements schaffen es jedoch, eine *Verbindung zwischen organisationalem Lernen und dessen Umsetzung in Kernkompetenzen* am Markt herzustellen.“<sup>92</sup> Die Überlegungen hin zu einem ressourcenorientierten Wissensmanagement sind jedoch noch in den Anfängen begriffen, so daß sich zur Zeit noch keine Aussagen zur Übertragung auf den interkulturellen Kontext formulieren lassen.<sup>93</sup>

---

<sup>87</sup> vgl. Mayrhofer 1996: 339

<sup>88</sup> vgl. Klimecki & Probst 1993: 263

<sup>89</sup> vgl. in einem anderen Zusammenhang Pawlowsky 1995: 452

<sup>90</sup> Pawlowsky 1995: 440

<sup>91</sup> vgl. Prange 1996: 170

<sup>92</sup> Prange 1996: 170

<sup>93</sup> Zu ersten Überlegungen zur Gestaltung eines „integrativen Wissensmanagements“ vgl. Pawlowsky & Reinhardt 1997: 146 ff.

## 5.7 Probleme der Implementierung

Es geht bei den Gestaltungsmöglichkeiten also um *infrastrukturelle* Maßnahmen, welche die Erfahrungen mit Lernprozessen und Erkenntnisse bzgl. Wissensänderungen „für künftiges Lernen nutzbar zu machen (und damit das Lernen zu lernen)“<sup>94</sup>.

Da sich insbesondere intangiblen Ressourcen aufgrund der beschriebenen Nachhaltigkeitskriterien einer Übernahme - oder sonstigen Akquisitionsbemühungen entziehen; „können [sic, RB] *nur im Unternehmen selbst entwickelt* werden, und dafür ist im allgemeinen Zeit erforderlich.“<sup>95</sup>

Was die Umsetzung dieser Maßnahmen angeht bzw. die Wirkung dieser Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg in Form der Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, ist zu betonen, daß Organizational Capabilities und darauf aufbauende Kernkompetenzen in einem Prozeß permanenter Verbesserungen und Anreicherungen aufgebaut werden, der sich *über eine Dekade* oder sogar mehr erstrecken kann.<sup>96</sup> Nur wenige international tätige Unternehmen verfügen (in Zeiten von Lean Management und Business Process Reengineering) über ausreichend Zeit und entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen, um alle im Globalisierungsprozeß notwendigen Organizational Capabilities aufzubauen. „Dieser Prozeß absorbiert viele Kräfte und nimmt in der Regel *5 bis 10 Jahre in Anspruch*.“<sup>97</sup>

Da die Organizational Capabilities eines Unternehmens i.d.R. nicht auf Blaupausen vorhanden sind, „... sondern in der Tiefenstruktur der organisatorischen Lebenswelt eingeschrieben, können sie nur über ein zeitraubendes ‘Learning by Doing’ angeeignet werden.“<sup>98</sup>

Ein Dilemma besteht darin, daß aufgrund des durch die Globalisierung zunehmenden Wettbewerbsdrucks - auch in bezug auf den Faktor Zeit - für die ‘zeitraubende’ Gestaltung Interkulturellen Lernens oft nicht genügend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ebenso stellt die Problematik der oft mangelnden Verifizierbarkeit faktischer interkultureller Lernerfolge den Gestaltungsprozeß der Förderung interkul-

---

<sup>94</sup> Klimecki & Laßleben 1996: 197

<sup>95</sup> zu Knyphausen-Aufseß 1995: 84

<sup>96</sup> vgl. Prahalad & Hamel 1990: 84

<sup>97</sup> Suter 1995: 93

<sup>98</sup> zu Knyphausen-Aufseß 1995: 83

tureller Lernfähigkeit vor permanente innerorganisationale Legitimationszwänge.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Überblicksartikel hat versucht, eine Präzisierung des ressourcenorientierten Ansatz im Kontext der Globalisierung - verstanden als zunehmende Internationalisierung bis hin zur transnationalen Strategie - vorzunehmen. Hierbei wurden die Probleme der organisationalen Gestaltung der Ressource 'Kulturelle Diversität' hin zur Organizational Capability 'Interkulturelles Lernen' aufgezeigt.

Nach dem Verweis auf die Defizite des State of the Art der Internationalisierungstheorien - insbesondere bezüglich dynamischer Aspekte - wurde die Organizational Capability Interkulturelles Lernen entwickelt, wobei zunächst eine Integration des Konzeptes des organisationalen Lernens in den ressourcenorientierten Ansatz durch die beiden Ausprägungen von endogenem und exogenem organisationalen Lernen erfolgte. Das organisationale Lernen wurde dabei als die dynamische Komponente im Internationalisierungsprozeß identifiziert. Denn die Anpassungsvorgänge von Unternehmen an unterschiedliche nationale Kulturen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses vergrößern wiederum den Pool der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen, indem die jeweiligen nationalen Problemlösungsmuster zusammengeführt werden. Die kulturelle Diversität erhöht somit das Erfolgspotential von international tätigen Unternehmen, um auf neue Herausforderungen im Kontext der Globalisierung proaktiv antworten zu können.

Das Interkulturelle Lernen stellt einen Integrationsversuch von Kultur- und Lernkonzepten dar. Interkulturelles Lernen wird dabei - im Sinne von Lernfähigkeit - als Potential einer Organisation bezeichnet, sich im Vergleich zum Wettbewerb durch eine proaktive Veränderung interner Prozesse und Strukturen schneller an kulturell differierende und divergierende Umwelten (Kulturelle Diversität) anpassen zu können.

Nach den Funktionen und Formen interkultureller Lernvorgänge wurde bei den Kontextfaktoren des Gestaltens organisationalen Lernens die Problematik von Fits und Misfits bei kultureller Diversität angerissen; sowie erste Gestaltungsempfehlungen zur Förderung von Interkulturellem Lernen auf-

gezeigt. Dies sind beispielsweise der Abbau von Lernbarrieren, eine synergetische Unternehmenskultur und multikulturelle Gruppen als Katalysator, damit individuelles Wissen zu organisationalem Wissen wird.

Aber Interkulturelles Lernen hat auch Grenzen. Sie bestehen darin, daß durch die dynamische Komponente des organisationalen Lernens es nicht zur endlosen Generierung kultureller Diversität kommen kann, sondern dies nur solange erfolgen kann, wie diese Ressourcen auch tatsächlich am Absatzmarkt verwertbar sind, d. h. in einen zusätzlichen Kundennutzen transformiert werden können.

Es besteht jedoch noch erheblicher Forschungsbedarf, wie Interkulturelles Lernen stattfindet und wie es in international tätigen Unternehmen tatsächlich umgesetzt werden kann, damit es nicht zur unproduktiven Akkumulation statischen Wissens kommt und das Konzept des organisationalen Lernens nicht zur Leerformel, sondern weiter substantiell angereichert wird.

## 7 Literatur

- Aaker, D. A. 1989. Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, vol. 31 Winter: 91 - 106.
- Adler, N. J. 1995. International dimensions of organizational behavior. 2. Aufl., Belmont. California.
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E.J. 1990. Implanting strategic management. 2. Aufl., Cambridge.
- Austin, J. E. 1991. Management in Entwicklungsländern. Frankfurt & New York.
- Bamberger, I. & Wrona, T. 1996. Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 25. Jg. (8): 386 - 391.
- Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, vol.11 (3): 656 - 665.
- Bartlett, C. A. 1989. Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung. Die neue organisatorische Herausforderung. In: Porter, Michael E. (Hrsg.). *Globaler Wettbewerb - Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden: 425 - 464.
- Bartlett, C. A. & Ghosal, S. 1991. Global strategic management: Impact on new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, vol. 12: 5 - 16.
- Bleicher, K. 1996. Das Konzept Integriertes Management. 4. Aufl., Frankfurt/M.
- Collis, D. J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 12 Special Issue Summer: 49 - 68.
- Dülfer, E. 1983. Die spezifischen Personal- und Kommunikationsprobleme international tätiger Unternehmungen - eine Einführung. In: Dülfer, E. (Hrsg.) *Personelle Aspekte im Internationalen Management*. Berlin: 1 - 26.
- Fayerweather, J. 1989. Begriff der Internationalen Unternehmung, In: Macharzina, K. & Welge, M. K. (Hrsg.). *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. Stuttgart: Sp. 926 - 948.
- Frese, E. 1994. Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur. In: Schiemenz, B. & Wurl, H.-J. (Hrsg.). *Internationales Management. Beiträge zur Zusammenarbeit*. Eberhard Dülfer zum 70. Geburtstag. Wiesbaden: 3 - 22.
- Friedrich, S. A. 1995. Ressourcen und Kompetenzen als Bezugspunkte strategischen Denkens und Handelns - zur Renaissance einer stärker potentialorientierten Führung. In: Hinterhuber, H. H. (Hrsg.). *Die Herausforderungen der Zukunft meistern - Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung*. Frankfurt: 319 - 354.
- Gomez, P., Bleicher, K., Brauchlin, E. & Haller, M. 1993. Multilokales Management - Zur Interpretation eines vernetzten Systems In: Haller, M. u. a. (Hrsg.). *Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. Bern u. a.: 273 - 294.

- Handlbauer, G. 1995. Kernkompetenzen in internationalen Unternehmungen. In: Hinterhuber, H. H. (Hrsg.). Die Herausforderungen der Zukunft meistern - Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung. Frankfurt: 263 - 283.
- Hofstede, G. 1991. Cultures and organizations. Software of the mind. London u. a.
- Klimecki, R. G. & Probst, G. J. B. 1993. Interkulturelles Lernen. In: Haller, M. u. a. (Hrsg.). Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern u. a.: 243 - 272.
- Klimecki, R. & Laßleben, H. 1996. „Organisationale Bildung“ oder „Das Lernen des Lernens“. In: Wagner, D. & Nolte, H. (Hrsg.). Managementbildung - Grundlagen und Perspektiven. München, Mering: 181 - 204.
- Klingele, J. H. 1991. Die Entwicklung der multinationalen Unternehmen aus Sicht der Internalisierungstheorie. Frankfurt/M. u. a.
- Knafl, H. H. 1995. Die Konzentration auf Kernkompetenzen im Unternehmen als Faktor für erfolgreichen Wettbewerb. Dissertation TU Graz 1995.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu 1995. Theorie der strategischen Unternehmensführung - State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden.
- Kumar, B. 1975. Führungsprobleme internationaler Gemeinschaftsunternehmungen in den Entwicklungsländern, dargestellt am Beispiel der deutsch-indischen Partnerschaften. Meisenheim/Glan.
- Maccharzina, K. & Engelhard, J. 1987. Internationales Management. Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (3): 319 - 344.
- Mandler, U. 1995. Theorie internationaler Wirtschaftsprüfungsorganisationen. Qualitätskonstanz und Reputation. Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1): 31 - 44.
- Mayrhofer, W. 1996. Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Eine theoretische Analyse. Stuttgart.
- Meffert, H. 1989. Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. Die Betriebswirtschaft, 49. Jg. (4): 445 - 461.
- Meffert, H. 1990. Implementierungsprobleme globaler Strategien. In: Welge, M.K. (Hrsg.). Globales Management- Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt. Stuttgart: 93 - 116.
- Oberschulte, H. 1996. Organisatorische Intelligenz - ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.). Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin, New York: 41 - 81.
- Osterloh, M. & Grand, S. 1994. Modelling oder Mapping - Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung. Die Unternehmung, 48. Jg. (4): 277 - 294.
- Pausenberger, E. 1982. Vorwort. In: Pausenberger, E. (Hrsg.). Entwicklungsländer als Handlungsfelder internationaler Unternehmungen. Stuttgart: V-VII.
- Pausenberger, E. 1988. Internationale Unternehmungen. In: Gabler Wirtschafts-Lexikon. 12. Aufl., Band 3, Wiesbaden. Sp. 2610 - 2615.

- Pawlowsky, P. 1992. Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W. H. & Conrad, P. (Hrsg.). Managementforschung 2. Berlin, New York: 177 - 237.
- Pawlowsky, P. 1995. Von betrieblicher Weiterbildung zum Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hrsg.). Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Berlin: 435 - 456.
- Pawlowsky, P. & Reinhardt, R. 1997. Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.). Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden: 145 - 155.
- Perlitz, M. 1995. Internationales Management. 2. Aufl., Stuttgart, Jena.
- Perlmutter, H. V. 1969. The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business, vol. 4 (1,2): 9 - 18.
- Porter, M. E. 1989. Der Wettbewerb auf globalen Märkten. Ein Rahmenkonzept. In: Porter, M. E. (Hrsg.). Globaler Wettbewerb - Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden: 17 - 68.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, vol. 68 (5,6): 79 - 91.
- Prange, C. 1996. Interorganisationales Lernen. Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.). Managementforschung 6. Berlin, New York: 163 - 189.
- Prange, C., Probst, G. & Rüling, C.-C. 1996. Lernen zu kooperieren - Kooperieren, um zu lernen - Plädoyer für eine lernorientierte Betrachtung von Unternehmenskooperationen. Zeitschrift für Organisation, 65. Jg. (1): 10 - 16.
- Probst, G. J. B. 1994. Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Gomez, P. u. a. (Hrsg.). Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden: 295 - 320.
- Rasche, C. 1994. Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Leverkusen.
- Raub, S. & Büchel, B. 1996. Organisationales Lernen und Unternehmensstrategie - „core capabilities“ als Ziel und Resultat organisationalen Lernens. Zeitschrift für Organisation, 65. Jg. (1): 26 - 31.
- Reinhardt, R. 1995. Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen. 2. Aufl., Frankfurt/M. u. a.
- Schein, E. H. 1992. Organizational culture and leadership. 2. Aufl., San Francisco.
- Scherm, E. 1995. Internationales Personalmanagement. München & Wien.
- Schreyögg, G. 1988. Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In: Dülfer, E. (Hrsg.). Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart: 155 - 168.
- Schreyögg, G. & Noss, C. 1995. Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (2): 169 - 185.

- Stein, I. 1994. Die Theorien der Multinationalen Unternehmung. In: Schoppe, S. G. (Hrsg.). Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., München & Wien: 49 - 151.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. 1993. Management - Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Suter, A. 1995. Kernfähigkeiten aktiv managen - strategisch und operativ. in Management Zeitschrift, 64. Jg. (4): 92 - 95.
- Sydow, J. 1993. Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen - Managementprozesse in Netzwerkstrukturen. In: Ganter, H.-D. & Schienstock, G. (Hrsg.). Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden: 47 - 82.
- Trompenaars, F. 1993. Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf u. a.
- Zahn, E. 1995. Kompetenzbasierte Strategien. In: Corsten, H. & Reiß, M. (Hrsg.). Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden: 355 - 369.

# Entstehung von Virtuellen Unternehmen

von Martin Garrecht

<b>1 Virtuelle Unternehmen - Modebegriff oder Organisationsform der Zukunft?</b>	<b>105</b>
1.1 Problemstellung	105
1.2 Ziel des Beitrags	106
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b>	<b>107</b>
2.1 Virtuell	107
2.2 Historische Entwicklung des Begriffs „Virtuelle Unternehmen“	108
2.3 Formen Virtueller Unternehmen	111
2.4 Fazit	113
<b>3 Entstehung Virtueller Unternehmen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung</b>	<b>113</b>
3.1 Wettbewerbsvorteile eines Virtuellen Unternehmens	114
3.2 Genese nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eines potentiellen Mitgliedes Virtueller Unternehmen	114
3.3 Genese nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch ein Virtuelles Unternehmen	115
<b>4 IKT und Vertrauen als Schlüsselfaktoren Virtueller Unternehmen</b>	<b>116</b>
4.1 Senkung der Transaktionskosten durch die Organizational Capabilities „Einsatz von IKT“ und „Vertrauen“	116
4.2 IKT als Voraussetzung Virtueller Unternehmen	117
4.3 Vertrauen als Voraussetzung Virtueller Unternehmen	119
4.3.1 Definition	119
4.3.2 Verstärkung des Vertrauens	120
4.3.3 Vertrauenssubstitute	121

4.4 Auswirkungen der IKT auf das Vertrauen	122
4.4.1 Häufigkeit und Offenheit der Kommunikation	123
4.4.2 Reputation und Empfehlungen	124
4.4.3 Gegenseitige Erfahrungen	125
4.4.4 Strukturelle und kulturelle Homophilie	125
4.4.5 Fazit	126
<b>5 Schlußbetrachtung</b>	<b>127</b>
<b>6 Literatur</b>	<b>128</b>

# 1 Virtuelle Unternehmen - Modebegriff oder Organisationsform der Zukunft?

## 1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren finden sich in beinahe schon inflationärem Ausmaß immer neue Begriffe in der wirtschaftswissenschaftlichen und insbesondere in der Managementliteratur, die bahnbrechende Erfolgskonzepte für Unternehmen versprechen. Als Beispiele seien hier die „Lean“-Diskussion<sup>1</sup>, die Fraktale Fabrik<sup>2</sup>, TQM<sup>3</sup> oder das Business Process Reengineering<sup>4</sup> genannt. Immer wieder stellt sich dann die Frage, inwieweit diese Ansätze Modeerscheinungen sind oder ob sich hinter den „Etiketten“ grundsätzlich neue Prinzipien bei der Betrachtung oder der Gestaltung von Organisationen verbergen<sup>5</sup>. Spätestens seit der Veröffentlichung (und des Erfolges) von Davidows und Malones „The Virtual Corporation“ in 1992 taucht in dieser Diskussion ein weiterer Begriff auf, nämlich der des Virtuellen Unternehmens (VU) bzw. der Virtuellen Organisation. Bisher wurden diese Begriffe in der Literatur recht schwammig und auch in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen verwandt<sup>6</sup> und einige Autoren nutzen sie sicherlich auch, um eine Vielzahl aktueller Schlagwörter oder bereits bekannter Konzepte darin unterzubringen und diese dann, mit einem neuen Etikett versehen, wirkungsvoll zu kommunizieren<sup>7</sup>. Eine besondere Beachtung findet der Ausdruck nicht zuletzt durch ein immer stärkeres Auftreten von Begriffen, die mit dem Terminus „virtuell“ versehen in äußerst phantasieanregenden Konstellationen durch die Tagespresse geistern, wie etwa virtuelle Kauf-

---

<sup>1</sup> Ausgelöst durch die MIT-Studie von Womack, Jones & Roos 1992.

<sup>2</sup> Ursprünglich von Warnecke 1992

<sup>3</sup> Wird häufig im Zusammenhang mit Lean Management gesehen, etwa bei Bösenberg & Metzgen 1993. Verstärkt wurde die Diskussion durch die Verbindung zu der DIN/ISO 9000ff., ein Überblick bei Zink 1995.

<sup>4</sup> ursprünglich Hammer & Champy 1993.

<sup>5</sup> vgl. zu diesem Thema die Diskussion in der DBW: Drumm 1996 und Kieser 1996 sowie die Repliken insbesondere von Bühner 1996 und Scholz 1996.

<sup>6</sup> vgl. Mertens 1994: 172. Abgesehen von den in Punkt 2. dargestellten „gängigen“ Definitionen wird z. B. in einem Beitrag bereits ein unternehmensinternes Telefonnetzwerk als Virtuelle Organisation beschrieben, vgl. Nouvortne & Pliefke 1994: 22f.

<sup>7</sup> insbesondere eben bei Davidow & Malone 1993. Z. B. Die Aspekte Lean Management, TQM und Kaizen: 125ff, flache Hierarchien 185ff. oder klassische Marketing-Aspekte: vgl. Davidow & Malone 1993: 214ff.

häuser, die virtuelle Leiche, virtuelle Bibliotheken, virtuelles Wohnen und nicht zuletzt die Virtual Reality, der seit 1984 durch Gibsons Begriff „Cyberspace“<sup>8</sup> in zahlreichen Romanen und Filmen faszinierende (und z. T. auch erschreckende) Anwendungsmöglichkeiten in der Zukunft vorhergesagt werden.

Abgesehen von diesen Aspekten, die die starke Verbreitung und die modische Besetzung der Begriffe mit erklärt, gibt es aber auch einige äußerst wichtige Kernpunkte: Es ist anzunehmen, daß die großen Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), wie z. B. die Möglichkeit weltweiter Vernetzungen von Rechnern am Arbeitsplatz; zu Hause oder etwa durch Notebook und Mobiltelefon von (nahezu) jedem beliebigen Ort der Welt aus und den daraus entstehenden Möglichkeiten des Zugriffs auf immense Informationsmengen oder z. B. des Video-Conferencing, um nur einige zu nennen, die Strukturen von Organisationen und die darin ablaufenden Prozesse mindestens so stark verändern werden, wie dies z. B. auch bei der Einführung des Telefons der Fall war<sup>9</sup>.

## 1.2 Ziel des Beitrags

Ziel dieses Beitrages ist es, die zahlreichen Verwendungen des Begriffs „Virtuelle Unternehmen“ aufzuzeigen und das Spektrum der Definitionen auf wesentliche Punkte einzuengen. Dies ist notwendig, um dieses Konzept fassen und untersuchen zu können. Aufbauend auf dieser Definition soll dann, als eine mögliche Erklärung für die Entstehung VU, diese Genese aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung skizziert werden. Bisher wurde noch kein theoretischer Bezugsrahmen zur Erklärung der Entstehung Virtueller Unternehmen aufgezeigt. Zwar kann dieser Beitrag diesen möglichen Bezugsrahmen nur kurz anreißen, aber er verdeutlicht die Möglichkeiten, die der ressourcenorientierte Ansatz in diesem Zusammenhang leisten kann.

Schließlich soll herausgearbeitet werden, daß Vertrauen bzw. dessen Substituten und die IKT die beiden Schlüsselfaktoren Virtueller Unternehmen bilden. Ohne diese Schlüsselfaktoren ist die Gestaltung der Ressourcen eines Virtuellen Unternehmens zu einer Organizational Capability unmöglich.

---

<sup>8</sup> Gibson, W. 1984. Neuromancer. New York

<sup>9</sup> vgl. Schwarzer & Krcmar 1994: 20 f.

Deshalb ist es insbesondere wichtig, die möglichen Auswirkungen, die der Einsatzes dieser Technologien auf das Vertrauen haben, zu beleuchten. Dies geschieht im Schwerpunktkapitel dieses Beitrages.

## 2 Begriffliche Grundlagen

Zahlreiche Autoren verwenden die Begriffe Virtuelle Unternehmen und Virtuelle Organisationen ohne sie zu definieren<sup>10</sup>. Ansonsten existieren etliche unterschiedliche Definitionen, die in 2.2. betrachtet werden sollen. Daraus soll dann eine Definition abgeleitet werden, mit der sich das Konzept des Virtuellen Unternehmens betrachten läßt. Zum Verständnis dessen ist es jedoch zuerst notwendig, den Begriff „Virtuell“ an sich zu betrachten.

### 2.1 Virtuell

Der Begriff „Virtuell“ stammt ursprünglich aus dem französischen „virtuelle“ und bedeutet „der Möglichkeit nach vorhanden“<sup>11</sup>. Hierunter würden also sämtliche Phantasieobjekte fallen, die es geben könnte, wie z. B. auch literarische Fiktionen. Faktisch sind die Konnotationen, die der Terminus „virtuell“ auslöst allerdings eher im informationstechnischen Bereich angesiedelt. Die derzeitige recht häufige Verwendung des Wortes in Veröffentlichungen oder auch in der Tagespresse ist immer sehr eng mit rechnergenerierten Objekten verbunden.

---

<sup>10</sup> vgl. Schwarzer & Krcmar 1994: 26

<sup>11</sup> vgl. Drosdowski 1996: 807

sichtbar, greifbar	virtuell	real
	nicht existent	trans- parent
unsichtbar, nicht greifbar	physisch nicht vorhanden	physisch vorhanden

Abbildung 1: Abgrenzung des Begriffes „virtuell“

Prinzipiell läßt sich sagen, daß der Terminus „virtuell“ Objekte bezeichnet, die physisch nicht vorhanden sind, ansonsten aber sämtliche Eigenschaften einer realen Sache aufweisen.

Da der Begriff sehr häufig aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum ins Deutsche übertragen wird, sollte angemerkt werden, daß mit dem Wort „virtual“ im Englischen neben der identischen Bedeutung im Deutschen auch noch der Sinngehalt „der/die/das eigentliche“ verbunden ist, im Sinne von etwa: „the virtual leader“ = „der eigentliche Anführer...“<sup>12</sup>. Damit ergeben sich für den anglo-amerikanischen „native speaker“ natürlich noch weitergehende Konnotationen als für einen deutschsprachigen Leser.

## 2.2 Historische Entwicklung des Begriffes „Virtuelle Unternehmen“

Ursprünglich wurde der Begriff Virtuelle Unternehmen von Mowshowitz 1986 in seinem Beitrag „Social Dimensions of Office Automation“<sup>13</sup> geprägt.<sup>14</sup> Hierbei zieht er eine Analogie zwischen dem virtuellen Speicher eines Computers, der auf der Festplatte generiert wird, um den fest installierten RAM zu erweitern, und einem sogenannten Virtuellen Unternehmen, das Leistungen auf dem Markt anbietet. Im Falle des Rechners bemerkt der

<sup>12</sup> Klett-Verlag 1993: 1374

<sup>13</sup> Mowshowitz 1986: 389

<sup>14</sup> vgl. Klein 1994: 309

User, außer vielleicht am Rattern seiner Festplatte, nicht, ob der Hardware-RAM seines Computers verwendet wird oder der virtuelle Speicher auf der Hard Disc. Im Falle eines Virtuellen Unternehmens erscheinen dem Kunden dessen Leistungen wie aus einer Hand, obwohl sie das Ergebnis eines auf viele Leistungsträger verteilten Prozesses sind.

Bei dieser Sichtweise würden sich dann allerdings sämtliche Formen von Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen, von klassischen Zulieferbeziehungen bis hin zu strategischen Allianzen mit dem Begriff Virtuelle Unternehmen belegen lassen. Außerdem fehlt in dieser Betrachtung die Konnotation zur Informationstechnik, die der Begriff virtuell auslöst.

In die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion wurden die Virtuelle Unternehmen aber hauptsächlich durch Veröffentlichungen in der Managementliteratur getragen, hier insbesondere durch Davidow und Malone. Gerade in ihrem Buch zeigt sich allerdings wieder, daß bereits altbekannte (wenn auch dadurch keineswegs weniger bedeutende) Konzepte, wie etwa starke Kundenorientierung oder die Fähigkeit zur Innovation<sup>15</sup> mit dem neuen Etikett des „Virtuellen Unternehmens“ versehen werden. Hauptsächlich handelt das Buch von sogenannten „virtuellen Produkten“. Darunter verstehen die Autoren solche Produkte, die unter Einbeziehung des Kunden nach Möglichkeit auch „vor Ort“ direkt für den Kunden produziert werden<sup>16</sup>. Abgesehen davon, daß sich unter solche „höchst innovative“ Produkte etwa auch das vom Bäcker nach den Anweisungen des Kunden vor dem Verkaufstresen zusammengestellte belegte Brötchen fassen ließe, handelt es sich natürlich bei den von Davidow und Malone beschriebenen Produkten keineswegs um „virtuelle“, also nur der Möglichkeit nach vorhandene, sondern um sehr reale, die, wie im genannten Beispiel, auch einen sehr realen Hunger stillen können.

Die meistgenutzte Definition im Zusammenhang mit VU stammt von Byrne und wurde 1993 in der Business Week veröffentlicht<sup>17</sup>. Die meisten Autoren von Veröffentlichungen in diesem Feld greifen zumindest auf Teilbereiche der Byrne'schen Definition zurück<sup>18</sup>. Auch der häufige Rückgriff auf diese Quelle aus einer Zeitschrift, die man kaum als eine im höchstem Maße wirt-

---

<sup>15</sup> vgl. Davidow & Malone 1993: 205ff. bzw. 96

<sup>16</sup> vgl. Davidow & Malone 1993: 156

<sup>17</sup> vgl. Byrne 1993

<sup>18</sup> vgl. stellvertretend etwa Scholz 1994a: 17; Arnold, Faisst, Härtling & Sieber 1995: 9

schaftswissenschaftlichen Ansprüchen genügende bezeichnen kann, zeigt, daß es derzeit keine allgemein gültige, anerkannte oder auch etymologisch oder wissenschaftlich begründbare Definition für VU gibt. Die Definition von Byrne lautet folgendermaßen:

„The virtual corporation is a *temporary network of independent* companies - suppliers, customers, even erstwhile rivals - linked by *information technology* to share *skills*, costs, and access to one another's markets. It will have neither central office nor organization chart. It will have no hierarchy no vertical integration. (It)...will be *fluid* and flexible - a group of *collaborators* that quickly unite to exploit a *specific opportunity*. Once the opportunity is met, the venture will, more often than not, *disband*“<sup>19</sup> (Hervorhebungen durch den Verfasser).

Die wichtigsten Bestandteile dieser Definition sind:

- *Temporary Network*:  
Es handelt sich um ein Netzwerk von Unternehmen, die sich spontan zusammenfinden und projektbezogen miteinander kooperieren und keine langfristige Zusammenarbeit anstreben.
- *independent companies*:  
Es handelt sich um rechtlich selbständige Unternehmen, d. h. z. B. keine Joint Ventures oder ArGes<sup>20</sup>.
- *information technology*:  
Die Vernetzung mit Informationstechnologie stellt eine Voraussetzung für VU dar.
- *share skills*:  
Die kooperierenden Unternehmen bringen sich ergänzende Kompetenzen ein.
- *fluid*:  
Das VU hat keine festen Außengrenzen, es handelt sich um ein offenes System, das mit seiner Umwelt auch Systemteile ständig austauscht.

---

<sup>19</sup> Byrne 1993: 37

<sup>20</sup> Nach deutschem Recht bilden alle Gemeinschaften, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, eine BGB-Gesellschaft, unabhängig von ihrer Intention, eine solche Gesellschaftsform bewußt zu wählen. Juristisch entspricht also innerhalb des deutschen Rechtsraumes ein Virtuelles Unternehmen im Prinzip einer ArGe, wie dies allerdings im internationalen Zusammenhang aussieht, wird nicht deutlich, vgl. Kilian 1997 1005f. und Punkt 4.3.3.

- *collaborators:*  
Es handelt sich nicht nur um ein konventionelles Kooperieren, sondern um ein gemeinsames, interaktives Zusammenarbeiten, eine collaboration.
- *specific opportunity:*  
Die Kooperation ist rein produkt- bzw. projektbezogen.
- *disband:*  
Danach gehen die Partner wieder auseinander, um sich evtl. mit neuen Partnern einem anderen Projekt zuzuwenden.

## 2.3 Formen Virtueller Unternehmen

Der Begriff VU wird in äußerst breitem Zusammenhang verwendet. So sehen einige Autoren ein Unternehmen bereits als virtuell an, wenn in diesem Telearbeit betrieben wird<sup>21</sup>. Insbesondere Scholz unterscheidet zwischen intra- und interorganisationalen Formen Virtueller Organisationen<sup>22</sup>. Unter die intraorganisationalen Formen fallen Unternehmen, die Telearbeit betreiben, in denen Virtual Offices physische Bürofläche ersetzen bis hin zu Unternehmen, in denen sogenannte Virtual Teams zusammenarbeiten. Darunter versteht man eine Zusammenarbeit von Spezialisten, die für eine bestimmte Aufgabe oder ein bestimmtes Projekt in einem Unternehmen u. U. global und mit starker informationstechnischer Unterstützung ein Team bilden. Wenn dieses Ziel erreicht ist, können sich die Teams in unterschiedlicher Zusammensetzung für andere Projekte wieder zusammenfinden<sup>23</sup>.

Wenn diese Spezialisten nicht durch eine gemeinsame Unternehmenszugehörigkeit verbunden sind, kann man von einer interorganisationalen Form Virtueller Unternehmen sprechen. Diese interorganisationale Form mit ihren temporär zusammenarbeitenden spezialisierten Einzelpersonen oder Unternehmen, die ihre besonderen, sich ergänzenden Fähigkeiten einbringen, entsprechen der Vorstellung, die Snow und Miles<sup>24</sup> 1986 unter der Bezeichnung Dynamische Netzwerke entworfen haben.

---

<sup>21</sup> vgl. Barnatt 1995: 82; Caswell 1995: 64ff.

<sup>22</sup> vgl. Scholz 1994a: 14ff.

<sup>23</sup> vgl. Townsend, DeMarie & Hendrickson 1996: 122ff.

<sup>24</sup> vgl. Snow & Miles 1986: 65

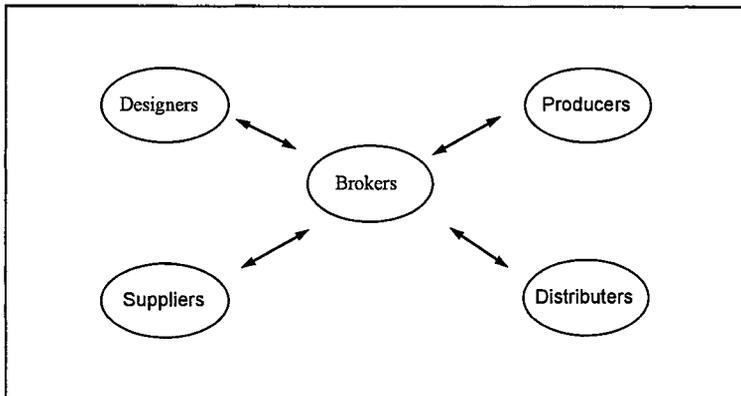


Abbildung 2: *Dynamisches Netzwerk*<sup>25</sup>

Hierbei handelt es sich um die Kooperation verschiedener Partner, die in eine zeitweilige Zusammenarbeit jeweils ihre spezifischen Fähigkeiten einbringen. Diese Partner können durchaus auch während des Projektes wechseln und somit eine starke Fluidität und Dynamik in diesem Netzwerk aufbauen. Dabei werden die einzelnen Partnerunternehmen/-spezialisten von sogenannten Brokern zusammengeführt, die Verbindungen zu den für ein spezifisches Projekt benötigten Spezialisten knüpfen und die die Verbindungsglieder zwischen den einzelnen Partnern darstellen<sup>26</sup>. Wenn diese Verbindungen nun hauptsächlich durch moderne IKT unterstützt zustande kommen und auch die Zusammenarbeit über diese Medien geführt wird, entspricht dies einerseits nahezu der Definition von Byrnes für Virtuelle Unternehmen und es trifft auch die Konnotationen, die mit dem Terminus „virtuell“ verbunden sind. Insofern könnte man VU als Dynamische Netzwerke mit sehr starker informationstechnischer Kopplung bezeichnen. Als Vision eines VU könnte nun die spontane, durch Broker vermittelte Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Spezialisten stehen, die weltweit über informationstechnische Kopplung ohne die Notwendigkeit ausformulierter Verträge projektgebunden miteinander kooperieren.

<sup>25</sup> vgl. Snow & Miles 1986: 65

<sup>26</sup> vgl. Snow & Miles 1986: 64

## 2.4 Fazit

Wie bereits ausgeführt wird der Begriff der VU bzw. der Virtuellen Organisationen in der Literatur sehr breit benutzt. Es wurde aufgezeigt, daß sich der Begriff auch einer eindeutigen Definition bei der Betrachtung seiner Etymologie entzieht. Insofern bleibt festzuhalten, daß die Frage „was ist ein VU“ zwangsläufig ins Leere laufen muß und durch die Frage „wie wird der Begriff VU in der Diskussion verwendet und welche gemeinsame Basis findet sich bei dieser Benutzung des Begriffs“ ersetzt werden sollte. Hierauf läßt sich antworten, daß die meisten Autoren in einem VU eine ähnliche Organisationsform sehen, wie dies auch ein dynamisches Netzwerk darstellt, allerdings unter dem Aspekt der starken informationstechnischen Kopplung. Diese starke Betonung der IKT stellt auch den Bezug zu den Konnotationen her, die üblicherweise mit dem Begriff „virtuell“ als rechnergenerierte Objekte entstehen. Deshalb soll die weitere Betrachtung auf eine Form von VU abzielen, die dieser Definition entspricht.

## 3 Entstehung Virtueller Unternehmen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung

Ziel des ressourcenorientierten Ansatzes ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens durch bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten zu erklären, die für dieses Unternehmen spezifisch sind.<sup>27</sup> Bei der Betrachtung von Virtuellen Unternehmen stellt sich nun einerseits die Frage, was eigentlich die Wettbewerbsvorteile eines Virtuellen Unternehmens gegenüber „klassischen“ Unternehmen sein könnten und andererseits - eben aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes - wie diese zustande kommen. Dabei lassen sich nun zwei Sichtweisen ableiten, nämlich auf der einen Seite die Betrachtung eines potentiellen Mitgliedes eines VU und auf der anderen Seite das VU an sich als Ganzes.

---

<sup>27</sup> vgl. zu der Begrifflichkeit des ressourcenorientierten Ansatzes den Beitrag von Nolte & Bergmann in diesem Sammelband.

### **3.1 Wettbewerbsvorteile eines Virtuellen Unternehmens**

Die Wettbewerbsvorteile eines VU können verschiedener Natur sein. Hierbei lassen sich insbesondere drei Bereiche erwähnen. Der erste ist die Fähigkeit, ein bestimmtes, auf individuelle Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Produkt überhaupt anzubieten. Der zweite ist der Faktor Zeit.<sup>28</sup> Dieser spielt auch eine Rolle, wenn es darum geht, Transaktionskosten gegenüber anderen Organisationsformen in VU niedriger zu halten. Dies ist der dritte Faktor, der einen Wettbewerbsvorteil eines Virtuellen Unternehmens darstellt. Nun soll untersucht werden, wie diese Wettbewerbsvorteile zustande kommen, wobei der Schwerpunkt der Untersuchung darauf liegen soll, wie es zu einer Senkung der Transaktionskosten kommen kann.

### **3.2 Genese nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eines potentiellen Mitgliedes Virtueller Unternehmen**

Da sich ein VU aus verschiedenen Mitgliedern<sup>29</sup> zusammensetzt, die verschiedene, sich ergänzende Fähigkeiten einbringen (siehe Punkt 2.2), ist es also notwendig, daß ein solches potentielles Mitglied, um an einem VU teilzunehmen, auf bestimmte Fähigkeiten zugreifen kann. In der Terminologie des ressourcenorientierten Ansatzes sind damit Organizational Capabilities gemeint, über die nur wenige andere Unternehmen verfügen und die notwendig sind, um dem VU einen Nutzen zu bringen. So kann beispielsweise ein Unternehmen über die Organizational Capability verfügen, ein anspruchsvolles Gerätedesign zu erstellen. Dazu ist die spezifische Gestaltung bestimmter Ressourcen notwendig, das Know-how der Designer, die Anwendung auf bestimmte Geräte und etwa noch der Umgang mit CAD-Programmen. Diese Organizational Capability läßt sich aber nicht direkt in einen Kundennutzen umsetzen, wenn dieser ein bestimmtes Gerät nachfragt. Erst durch eine Kooperation mit Entwicklern, Produzenten und Marketern entsteht ein Kundennutzen. Die Organizational Capability „Design“ wird nur durch diese Kooperation zur Kernkompetenz und generiert einen Wettbewerbsvorteil. Zur Teilnahme an einem VU sind aber noch weitere Orga-

---

<sup>28</sup> Zur Bedeutung des Faktors Zeit im Wettbewerb, vgl. etwa in der Managementliteratur: Stalk & Hout 1990.

<sup>29</sup> Damit können nicht nur Unternehmen, sondern auch einzelne Spezialisten gemeint sein, die dann als „Ein-Mann-Unternehmen“ betrachtet werden können.

nizational Capabilities notwendig, die im Gesamtzusammenhang des Virtuellen Unternehmens beleuchtet werden sollen.

### **3.3 Genese nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch ein Virtuelles Unternehmen**

Aus Sicht des VU sind die Organizational Capabilities seiner Mitglieder Ressourcen, deren Gestaltung (hauptsächlich Koordination) zu den Organizational Capabilities des VU führt. Diese können in einen Kundennutzen umgewandelt werden, da dieser ein ganz spezielles Produkt nachfragt, das nur durch diese Kombination bestehender Ressourcen entstehen kann. Es sind aber noch weitere Organizational Capabilities notwendig, damit das VU einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationen erhält. Insbesondere stellt sich die Frage, welche Organizational Capabilities dazu führen, daß bestimmte Transaktionskosten in einem VU niedriger als in anderen Organisationsformen sind.

Als relevante Transaktionskosten werden üblicherweise die anfallenden Kosten für die Informationssuche und -beschaffung, für den Entwurf, die Verhandlung und Absicherung einer Transaktion und die Kosten für ein Beherrschungs- und Kontrollsystem angesehen<sup>30</sup>. Diese Transaktionskosten können durch folgende Charakteristika von VU gesenkt werden:

- keine Ausformulierung und juristische Absicherung von Verträgen
- *Vorabverfügbarkeit relevanter Informationen*
- Nutzung einer gemeinsamen Informationsbasis
- *Ständiger Informationsaustausch und -abgleich*
- *Geschwindigkeit des Informationsflusses*

Für das Entstehen dieser Wettbewerbsvorteile Virtueller Unternehmen müssen hauptsächlich zwei bestimmte Organizational Capabilities im VU vorhanden sein, nämlich die Fähigkeit vertrauensvoll miteinander zu agieren und der sinnvolle, zielgerichtete Einsatz von IKT.

---

<sup>30</sup> vgl. Williamson 1981: 550

## 4 IKT und Vertrauen als Schlüsselfaktoren Virtueller Unternehmen

### 4.1 Senkung der Transaktionskosten durch die Organizational Capabilities „Einsatz von IKT“ und „Vertrauen“

Durch das vorherrschende Vertrauen ist das Ausformulieren von Verträgen, um eine juristische Absicherung zu erhalten, nicht notwendig. Ebenso läßt das Vertrauen zu, die Kooperationspartner an eigenen Informationen teilhaben zu lassen und deren relevante Informationen zu nutzen. Ohne dieses Vertrauen müßte ein aufwendiges Kontrollsystem aufgebaut werden.

Der zweite Faktor ist der konsequente Einsatz von IKT. Er ermöglicht den ortsunabhängigen und schnellen Austausch von Informationen und eine ständige Kommunikation. Es kann auf eine gemeinsame Datenbasis zurückgegriffen werden und z. T. gemeinsam z. B. an Dokumenten gearbeitet werden<sup>31</sup>. Die technischen Voraussetzungen sind größtenteils derzeit schon gegeben oder werden voraussichtlich in naher Zukunft zur Verfügung stehen<sup>32</sup>. Es kann also gesagt werden, daß ein ausgeprägtes Vertrauen und ein konsequenter Einsatz von IKT die Transaktionskosten in VU gegenüber anderen Institutionen senkt.

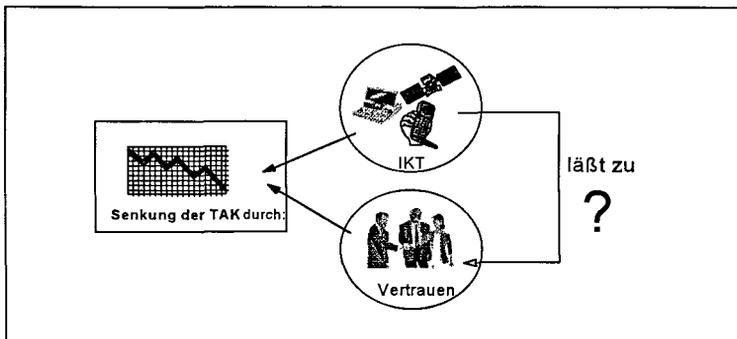


Abbildung 3: Senkung der Transaktionskosten durch IKT und Vertrauen

<sup>31</sup> Zu den ökonomischen Effekten dieser Entwicklung, vgl. kurz bei Selz 1996: 310

<sup>32</sup> Insbesondere das Problem der Standardisierung des Datenaustausches durch EDI-Standards oder auch durch den Standard des WWW.

Auf die entstehende Frage, wie die Wechselwirkungen zwischen IKT und Vertrauen diese gegenseitig beeinflussen, soll in Punkt 4.4 eingegangen werden.

## 4.2 IKT als Voraussetzung Virtueller Unternehmen

Nun ist die Verbreitung moderner IKT eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für die Entstehung Virtueller Unternehmen. Erst der Einsatz der IKT ermöglicht die Zeitersparnis, mit der VU einen Vorteil gegenüber anderen Organisationsformen erlangen. Die bloße Existenz der technischen Möglichkeiten allein genügt nicht, um VU entstehen zu lassen, es muß auch der Wille und das Können vorhanden sein, diese sinnvoll zu nutzen, also eine Organizational Capability aufgebaut werden.

Der Trend von der Marktseite her betrachtet - also der Möglichkeit, die Organizational Capabilities des VU in einen Kundennutzen umzusetzen - der zur Entstehung Virtueller Unternehmen führt, liegt vor allem in der sich immer stärker abzeichnenden Differenzierung der Gesellschaft. So werden einerseits die Ansprüche der Konsumenten (aber sicherlich auch der industriellen Nachfrager) immer stärker durch individuelle Bedürfnisse geprägt, andererseits geht auch der Trend in der Industrie zu immer kleineren und spezialisierten, dezentralen Einheiten<sup>33</sup> bzw. zum Outsourcing<sup>34</sup>.

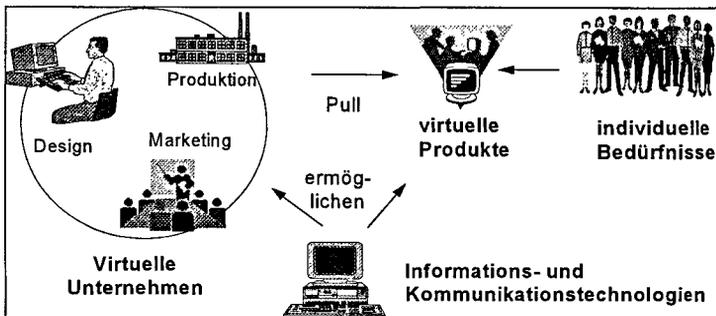


Abbildung 4: IKT als Voraussetzung Virtueller Unternehmen

<sup>33</sup> Angefangen bei den Konzepten der selbständigen Profit Center über Strategische Geschäftseinheiten bis zu „aktuellen“ Konzepten wie der fraktalen oder der modularen Unternehmung oder zu den Implikationen des Reengineering, vgl. hierzu kritisch Drumm 1996.

<sup>34</sup> vgl. im internationalen Kontext zusammenfassend Perlitz 1995: 429ff.

Die IKT ermöglichen einerseits den Kunden, ihre individuellen Anforderungen an Produkte zu formulieren, da diese, etwa durch die „virtual reality“, konkret erfahrbar und veränderbar werden. Man denke z. B. an ein virtuelles (also computergeneriertes) Modell eines Hauses, durch das sich der Bauherr bewegen und durch Anzeigen und Klicken verschiedene Veränderungen sich visualisieren lassen kann<sup>35</sup>. Dabei könnte dann, wenn man diesen Gedanken weiterentwickelt, das Programm die Funktion des Architekten bzw. des Statikers übernehmen, indem es die Auswirkungen der Veränderungswünsche des Kunden sofort umsetzt und im idealisierten Falle diese sogar direkt an die entsprechenden Handwerker weitergeben könnte<sup>36</sup>. Außerdem ermöglicht die IKT die enge, räumlich unabhängige und schnelle Kooperation von Unternehmen bzw. Spezialisten, die zur Erstellung eines bestimmten, vom Kunden vorgegebenen Produktes ganz spezielle sich ergänzende Fähigkeiten einbringen können. Die Vorgabe des Kunden löst einen Pull aus, der bei einer Kombination standardisierter Module eindeutig vorgibt, welcher Spezialist einen Beitrag zu erbringen hat, wie etwa im obigen Beispiel oder wenn beispielsweise ein Auto mit einer bestimmten Kombination von Extras ausgestattet werden soll. In diesem Falle erfolgt die Koordination der Mitglieder des VU vom Kunden ausgehend durch Programme, eben z. B. des VR-Programms. Handelt es sich allerdings nicht um relativ standardisierte Produkte, sondern kann der Kunde nur bestimmte Spezifika vorgeben, etwa im Sinne eines groben Pflichtenheftes, so kann durch IKT unterstützt u. U. auch global eine Zusammenarbeit von Spezialisten entstehen, die diese Vorgaben gemeinsam lösen kann. Diese könnten dann durch einen sogenannten Broker (vgl. Abbildung 2) koordiniert werden. Da der Broker selbst Teil eines Pools potentieller Mitglieder eines solchen VU ist, könnte man in diesem Zusammenhang also auch von Selbstorganisation sprechen.

---

<sup>35</sup> vgl. zur Anwendung der VR in der Architektur Bullinger, Kern & Braun 1995: 13f.

<sup>36</sup> Dies entspricht nicht dem Beispiel von Scholz 1994a: 11, da sich dort die Gewerke an der „Vision“ des Hauses ausrichten und selbst koordinieren. Hier erfolgt eine Koordination durch die Vorgaben des Bauherren und deren Umsetzung durch das VR-Programm, also im Prinzip eine Koordination durch Programme, da die Wenn - (...der Bauherr eine bestimmte Holztür haben möchte) Dann - (...gib dem Schreiner den entsprechenden Auftrag nach bestimmten Spezifikationen) - Beziehungen vorher festgelegt wurden.

## 4.3 Vertrauen als Voraussetzung Virtueller Unternehmen

Neben der Fähigkeit zum sinnvollen Einsatz von IKT ist nun auch eine weitere Organizational Capability eines potentiellen Mitgliedes VU notwendig, nämlich die Fähigkeit, vertrauensvoll miteinander zu agieren. Ohne das Vorhandensein von Vertrauen sind solche Punkte wie etwa gegenseitiges zur Verfügungstellen von Informationen oder der Verzicht auf die Ausformulierung von Verträgen, die VU charakterisieren, nicht denkbar. Obwohl mittlerweile einige Beiträge in den Wirtschaftswissenschaften erschienen sind, die Vertrauen zumindest als ein Teilgebiet behandeln<sup>37</sup>, so findet sich in diesen Beiträgen relativ selten eine Definition. Deshalb soll an dieser Stelle erst einmal geklärt werden, was Vertrauen eigentlich ist, und welche unterschiedlichen Vertrauenskonstrukte existieren.

### 4.3.1 Definition

Vertrauen kann gesehen werden als die „Antizipation der Kooperativität des Partners<sup>38</sup>“, also, daß ein Wohlverhalten des Partners in der Zukunft erwartet wird. Dabei befindet man sich in einer Situation der unvollständigen Information, denn „der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.“<sup>39</sup>

Grundsätzlich kann man zwischen verschiedenen Arten des Vertrauens unterscheiden. z. B. einmal zwischen personalem und institutionellem Vertrauen<sup>40</sup>. Beim personellen Vertrauen handelt es sich um ein Vertrauen gegenüber bestimmten Personen an sich. Beim institutionellen Vertrauen dagegen handelt es sich um Vertrauen auf Organisationen, Zertifikate oder auch Professionen, wobei einer Person aus einer solchen Personengruppe ein „kooperatives Verhalten“ unterstellt wird. So vertraut z. B. ein Patient einer Person, weil diese der Profession Arzt nachgeht, was etwa durch Zertifikate (Universitätsabschluß) gekennzeichnet ist.

<sup>37</sup> Plakativ etwa durch Handy 1995: 40. „Trust is the heart of the matter“.

<sup>38</sup> Wurche 1994: 149

<sup>39</sup> Simmel 1968. Soziologie. 5. Aufl., Berlin: 263. Zitiert nach Loose & Sydow 1994: 169

<sup>40</sup> vgl. Luhmann 1973; Giddens, 1990; zusammenfassend in Loose & Sydow 1994: 178ff.

Des weiteren gibt es die Unterscheidung zwischen resilientem und fragilem Vertrauen<sup>41</sup>. Während das fragile Vertrauen sehr schnell durch eine Verletzung der Kooperativität schnell zerstört wird und durch Mißtrauen ersetzt wird, bezieht sich das resiliente Vertrauen auf eine grundsätzliche Annahme des Subjektes, etwa ein positives Menschenbild (Menschen sind grundsätzlich vertrauenswürdig), das sich auch durch ein Fehlverhalten nicht ändert.

Außerdem läßt sich feststellen, daß Vertrauen durch Prozeßhaftigkeit und Rekursivität gekennzeichnet ist. Dies bedeutet, daß der Aufbau von Vertrauen ein andauernder Vorgang ist, dessen Entwicklung von vorherigen Verhaltensweisen beeinflusst wird. Durch das Verhalten entstehen Strukturen, die sich wiederum auf das Verhalten auswirken<sup>42</sup>.

#### 4.3.2 Verstärkung des Vertrauens

Es gibt sicherlich verschiedene Faktoren, die das Vertrauen verstärken können. Einer ist beispielsweise die *Reputation*. Besitzt ein Partner eine gute Reputation, wird ihm kooperatives Verhalten aufgrund dieses Rufes unterstellt. Dies gehört eher in den Bereich des institutionellen Vertrauens, z. B. stammt ein Partner aus einer Organisation, die einen guten Ruf hat, überträgt sich dies auch auf die Person selbst.

Ein weiterer Faktor stellt *Häufigkeit und Offenheit der Kommunikation* dar. Je häufiger Kommunikation in einer Beziehung stattfindet und je offener diese sich vollzieht, um so stärker kann sich das Vertrauen herausbilden<sup>43</sup>. Dies fällt ebenso in den Bereich der Prozeßhaftigkeit des Vertrauens wie auch die *gegenseitige Erfahrung* als einen weiteren Faktor der zu Vertrauensverstärkung führen kann. Durch gegenseitige (positive) Erfahrung wird das Vertrauen aufgebaut, kommt es in diesem Prozeß zu einem Mißbrauch führt dies zu einem Zerbrechen des fragilen Vertrauens. Darauf bezieht sich auch die *Reziprozität* des Vertrauensaufbaus. Dieser kann eben nur in einer gegenseitigen Rückkopplung von Vertrauensvorschub und darauf folgenden Vertrauensumgang durch den Partner erfolgen.

---

<sup>41</sup> vgl. Loose & Sydow 1994: 188 und die dort angegebene Literatur.

<sup>42</sup> vgl. Loose & Sydow: 170ff.

<sup>43</sup> vgl. Loose & Sydow 1994: 184 und den Bezug auf Luhmann 1973: 46

Ein weiterer Punkt stellt die *Empfehlung* dar<sup>44</sup>. Kommt es zu einer Empfehlung, so wird einerseits die Reputation der empfohlenen Person ausgebaut, andererseits wird auch das personale Vertrauen, das der Empfehlungsgeber genießt, auf die empfohlene Person projiziert.

Als letzter Punkt zur Verstärkung des Vertrauens sei die *strukturelle und kulturelle Homophilie* genannt<sup>45</sup>. Es zeigte sich, daß Organisationen eher mit anderen Organisationen vertrauensvoll kooperieren, die eine ähnliche Struktur aufweisen. Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen Menschen. Hier wird eher ein Vertrauensvorschuß gewährt, wenn der Partner aus einem ähnlichen Kulturkreis kommt<sup>46</sup>. Dies bedeutet, daß Personen aus bestimmten Kulturen häufig ein resilientes Ver- bzw. auch Mißtrauen entgegengebracht wird (klassische Vorurteile, etwa: Deutsche sind fleißig, Italiener können improvisieren etc.). Wie diese Faktoren der Vertrauensverstärkung nun durch die IKT beeinflusst werden können, soll in 4.4 behandelt werden.

### 4.3.3 Vertrauenssubstitute

Vertrauen erscheint nicht als *Conditio sine qua non*, wenn diese Vertrauensbeziehung substituiert werden kann. Dies könnte beispielsweise durch Rechtssicherheit geschehen. Durch die Konzeption eines VU besteht diese Rechtssicherheit aber - zumindest derzeit - auf keinen Fall. Als einige Beispiele seien genannt<sup>47</sup>:

- Notwendigkeit der Schriftform oder der eigenhändigen Unterschrift:  
Zahlreiche Dokumente benötigen zur Begründung eines Rechtsanspruches der Schriftform und/oder der eigenhändigen Unterschrift. Dies ist durch Telekommunikationsmittel, wie z. B. E-Mail oder Fax, oder durch informationstechnologische Substitute, wie etwa der elektronischen Signatur, nicht gegeben.
- Bezug zum Gesellschafts- und Handelsrecht:  
Hier stellt sich die Frage, welche Rechtsform ein VU denn hat. Innerhalb

---

<sup>44</sup> das Empfehlungswesen ist Teil des Vertrauensaufbaus in Netzwerkbeziehungen, vgl. beispielweise für die Filmwirtschaft Nolte 1996: 38.

<sup>45</sup> vgl. Loose & Sydow 1994: 185.

<sup>46</sup> vgl. die Ergebnisse einer Untersuchung bei Innovations-Kooperationen von Kotabe & Swan 1995: 631 oder zu Joint Ventures von Raffée & Eisele 1994.

<sup>47</sup> vgl. zu dem folgenden Anriß der juristischen Problematik. Zusammenfassend Scholz 1994b; Sommerlad 1996; Müthlein 1995 oder Waldenberger 1996.

des deutschen Rechtsraumes stellt eine Kooperation auf ein gemeinsames Ziel hin automatisch eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechtes dar. Wie dies im internationalen Kontext - etwa bei einer globalen Kooperation - aussieht, bleibt offen. Ein weiterer Punkt ist etwa, ob das VU als GbR unter die Definition eines Minderkaufmanns fällt; ist dies nicht der Fall, besteht beispielsweise auch die Pflicht zur Buchführung.

- **Bezug zum Produkthaftungsrecht:**  
Wer ist gegenüber dem Kunden im Schadensfall verantwortlich ist, wenn das gemeinschaftlich entwickelte Produkt einen solchen verursacht. Wie können Gewährleistungsansprüche geltend gemacht werden?
- **Urheberrecht:**  
Welche der Neuentwicklungen können von welchem Kooperationspartner weiter genutzt werden? Kann und darf einer der Partner Patentansprüche für bestimmte Neuentwicklungen geltend machen?

Wie alleine an diesen wenigen Beispielen deutlich wird, besteht für Transaktionen in VU keine oder nur wenig Rechtssicherheit, insbesondere wenn man an eine globale Zusammenarbeit und das sich daraus ergebende Aufeinanderprallen zahlreicher Rechtssysteme vor Augen hält. Gerade in diesem globalen Zusammenhang ist auch nicht zu erwarten, daß sich hier in naher Zukunft etwas ändert, auch wenn in Deutschland an einem Gesetz im Bezug auf IKT gearbeitet wird und eine Tendenz in Richtung internationaler Harmonisierung der Wirtschaftsrechts durch die WTO erkennbar ist.

Als ein weiteres Vertrauenssubstitut könnte die Kontrolle fungieren. Das Problem hierbei ist die Frage, wie sich ein solches globales, dynamisches Netzwerk einerseits hierarchisch durch den Kunden oder einen „Broker“ oder andererseits durch gegenseitige Überwachung der Partner kontrollieren läßt. Sicherlich kann bei einer solchen Kontrollfunktion die IKT wertvolle Dienste leisten, aber es bleibt anzuzweifeln, daß diese Kontrolle das notwendige Vertrauen vollkommen substituieren kann. Sicherlich wäre es aber ebenso realitätsfern anzunehmen, daß das Funktionieren einer solchen Kooperation völlig ohne jegliches Kontrollsystem auskommen könnte.

#### **4.4 Auswirkungen der IKT auf das Vertrauen**

Die Auswirkungen der IKT auf vertrauensbeeinflussende Faktoren sind unterschiedlich. So werden einerseits vertrauensverstärkende Faktoren unter-

stützt, wie z. B. die Häufigkeit der Kommunikation während andere wiederum durch die IKT eher negativ beeinflusst werden, wie etwa die Qualität der Kommunikation. Auf die Auswirkungen der IKT auf die einzelnen Faktoren, die durch die IKT beeinflusst werden, soll hier genauer eingegangen werden.

#### **4.4.1 Häufigkeit und Offenheit der Kommunikation**

Neben der Loslösung von der Ortsgebundenheit der Kommunikation, die z. B. durch das Telefon bewirkt wird, erhöhen „neue“ Kommunikationstechnologien, wie etwa das E-Mail, auch die mögliche Häufigkeit der Kommunikation, da durch die nicht notwendige Synchronität der Kommunikation einerseits die Erreichbarkeit erhöht, gleichzeitig aber gegenüber dem „herkömmlichen“ Postweg eine enorme Zeitersparnis durch das sekundenschnelle Übertragen der Nachrichten auf elektronischem Wege erreicht wird. D. h. im Augenblick der Möglichkeit der Reaktion auf eine Anfrage durch den Angesprochenen, kann diese Antwort sofort übermittelt werden. Die Häufigkeit der Kommunikation als vertrauensfördernder Faktor wird durch die IKT also eindeutig unterstützt.

Die Offenheit der Kommunikation kann man in zwei Faktoren unterteilen. Einerseits in die Offenheit der Informationen, die der reine Text der ausgetauschten Nachricht enthält (verbale Kommunikation) und andererseits die Offenheit, die durch die „Qualität“ der Kommunikation erreicht wird, also die z. T. nur unterschwellig wahrgenommenen Informationen, wie etwa Körpersprache, Unterton in der Stimme oder Gerüche (nonverbale Kommunikation). Im allgemeinen kann die Offenheit der Kommunikation durch IKT u. U. erhöht werden. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn etwa in einer elektronischen Diskussion via E-Mail Status- und Hierarchieunterschiede durch eine gewisse Anonymität nicht mehr ins Gewicht fallen und die Konzentration allein auf der verbalen Kommunikation liegt. So zeigten z. B. in einer Untersuchung Gruppen, die diese Art der Diskussion führten, eine annähernde Gleichverteilung der Diskussionsbeiträge einzelner Mitglieder. Außerdem wurde der Gruppenkonsens weniger durch die Beiträge hierarchisch höher angesiedelter Mitglieder beeinflusst<sup>48</sup>. Andererseits zeigte sich in diesen Gruppen, daß die Diskussion z. T. sehr emotional geführt wurde und die Anzahl sogenannter „flames“ gegenüber Face-to-face-Gruppen stark

---

<sup>48</sup> vgl. Sproul & Kiesler 1991: 59ff.

erhöht war<sup>49</sup>. Dies deutet auch auf eine größere Offenheit der Kommunikation hin, inwieweit dies dann allerdings noch vertrauensfördernd ist, sei dahingestellt.

Ein wichtiger Punkt, den Kommunikation via IKT sicherlich nicht oder nur stark eingeschränkt leisten kann, ist die nonverbale Kommunikation. Insbesondere bei reiner Textübertragung bleiben sämtliche nonverbalen Signale zwangsläufig nicht übermittelbar. Dies kann zwar beispielsweise in E-Mails durch das Setzen sogenannter „Emoticons“<sup>50</sup> z. T. ausgeglichen werden, reicht aber bei weitem nicht an nonverbale Signale bei einem Face-to-face-Kontakt heran<sup>51</sup>. Etwas verstärkt können diese nonverbale Signale durch Telefon bzw. Bildschirmtelefon/-konferenz übermittelt werden. Hierbei fallen Änderungen des Tonfalls bzw. je nach Bildausschnitt auch bestimmte Signale der Mimik und der Körpersprache auf, aber auch diese reichen nicht an den vermittelten Gesamteindruck heran, der bei einem persönlichen Treffen zustande kommt. Insofern wird die „Offenheit“ der Kommunikation in Bezug auf nonverbale Signale recht stark eingeschränkt.

#### 4.4.2 Reputation und Empfehlungen

Betrachtet man Virtuelle Unternehmen als globale Dynamische Netzwerke, so kommt der Funktion des Brokers eine Schlüsselposition zu. In regionalen Dynamischen Netzwerken, ist das Empfehlungswesen einer der wichtigsten Mechanismen zum Entstehen einer Kooperation<sup>52</sup>. Während dies bei regionaler Nähe hauptsächlich durch persönliche und informale Kontakte geschieht, kann die IKT in einem globalen Netzwerk diese Funktion unterstützen. So kann ein Broker beispielsweise mit Hilfe von Datenbanken potentielle Mitglieder eines Netzwerkes identifizieren und diese direkt ansprechen. Der Aufbau dieser Datenbank dürfte einerseits durch Erfahrungen mit Mitgliedern früherer Virtueller Unternehmen, andererseits durch in einem weltweiten Informationsnetzwerk verfügbaren Daten, die von den entsprechenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, erfolgen.

---

<sup>49</sup> vgl. Sproul & Kiesler 1991: 65

<sup>50</sup> Die Bedeutung dieser Zeichen erschließt sich, wenn man das Blatt um 90° nach rechts dreht, z. B.: :-) ;-)-(

<sup>51</sup> vgl. Stewart 1994

<sup>52</sup> Dies wird am Beispiel der Filmwirtschaft deutlich, vgl. Nolte 1996: 38, da man die flexiblen Kooperationen in dieser Branche durchaus als ein solches Netzwerk betrachten kann.

### 4.4.3 Gegenseitige Erfahrungen

Dieser vertrauensfördernde Faktor bezieht sich nicht nur auf eine Kooperation in früheren Projekten, sondern insbesondere auf ein gemeinsames gleichzeitiges Zusammenarbeiten, wie dies herkömmlicherweise nur bei räumlicher Nähe möglich ist. IKT können hier durch CSCW-Software ein gemeinsames Bearbeiten von Vorlagen ermöglichen<sup>53</sup>. Durch ein gleichzeitiges miteinander Arbeiten kann relativ schnell abgeschätzt werden, ob sich der jeweilige Partner kooperativ verhält. Dadurch ermöglichen IKT einen gegenseitigen Austausch, wie er üblicherweise nur bei einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit in räumlicher Nähe stattgefunden hat.

Ein weiterer Aspekt gegenseitiger Erfahrung stellt auch die informelle Kommunikation dar. Während diese in „klassischen“ Organisationsformen hauptsächlich durch räumliche Nähe zustande kommt („Kaffeemaschine“), zeigt sich, daß durchaus auch via IKT eine informelle Kommunikation aufkommen kann, auch ohne daß sich die Beteiligten vorher kannten.<sup>54</sup> Auch hier erscheint also der vertrauensverstärkende Faktor „gegenseitige Erfahrung durch informelle Kommunikation“ durch die IKT nicht beeinträchtigt zu werden.

### 4.4.4 Strukturelle und kulturelle Homophilie

Es zeigt sich, daß zahlreiche Kooperationen unterschiedlicher Ausprägungen häufig scheitert, so beispielsweise mehr als 50% der Joint Ventures.<sup>55</sup> Eine häufige Ursache ist, daß sich, bedingt durch unterschiedliche Strukturen der beteiligten Unternehmen, der notwendige „Fit“ nicht herstellen läßt. Hier kommt der Funktion des Brokers im Dynamischen Netzwerk eine große Bedeutung zu. Er besitzt idealerweise die notwendigen Informationen, um die richtigen Partner zusammenzuführen. Diese Informationen über die potentiellen Kooperationspartner lassen sich etwa durch eine Datenbank systematisieren und somit leichter zugänglich machen. Da innerhalb von Virtuellen Unternehmen ein starker Informationsaustausch stattfinden sollte, läßt sich davon ausgehen, daß die entsprechenden Unternehmensdaten zur Verfügung stehen, damit erfolgversprechende Kooperation zwischen „passenden“ Unternehmen zustande kommen können.

---

<sup>53</sup> vgl. Bullinger, Kern & Braun 1995: 14

<sup>54</sup> vgl. Sproul & Kiesler 1991: 133ff.

<sup>55</sup> vgl. Raffée & Eisele 1994: 17

Als ein Problemfeld könnte sich in globalen Dynamischen Netzwerken die unterschiedlichen Landes- oder auch Regionalkulturen der beteiligten Kooperationspartner erweisen. Beim harten Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen der Partner, wie dies bei Zusammenarbeiten unvermeidlich ist, kann es zu starken Friktionen kommen<sup>56</sup>. Diese ganze Problematik könnte zumindest abgeschwächt werden, wenn es eine gemeinsame Kultur innerhalb des Pools potentieller Teilnehmer Virtueller Unternehmen gäbe. Ein Ansatz hierfür könnte einerseits eine gemeinsam geteilte Basis von den Do's and Dont's einer Kooperation sein, die sich, ähnlich etwa der „Kaufmannslehre“ vergangener Jahrhunderte langsam herausbildet und Verstöße gegen diese Grundsätze durch soziale Sanktionen bestraft werden<sup>57</sup>, etwa durch das Empfehlungswesen der Broker. Andererseits ist es vorstellbar, daß die potentiellen Mitglieder eines solchen globalen Netzwerkes eine gewisse „Netzkultur“ teilen, wie sie beispielsweise derzeit im Internet durchaus zu beobachten ist.<sup>58</sup> Beide Gesichtspunkte werden durch die IKT unterstützt bzw. entstehen überdies erst durch eine Vernetzung durch IKT.

#### 4.4.5 Fazit

Es zeigt sich also, daß die IKT starke Auswirkungen auf die Vertrauensbildung und -entwicklung haben. In zahlreichen Bereichen, wie etwa der Häufigkeit der Kommunikation oder der Systematisierung und Abrufbarkeit relevanter Informationen, kann die IKT durchaus vertrauensfördernd wirken. Eine der zentralen Fragen aber, nämlich ob oder unter welchen Voraussetzungen sich ein Vertrauen zwischen potentiellen Akteuren Virtueller Unternehmen entwickeln kann, muß offen bleiben. Hier wird ein deutlicher Forschungsbedarf sichtbar, der einen der zentralen Punkte, nämlich ob das für VU notwendige Vertrauen - bedingt durch die fehlenden oder seltenen Face-to-face-Kontakte der Mitglieder - überhaupt zustande kommen kann und somit die Frage, ob VU an sich dauerhaft als eine Organisationsform bestehen können.

---

<sup>56</sup> vgl. als Überblick: Perlit 1995: 313ff.

<sup>57</sup> vgl. Johnston & Lawrence 1988: 101

<sup>58</sup> Hierbei wird häufig von der „Internet-Gemeinde“ gesprochen. Für eine gemeinsame Kultur-Basis in den Newgroups, vgl. Kneer 1994: Abschnitt 3.2.

## 5 Schlußbetrachtung

Bei der derzeitigen Flut von Veröffentlichungen zum Thema Virtuelle Unternehmen bleibt immer häufiger offen, was denn die einzelnen Autoren nun tatsächlich unter einem VU verstehen. Bei einer Diskussion um „das“ Virtuelle Unternehmen bleibt also immer festzustellen, daß dieses „Etikett“ zahlreichen Organisationsformen, vom „klassischen“ Unternehmen, in dem Telearbeit betrieben wird, über sogenannte Virtuelle Teams bis zu einem globalen, durch IKT geknüpften Dynamischen Netzwerk von spezialisierten Unternehmen bzw. auch einzelnen Spezialisten, aufgeklebt wird. Es wurde in diesem Beitrag versucht, gerade diese letzte Definition eines VU zu beleuchten und aus der Begrifflichkeit und aus den am häufigsten dargelegten Aspekten von VU diese als eine gültige und sinnvolle Definition, anhand derer sich Erkenntnisgewinne erzielen lassen, herauszuarbeiten.

Es wurde anhand des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung deutlich gemacht, daß es eine zukünftige Tendenz zu einer solchen Organisationsform geben dürfte. Dies wurde noch verstärkt durch die Betrachtung der Möglichkeiten zur Senkung der Transaktionskosten, die diese Organisationsform unter der Annahme, daß bei den jeweiligen Mitgliedsunternehmen die Organizational Capabilities des vertrauensvollen miteinander Agierens und des gezielten und sinnvollen Einsatzes von IKT vorhanden sind, bietet. Dabei wurde dann die Frage aufgeworfen, welchen gegenseitigen Wechselwirkungen eben diese herausgearbeiteten Schlüsselfaktoren Virtueller Unternehmen, nämlich IKT und Vertrauen, unterliegen. In diesem Bereich läßt sich festhalten, daß noch zahlreiche ungeklärte Fragen existieren, die den Kern Virtueller Unternehmen berühren. Denn ohne dieses Vertrauen oder entsprechende Vertrauenssubstitute, ist die Entstehung Virtueller Unternehmen unmöglich. Deshalb werden die Auswirkungen der IKT auf das Vertrauen ein zentraler Punkt bei der Beschäftigung mit VU bleiben.

## 6 Literatur

- Arnold, O., Faisst, W., Härtling, M. & Sieber, P. 1995. Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft? HMD - Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, 32. Jg. (185): 8 - 23.
- Barnatt, C. 1995. Office space, cyberspace and virtual organization.: Journal of General Management, vol. 20 (4): 78 - 91.
- Bösenberg, D. & Metzen, H. 1993. Lean management. 3. Aufl., Landsberg/Lech.
- Bühner, R. 1996. Normale Wissenschaft - Gute Wissenschaft?! Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (2): 265 - 268.
- Byrne, J. 1993. The virtual corporation. Business Week, 8. Februar vom 1993: 98 - 103.
- Caswell, J. 1995. Going virtual: How we did it. Journal of Accountancy, vol. 180. (6): 64 - 66.
- Davidow, W. & Malone, M. 1993. Das Virtuelle Unternehmen - Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/Main & New York.
- Drosdowski, G. (Hrsg.) 1996. Duden. Bd. 1: Rechtschreibung der deutschen Sprache. 21. Aufl., Mannheim & Leipzig.
- Drumm, H. 1996. Das Paradigma der neuen Dezentralisation. Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1): 7 - 20.
- Giddens, A. 1990. The consequences of modernity. Oxford.
- Hammer, M. & Champy, J. 1993. Reengineering the corporation. New York.
- Handy, C. 1995. Trust and the virtual organization. Harvard Business Review, vol. 73 (05/06): 40 - 50.
- Johnston, R. & Lawrence, P. 1988. Beyond vertical integration - The Rise of the Value-Added-Partnership. Harvard Business Review, vol. 66 (07/08): 94 - 101.
- Kieser, A. 1996. Moden und Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1): 21 - 39.
- Kilian, W. 1997. Rechtliche Rahmenbedingungen für die Telekooperation von Unternehmen. Betriebsberater, 52. Jg. (20): 1004 - 1008.
- Klein, S. 1994. Virtuelle Organisation. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg. (6): 309 - 311.
- Klett-Verlag (Hrsg.) 1993. Pons Globalwörterbuch Englisch. 2. Aufl., Stuttgart.
- Kneer, V. 1994. Computernetze und Kommunikation. Elektronische Publikation. URL: <http://www.uni-koeln.de/themen/cmc/text/kneer.94a.txt>.
- Kotabe, M. & Swan, S. 1995. The role of strategic alliances in high-technology new product development. Strategic Management Journal, vol. 16: 621 - 636.
- Loose, A. & Sydow, J. 1994. Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J. & Windeler, A. (Hrsg.). Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 160 - 193.
- Luhmann, N. 1973. Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. Aufl., Stuttgart.

- Mertens, P. 1994. Virtuelle Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik*, 36. Jg. (2): 169 - 172.
- Mowshowitz, A. 1986. Social dimensions of office automation. In: Yovitz, M. (Hrsg.). *Advances in Computers*, 25. Jg.: 335 - 404.
- Müthlein, T. 1995. Virtuelle Unternehmen - Unternehmen mit einem rechtssicheren informationstechnischen Rückgrat? *HMD - Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 32. Jg. (185): 68 - 77.
- Nolte, H. 1996. Personalwirtschaft in der Filmbranche - ein Beispiel für Flexibilisierung? In: Fechtner, H., Heimbrock, K.J. & Lindenblatt, H. (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Mensch: Im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen*. Neuried, Kriftel & Berlin: 33 - 50.
- Nouvortne, D. & Pliefke, R. 1994. Die virtuelle Organisation - Teil 1. *NET*, 48. Jg. (7): 22 - 23.
- Perlitz, M. 1995. *Internationales Management*. 2. Aufl., Stuttgart & Jena.
- Raffée, H. & Eisele, J. 1994. Joint Ventures - nur die Hälfte floriert. *Harvard Business Manager*, (3) 1994: 17 - 22.
- Scholz, C. 1994a. Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Arbeitspapier Nr. 30. Universität des Saarlandes.
- Scholz, C. 1994b. Virtuelle Unternehmen - Faszination mit (rechtlichen) Folgen. In: *Jur-pc*. (12): 2927 - 2935.
- Scholz, C. 1996. Zur Rhetorik des Kritisierens - Reflexionen im IC 558 Saarland. *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg. (2): 278 - 285.
- Schwarzer, B. & Krcmar, H. 1994. Neue Organisationsformen: ein Führer durch das Begriffspotpourri. *Informationsmanagement*, (9): 20 - 27.
- Selz, A. 1996. Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie in Virtuellen Unternehmen. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 25. Jg. (6): 309 - 311.
- Snow, R. & Miles, C. 1986. Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, vol. 28 (3): 62 - 73.
- Sommerlad, K. 1996. Virtuelle Unternehmen - juristisches Niemandsland? *Office Management*, (7/8): 22 - 23.
- Sproull, L. & Kiesler, S. 1991. *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge (Mas) & London.
- Stalk, G. & Hout, T. 1990. *Zeitwettbewerb*. Frankfurt/Main & New York.
- Stewart, T. 1994. Managing in a wired company. *Fortune*, vol. 130 (14): 20 - 28.
- Townsend, A., DeMarie, S. & Hendrickson, A. 1996. Are you ready for virtual teams? *HRMagazine*, vol. 41 (9): 122 - 126.
- Waldenberger, A. 1996. Grenzen des Verbraucherschutzes beim Abschluß von Verträgen im Internet. *Betriebsberater*, 51. Jg. (46): 2365 - 2371.
- Warnecke, H. 1992. *Die fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur*. Berlin, Heidelberg & New York.

- Williamson, O. 1981. The economics of organization. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, vol. 87. (3): 548 - 577.
- Womack, J., Jones, P. & Roos, D. 1992. Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/Main.
- Wurche, S. 1994. Vertrauen und ökonomische Realität. In: Sydow, J. & Windeler, A. (Hrsg.). *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 142 - 159.
- Zink, K. 1995. Total Quality Management: Begriff und Aufgaben - ein Überblick In: Preßmar, D. (Hrsg.). *Total Quality Management I*. Wiesbaden: 3 - 8.

## Autorenverzeichnis

Dipl.-Kaufmann Rainer Bergmann

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Organisation der Technischen Universität Dresden.

e-mail: rbergman@rcs.urz.tu-dresden.de

Prof. Dr. rer. pol. Werner Esswein

ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insbesondere  
Systementwicklung der Technischen Universität Dresden

e-mail: esswein@wise.wiwi.tu-dresden.de

Dipl.-Kaufmann Martin Garrecht

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Organisation der Technischen Universität Dresden.

e-mail: garrecht@rcs.urz.tu-dresden.de

Dr. rer. pol. Klaus Körmeier

hat am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere  
Systementwicklung der Technischen Universität Dresden promoviert.

e-mail: koermeier@wise.wiwi.tu-dresden.de

Dr. phil. Heike Nolte

vertritt den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Organisation der Technischen Universität Dresden.

e-mail: nolte@rcs.urz.tu-dresden.de

Technische Universität Dresden, Mommsenstraße 13, 01069 Dresden

## Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

*Dieter Wagner, Heike Nolte (Hg.)*

### **Managementbildung. Grundlagen und Perspektiven**

*Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. v. Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander, Band 22, ISBN 3-87988-172-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 282 S., DM 49.80

(Zweckbezogenes) Management und (zweckfreie) Bildung werden traditionell als gegensätzlich angesehen. Diese Abgrenzung verschwimmt jedoch immer mehr, sofern der normativen Dimension des Managements und der Mehrdimensionalität des Zielsystems eines Unternehmens zunehmende Bedeutung beigegeben wird. Entsprechendes gilt für die Abgrenzung zwischen Allgemeinbildung und Fachausbildung, die zunehmend fragwürdig erscheint.

Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes, die überwiegend auf ein interdisziplinäres Symposium an der Universität Potsdam zurückgehen, bestätigen einerseits diesen Zusammenhang und machen andererseits deutlich, daß das Konzept „Managementbildung“ noch weitgehend unbestimmt und ausbaufähig ist. Dies macht aber auch zugleich den Reiz dieser Thematik aus, der in diesem Sinne eine produktive Diskussion zu wünschen ist.

### **Heike Nolte: Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich. Untersuchung am Beispiel ausgeschiedener Zeitoffiziere**

*Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. v. Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander, Band 17, ISBN 3-87988-028-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1992, 278 S., DM 39.80

Die Untersuchung des Entwicklungspotentials von Bewerbern und Mitarbeitern ist ein zentrales Thema des modernen Personalwesens. Im vorliegenden Band wird dieser Frage auf den Grund gegangen: Das Entwicklungspotential zweier Gruppen von Ingenieuren und Wirtschaftsakademikern wird gegenübergestellt. Dabei wird insbesondere die Bedeutung der Biographie, von Weiterbildung so wie von Schlüsselqualifikationen beleuchtet.

### **Carola Hennemann: Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht**

ISBN 3-87988-220-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 412 S., DM 66.80

Die Arbeit gibt nicht einen umfassenden Überblick über die aktuelle Literatur und entwickelt zugleich begründete Begriffsvorschläge für die oft diffus bleibenden Schlagworte des „Organisationalen Lernens“ und der „Lernenden Organisation“. Unter besonderer Berücksichtigung des aktuellen Ansatzes zur ressourcenorientierten Unternehmensführung werden eine doppelte (inhaltliche) Aufgabenstellung sowie drei Schlüsselprobleme organisationales Lernens herausgearbeitet.



# Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung

Während strategische Überlegungen zur Unternehmensführung seit den 60er Jahren an Betrachtungen des Marktes ansetzen, rücken zunehmend die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens in den Mittelpunkt entsprechender Betrachtungen. Ein Beispiel hierfür ist die Diskussion um Kernkompetenzen. Mit der wachsenden Bedeutung dieser ressourcenorientierten Unternehmensführung steigt die Notwendigkeit, sich mit seinem grundlegenden Modell auseinanderzusetzen. Ansonsten besteht die Gefahr, daß zwar ein „modisches“ Sprachspiel übernommen wird, eine entsprechende strategische Umorientierung aber ausbleibt.

Das Ziel des Herausgeberbandes „Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung“ ist es, die Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes zu vermitteln und Anwendungsfelder beispielhaft aufzuzeigen. Daher wird einführend das Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung dargestellt. Dieses bildet auch den Rahmen für die einzelnen Beiträge. Neben der Einordnung der betriebswirtschaftlichen Funktionen insbesondere der Organisation in die ressourcenorientierte Unternehmensführung werden aktuelle Themen wie Geschäftsprozesse, dynamische Unternehmensnetzwerke und Globalisierung aus ressourcenorientierter Perspektive behandelt.

Damit richtet sich das Buch sowohl an theoretisch interessierte Manager als auch an Studenten und Wissenschaftler, die sich mit Fragen der Unternehmensführung befassen.

*Dr. Heike Nolte* ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation an der Technischen Universität Dresden. Schwerpunktmäßig beschäftigt sie sich mit flexiblen Unternehmensstrukturen und mit Managementbildung. Der ressourcenorientierte Ansatz der Unternehmensführung bildet hierfür den Rahmen.



206\$01016598

Rainer Hampp Verlag  
ISBN 3-87988-267-3

Manfred Mering

1998  
SG: 17