

Rennert, Christian

Working Paper

Markt, Organisation und Führung: Eine Argumentationsskizze

Diskussionspapier, No. 2022-11

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Rennert, Christian (2022) : Markt, Organisation und Führung: Eine Argumentationsskizze, Diskussionspapier, No. 2022-11, ISBN 978-3-96670-132-7, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/253630>

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.



Christian Rennert

Markt, Organisation und Führung – Eine Argumentationsskizze

Diskussionspapier Nr. 2022-11

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2022

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-96670-131-0 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-96670-132-7 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autoranschrift

Prof. Dr. Christian Rennert

TH Köln

Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften

Professur für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

Gustav-Heinemann-Ufer 54

D-50968 Köln

Email: christian.rennert@th-koeln.de

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Christian Rennert

TH Köln

Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften

Professur für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

Gustav-Heinemann-Ufer 54

D-50968 Köln

Email: christian.rennert@th-koeln.de

Kurzfassung

Unternehmen sollten auf Gewinnmaximierung verzichten, um Gewinne maximieren zu können. So lautet die paradoxe Anforderung, mit der Personen konfrontiert sind, die Unternehmen im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft führen. Diesem Paradoxon kommt man durch die Rekonstruktion der Logik auf die Spur, die funktionierenden Märkten und funktionierenden Organisationen zugrunde liegt. Auf diesem Wege lassen sich zehn konstitutive Funktionen marktkonformer Führung identifizieren, die eindeutige und universell gültige Orientierungspunkte für die Führung von Organisationen in wettbewerblich strukturierten Marktwirtschaften markieren und deren Ausführung die Entfaltung und Bearbeitung des Paradoxons ermöglicht.

Schlüsselbegriffe: Führung, neoklassische Preistheorie, Theorie der Unternehmensstrategie, Rational Choice, Interdisziplinarität, Zielrahmentheorie, Paradoxon, Zukunft der Betriebswirtschaftslehre

JEL-Klassifikation: D 23, D 52, M 10

Abstract

Companies should refrain from maximizing profits in order to be able to maximize profits. This is the paradoxical requirement that confronts executives who run companies in the economic system of a modern society. This paradox can be traced by reconstructing the logic underlying functioning markets and functioning organizations. In this way, ten fundamental functions of leadership can be identified, which illustrate guiding principles for leading organisations in competitive market economies and whose execution enables the paradox to be unfolded and dealt with.

Keywords: leadership, neoclassical economics, theory of competitive strategy, rational choice, interdisciplinary approach, goal-framing theory, paradox, future of business administration

JEL Classification: D 23, D 52, M 10

Markt, Organisation und Führung – Eine Argumentationsskizze

Christian Rennert*

1. Einleitung

1.1 Problemexposition

Das Unmögliche möglich machen. Das Entscheidende ans Tageslicht befördern und bearbeiten. Paradoxien erkennen und ansprechen. So könnte man die Anforderungen an Führungskräfte formulieren. Führungspersonen sorgen für Aufklärung im Dickicht des Alltags. Sie vermitteln Orientierung, revitalisieren brüchig gewordene Verhaltensnormen oder erfinden gar gänzlich neue. Je unübersichtlicher und inakzeptabler sich der Alltag den Handelnden zeigt, desto deutlicher erklingt der Wunsch nach Führung und nach Orientierung durch Führung. Wenn Führungspersonen in der Lage sind, die Komplexität des Alltags für ihre Mitarbeiter und die weiteren Stakeholder ihrer Organisation zu reduzieren und unverzichtbare von verzichtbaren Zielen zu unterscheiden, laden sie den Alltag der Geführten mit Sinn auf („Jetzt wissen wir wieder, wofür wir arbeiten“). So motivieren sie, wecken neue oder verschüttete Handlungsenergien und befähigen die Geführten, die wesentlichen Aufgaben zur Zielerreichung – vor allem in entscheidenden Handlungssituationen – wieder zu erkennen und trotz beständig auftauchender Handlungsblockaden im Organisationsalltag zu erledigen.

Ein Blick in die wissenschaftliche Referenzliteratur zum Thema „Führung“ fördert nun Überraschendes zutage. Die Führungsforschung vermittelt nur wenig Orientierung und zeichnet ein zwar faszinierendes, aber unübersichtliches und bisweilen widersprüchliches Bild. In kritischer Selbstreflexion wird in der wissenschaftlichen Gemeinschaft ein undurchdringlicher Dschungel an Führungstheorien und -konzepten diagnostiziert. Empirische Befunde würden zu stets neuen intellektuellen Cocktails verarbeitet. Theorien vermittelten nur selten eine gedankliche Ordnung für praktisches Führungshandeln (vgl. Tourish 2019; Antonakis/Day 2018, S. 4; McCann 2016, S. 178; Day 2014, S. 860; Nohria/Khurana 2010; Wren/Bedeian 2009, S. 458). Führungskoaches stoßen in diese Lücke und befriedigen das Verlangen der Praxis nach Orientierung, indem sie häufig modische und gut zu vermarktende Führungskonzepte entwickeln. Wie dies jedoch auch bei Moden der Fall ist, verlieren Inhalte von Führungstrainings oft schnell an Bedeutung, werden zur Seite gelegt und durch neue ersetzt (vgl. Beer et al. 2016).¹

* Für intensive Diskussionen danke ich Dorothee Fleischmann, Philipp J. Fleischmann, Berthold Leube, Ingo Pies, Kai Thürbach und Therese Thürmer.

¹ Luhmann (1975/2018, S. 1) bringt diese Ausdifferenzierung von Theorieentwicklungsprozessen auf den Punkt: „Je stärker ein Fach entwickelt wird und je mehr verschiedenartiges Wissen sich ansammelt, desto schwieriger wird es, noch eine Gesamtkonzeption zu bilden, die man wissenschaftlich vertreten könnte. Der Fortschritt scheint in eine Fülle unzusammenhängender Details zu führen. Die Integration des Fachs bleibt dagegen spekulativ veranlagten Unternehmern überlassen, die sich von den fachüblichen Standards dispensieren und sich mit Geschick der Kontrolle entziehen. Ihnen kann die Kreation von kurzlebigen Begriffsmoden gelingen, die die Forschung allenfalls anregen, nicht aber wirklich anleiten können. Die Zusammenschau ist mit dem Makel des Unseriösen behaftet, die Wissensvermehrung selbst mit dem Makel der Zusammenhanglosigkeit – beides Formen der Beliebigkeit.“

Folglich verwundert es nicht, dass Führungskräfte berichten, Führung eher im Zuge praktischen Handelns – „by doing (mistakes)“ – und dabei gewonnener Erfahrungen zu lernen bzw. erlernt zu haben als durch erfahrungsvorgängiges Nachdenken.² Ebenso verwundert nicht, dass Protagonisten der an praktischer Relevanz interessierten wissenschaftlichen Gemeinschaft vor allem nach großen Krisen, die stets auch als Resultat dysfunktionaler Orientierungen der handelnden Führungspersonen interpretiert werden, dazu aufrufen, den Dschungel der Führungstheorien und -konzepte im Hinblick auf die Identifikation universalistischer Orientierungspunkte für Führung zu durchforsten (vgl. Nohria/Khurana 2010, S. 3; ferner Antonakis/Day 2018, S. 15 f.). Das Bedürfnis der Menschen nach Führung scheint eine evolvierte Veranlagung zu sein (vgl. Van Vugt/Rueden 2020; Garfield et al. 2019), die auch dann verhaltenswirksam ist, wenn die Ursachen für Krisen (und Erfolg) weniger in den persönlichen Motiven von Führungspersonen, sondern eher im institutionellen Umfeld zu suchen sind, das einzelne Führungspersonen zu dysfunktionalem oder, im Falle des Erfolgs, zu funktionalem Handeln animierte und das sich sodann systemisch ausbreiten konnte (vgl. Hambrick/Wowak 2021, S. 343 f.).

Diese Zustandsbeschreibung der Auseinandersetzung mit Führung in Theorie und Praxis bildet den Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrags. Sein Ziel ist es, eindeutige und universell gültige Orientierungspunkte für die Führung von Organisationen zu entwickeln, die im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft agieren und sich deshalb den Anforderungen wettbewerblich strukturierter Märkte zu stellen haben.³ Es geht mithin um die Erarbeitung konstitutiver Funktionen *marktkonformer* Führung.⁴ Diese Analyse mündet sodann in die Identifikation des Paradoxons marktkonformer Führung

² Dies ist das Ergebnis einer explorativen Studie, die der Verfasser im Wintersemester 2019/2020 durchgeführt hat.

³ Die Auffassung von Gesellschaft, die diesem Aufsatz zugrunde liegt, folgt der Luhmannschen Theorie einer funktional differenzierten Gesellschaft (vgl. z.B. Luhmann 1985/2008, S. 48). Führung in den einzelnen gesellschaftlichen Subsystemen (Wirtschaft, Politik, Erziehung, Religion etc.) muss in diesem Denkraum als grundsätzlich verschieden angenommen werden, da Menschen in den einzelnen Subsystemen höchst unterschiedlich sowie *unabhängig von individuellen Intentionen* aufeinander Bezug nehmen und miteinander kommunizieren. Ohne Bezug zur jeweiligen Subsystemlogik ist kein wechselseitiges Verständnis möglich. So evolvieren distinkte Kommunikationssysteme und zwangsläufig distinkte Anwendungsprogramme für Führung. Führung in der Wirtschaft folgt daher einer anderen Logik als Führung in der Politik, an Hochschulen etc..

⁴ Der Begriff der „marktkonformen Führung“ ist dem Verständnis einer „marktkonformen Unternehmensverantwortung“ von Pies (2018) entlehnt, der diese Begrifflichkeit entwickelt, um zu zeigen, dass sich Unternehmensverantwortung in einer modernen Gesellschaft nur mit Bezug auf die Logik wettbewerblich strukturierter Märkte inhaltlich sinnvoll füllen lässt. Marktkonforme Führung wird in der Führungsliteratur als *funktionale Führung* (vgl. Garretsen et al. 2020, S. 3 f. und S. 6; Antonakis/Day 2018, S. 6 f.) oder *instrumentelle Führung* (vgl. Antonakis/House 2014) bezeichnet, weil sie Funktionen wahrnimmt, die für das Überleben von Unternehmen auf wettbewerblich strukturierten Märkten entscheidend sind, oder weil sie als Instrument im Hinblick auf dieses Überleben aufgefasst werden kann. Gleichwohl findet man in der Führungsliteratur keine präzise Beschreibung der Prozesse, die auf wettbewerblich strukturierten Märkten ablaufen und die das Überleben von Unternehmen determinieren. Ohne einen theoretisch fundierten Bezug auf diese Marktprozesse haftet den abgeleiteten Führungsfunktionen daher der Makel des „Zufälligen“ und „Unvollkommenen“ an.

ein, dessen Entfaltung und Bearbeitung die Agenda von Führungspersonen (im Vergleich zur Agenda von Managern) bestimmt.⁵

Dieses Untersuchungsziel mag vor dem Hintergrund der ausdifferenzierten Führungsforschung und einer offenkundig als unübersichtlich wahrgenommenen Welt anmaßend klingen. Indem jedoch zunächst das situativ Zufällige – Kontingenz – aus gegenwärtig häufig diskutierten Führungskonzepten eliminiert wird, soll auf dieser Grundlage eine Theoriearchitektur entstehen, in die sodann Kontingenz problemorientiert wieder eingeführt werden kann.⁶ Wenn konstitutive Funktionen sowie das Paradoxon marktkonformer Führung erfahrungsvorgängig – theoretisch – beschrieben sind, lässt sich auf dem Wege der Berücksichtigung des situativ Zufälligen in weiteren Schritten explizieren, welchen Beitrag unterschiedliche Führungskonzepte zur Wahrnehmung der Führungsfunktionen und zur Bearbeitung des Paradoxons leisten können. Die vorliegende Argumentation ist daher trotz der oben geschilderten Kritik an der Theorienvielfalt in der Führungsforschung in erster Linie vom Wunsch nach theoretischer Rigorosität geprägt und folgt der Auffassung, dass sich erst auf dieser Grundlage die praktische Relevanz von Führungskonzepten entfalten kann. Die immer wieder diskutierte Theorie-Praxis-Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung (vgl. Osterloh 2016; Kieser et al. 2015) lässt sich nach Auffassung des Verfassers nur durch beharrlich an Fortschritt durch Aufklärung interessierte Theoriearbeit schließen (vgl. ebenso Pies 2022, S. 4; ferner Weißenberger 2022, S. 482).⁷

⁵ Unter „Führungshandeln“ wird hier ein Handeln verstanden, das von einem „Anliegen“ motiviert ist, tendenziell emotional berührt und die Weltsicht (bzw. das mentale Modell) der Geführten zu transformieren in der Lage ist (transformative Führung). *Führungshandeln macht insofern das nahezu Unmögliche – die Veränderung der Weltsicht von Individuen – möglich*. Managementhandeln hingegen ist eher von der Wahrnehmung spezifischer Aufgaben zur Erreichung gesetzter Ziele motiviert, „bürokratischer“, emotional weniger berührend und wird häufig auch als transaktionale Führung bezeichnet (vgl. Antonakis/Day 2018, S. 6 und S. 12 f.; Antonakis/House 2014, S. 749; Kotter 1990/2001; kritisch Malik 2006). *Managementhandeln macht insofern das Mögliche möglich*. Eine ähnliche Unterscheidung nimmt Pies (2022, S. 4 f. und S. 18 ff.) vor, wenn er im Rahmen der von ihm entwickelten wirtschafts- und unternehmensethischen Theoriearchitektur (Ordonomik) Optimierung als Handeln in einer gegebenen Situation („Management“) von Governance als Handeln mit dem Ziel einer Situationsveränderung („Führung“) abgrenzt.

⁶ Die Fragmentierung der Landschaft der Führungstheorien führt unvermeidlich zu einer klassifikatorischen Darstellung von Führungskonzepten. So unterscheidet Weibler (2001/2016, S. 471 ff.) folgende, gegenwärtig relevante, Perspektiven auf Führung: Female Leadership, Emotionssensible Führung, Neuroscience Leadership, Salutogenetische Führung, Servant Leadership, Ambidextre Führung, Multikulturelle Führung, Paternalistische Führung, Distance Leadership, Digital Leadership, Artful Leadership, Distributed/Shared Leadership, Netzwerkführung, Complexity Leadership, Kooperation. Die Erklärung, warum die jeweiligen Führungskonzepte für die Führung von Unternehmen *in wettbewerblich strukturierten Marktwirtschaften* geeignet sind, bleibt jedoch im Unklaren.

⁷ Das Anliegen einer komplexitätsreduzierenden Rigorosität in der Argumentation beruht nicht nur auf dem Interesse an theoriegeleiteter Aufklärung, sondern ergibt sich auch aus der Tatsache, dass Zeitknappheit und Entscheidungsfülle Merkmale des Alltags von obersten Führungskräften darstellen (vgl. Porter/Nohria 2018). Mit zunehmender Führungsverantwortung wächst daher die Bedeutung einer theoriegeleiteten Ordnung des Denkens, die erst die Unterscheidung von nicht zu delegierenden, „echten Führungsentscheidungen“ (Gutenberg 1962, S. 59) und an das Management zu delegierenden Entscheidungen ermöglicht.

1.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Gang der Argumentation

Jede Beobachtung ist theoriegetränkt (vgl. Popper 1973/1984, S. 107). Jede Erfahrung, die in Sprache gefasst wird, und jeder Versuch, praktische Phänomene zu erklären, beruhen auf theoriegeleiteten Abstraktionen, die nichts anderes als Scheinwerfer darstellen, die die Wirklichkeit nie ganz, sondern nur selektiv ausleuchten (und erklären). Jeder Konversation und jedem Urteil über praktisches Führungshandeln liegen demzufolge Theorien zugrunde, die immer Gefahr laufen, der Praxis Wesentliches nicht mitzuteilen, gerade weil sie Wesentliches in den Blick zu nehmen beanspruchen. Um die Kritisierbarkeit dieser Arbeit, das „kritische Tiefer-Graben“ (ebenda) mit dem Ziel der Fortentwicklung der Argumente oder das kritische Tiefer-Graben mit dem Ziel des Verwerfens derselben zu ermöglichen, ist daher zunächst die Theoriwahl zu begründen, auf deren Grundlage die vorliegenden Überlegungen beginnen (aber nicht enden).⁸

Zur Identifikation konstitutiver Funktionen und des Paradoxons marktkonformer Führung wird im vorliegenden Beitrag die *ökonomische Methode* herangezogen. Diese Theoriwahl leitet sich zum einen aus dem Wunsch ab, einen Beitrag zu dem in jüngster Vergangenheit Fahrt aufnehmenden Diskurs über die Fruchtbarkeit eines ökonomischen Ansatzes in der Führungsforschung zu leisten (vgl. Garretsen et al. 2020; Zehnder, C. et al. 2017 sowie kritisch Weibler/Endres 2016), die bislang eher von motivations- und sozialpsychologischen (vgl. z.B. Felfe 2015; Dinh et al. 2014) sowie gelegentlich von systemtheoretischen (vgl. Baecker 2012; Wimmer 2009) Beiträgen beherrscht wird. Insbesondere findet sie jedoch ihre Begründung in dem für die Betriebswirtschaftslehre wesensbestimmenden Anspruch, die Lösung von Problemen aus der betrieblichen Praxis zum Ausgangspunkt von Forschung zu machen, dabei pragmatisch vorzugehen und sich jener wissenschaftlichen Grundlagendisziplinen zu bedienen, die für die Formulierung und Lösung des in Rede stehenden Problems zweckmäßig erscheinen (vgl. Schreyögg 2012, S. 192; ferner Osterloh 2016, S. 479 ff.). Insofern fußt die vorliegende Untersuchung auf der These, dass die Ökonomik in besonderer Weise geeignet ist, das Paradoxon marktkonformer Führung zu identifizieren, sich damit ergebende Hypothesen zu generieren und diese mit Blick auf ihre Verwendung etwa für Führungstrainings in der Praxis zur Diskussion zu stellen.

Ökonomik wird in dieser Arbeit nicht als eine Wissenschaftsdisziplin aufgefasst, die sich über den Untersuchungsgegenstand „Wirtschaft“ definiert. Vielmehr wird Ökonomik hier als eine Wissenschaft verstanden, die sich allgemein mit der Beschreibung, Erklärung und Prognose des Handelns von Akteuren unter Bedingungen von Knappheit befasst, wobei Akteure Individuen oder Organisationen sein können.

Knappheit ist das Gegenteil von Überfluss. Knappheit bedeutet, dass nicht alle Akteure alle Güter erlangen oder alle Ressourcen besitzen können, wie dies nur im Paradies der Fall ist (vgl. Robbins 1932/1935, S. 15).⁹ Um handlungsleitende Kraft entfalten zu

⁸ Das kritische Tiefer-Graben zeigt sich im wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Alltag, indem die Frage gestellt wird: „Ist die Argumentation überzeugend?“

⁹ Wenn man das irdische Leben als Resultat der von Menschen selbst verschuldeten Vertreibung aus dem paradiesischen Leben auffasst, so ist der Schluss zulässig, dass Knappheit und – als Folge – Wettbewerb und – als Folge – „schweißtreibende Plackerei“ (Schaik/Michel 2016/2021, S. 56), um die Knappheit zu überwinden, Universalien des irdischen Lebens darstellen. So entwickelt sich der Mensch vom „angeblichen (d.h. nur in der menschlichen Vorstellungswelt existierenden, d. Verf.) Natur- zum Kultur-

können, muss Knappheit aus der Perspektive der Akteure jedoch als relevant empfunden werden. Insofern ist Knappheit ein kognitives Phänomen. Erst in Situationen einer Salienz von Knappheit – in sog. Hochkosten- oder High-Stake-Situationen – entsteht *Wettbewerb* unter den Akteuren, um das zu erlangen, was als knapp empfunden wird. Wenn sich solche Situationen entwickeln, liegt die Annahme nahe, dass Akteure versuchen, sich rational zu verhalten, d.h. sich auf die Verwirklichung ihres *eigenen* Interesses an Knappheitsüberwindung und Verbesserung ihrer *eigenen* Ressourcenausstattung für *ihr* gelingendes Leben zu konzentrieren. Im Wettbewerb handeln Akteure nicht im „automatischen“ Modus auf der Grundlage von Gewohnheiten und Routinen (habitualisiertes Verhalten), sondern im rational kalkulierenden, reflektierenden Modus. Sie ordnen ihre Interessen und stellen Überlegungen an, wie sie ihre Rivalen im Wettbewerb um die knappen Güter ausstechen können (deliberierendes Verhalten) (vgl. Voss 2020, S. 21; Weimann 2018, S. 421).¹⁰ Je drängender die Knappheit empfunden wird, desto stärker entfaltet sich der Wettbewerb, und umso selbstbezogener – isolierter – wird die Weltsicht der handelnden Akteure. Im Wettbewerb dominiert das Interesse an Selbsterhaltung („Selbstliebe“) das Interesse an Fremderhaltung („Fremdenliebe“).¹¹ – Aufgrund dieses Bezugs

wesen“ (ebenda), der Kulturtechniken erfinden musste und nach wie vor erfindet, um mit den Konsequenzen des verlorenen (angeblichen) Paradieses umzugehen. Die Ökonomik ist gemeinhin unbeliebt, weil sie eine Lehre des kognitiv aufwendigen Umgangs mit irdischer Knappheit und den damit verbundenen Opportunitätskosten von Entscheidungen („there is no free lunch“) und nicht eine Lehre für kognitiv anspruchslose, paradiesische Verhältnisse („there is a free lunch“) ist (vgl. McKenzie 2018, S. 199 ff.).

¹⁰ Es sei erwähnt, dass der Versuch, sich rational zu verhalten, in einer Ex-post-Betrachtung als misslungen aufgefasst werden kann und nicht zur Verbesserung der eigenen Ressourcenausstattung beigetragen hat. Dies bedeutet jedoch nicht zwingend, dass ein Handeln, welches zu solchen nicht-intendierten Ergebnissen führt, als nicht-rational bezeichnet werden muss. Aus einer empirischen Perspektive betrachtet ist mit Simon (1957, S. xxiv) rationales Verhalten insofern stets als eingeschränkt rational aufzufassen, als „intendedly rational, but only limitedly so“. In diesem Sinne interpretiert etwa Weimann (2018, S. 423 ff.) den methodischen Dualismus im Werk Seltens, der sich mit dem menschlichen Streben nach Rationalität und den Mechanismen der faktischen Unmöglichkeit dieses Strebens auseinandersetzt. March (2014, S. 609) spricht von den *in gleichem Maße* aufklärenden „two projects of microeconomics“, und zwar von der Mikroökonomik als einer normativen und einer deskriptiven Entscheidungstheorie. Thaler (2016, S. 1590) spricht von „One theory, Two tasks“. Im hier diskutierten Zusammenhang ist hervorzuheben, dass sich Rationalität erst als Folge wettbewerblich induzierten Selektionsdrucks entfaltet. Haben Akteure im Wettbewerb den Kürzeren gezogen, fordert sie das heraus, ihr zukünftiges Verhalten zu überdenken und anzupassen, sofern sie nicht erneut scheitern wollen. So beginnen sie, die Schranken ihrer eingeschränkten Rationalität zu senken (prozedurale Rationalität). Zur Reduktion eingeschränkter Rationalität und sukzessiven Elimination von „Pathologien der Vernunft“ (Honneth 2007) *im Verlauf* von Wettbewerbsprozessen vgl. grundlegend Hayek (1982/2003, S. 381) sowie, ohne Bezug auf Hayek, McKenzie (2018, S. 86 ff.). Mit Hayek könnte man die Aufgaben der Mikroökonomik daher so erweitern: one theory, three tasks bzw. three projects, und zwar in Gestalt einer normativen Entscheidungstheorie, einer deskriptiven Entscheidungstheorie und einer deskriptiven Entscheidungsprozess- oder Lerntheorie.

¹¹ In Kritik an einer Mainstream-Rational-Choice-Ökonomik glaubte die experimentelle Ökonomik lange zeigen zu können, dass das ökonomische Axiom der Selbstliebe empirisch nicht haltbar sei. So verhielten sich bspw. stets ca. 70 % aller Diktatoren in Diktatorspiel-Experimenten prosozial, obwohl sie dies als Diktatoren nicht mussten. Neuere Experimente zeigen jedoch, dass eine deutliche Erhöhung des Geldbetrags, den Diktatoren in diesen Experimenten aufgefordert werden, an Untergebene abzugeben, dazu führt, dass weniger Diktatoren diesen Geldbetrag abgeben. Auch Diktatoren leben dann nicht mehr im Paradies, wenn die mit ihren Entscheidungen verbundenen Opportunitätskosten drastisch ansteigen. Dieser Rückgang prosozialen Verhaltens bei Erhöhung des „Stakes“, um den es geht, wurde besonders deutlich bei Diktatoren festgestellt, die sich selbst als prosozial einschätzen (vgl. Schier et al. 2016;

zum Knappheits- und dem daraus resultierenden Wettbewerbsphänomen zeichnet sich die Ökonomik noch deutlicher als andere sozialwissenschaftliche Disziplinen dadurch aus, dass sie in der Lage ist, ohne normative Vorbehalte auch List und Tücke der Akteure als deren mögliche Mittel zur Interessenverwirklichung analytisch zu berücksichtigen.¹²

Situationen, in denen Akteure Knappheit als relevant wahrnehmen und eigene Interessen an Knappheitsüberwindung die Berücksichtigung fremder Interessen an Knappheitsüberwindung in den kognitiven Hintergrund drängen (vgl. Homann 2015, S. 43), werden im Folgenden als *ökonomische Situationen* bezeichnet (siehe Abb. 1). Nur bei der Analyse ökonomischer Situationen fördert Ökonomik Einsichten über individuelles und kollektives Handeln zutage, die sich von denen anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen unterscheiden und den interdisziplinären Diskurs über die Modellierung von Akteuren sowie über die Ursachen und Folgen des Verhaltens dieser Akteure befruchten. Die Analyse des Umgangs von Akteuren mit salienter Knappheit – *d.h. ihr Handeln unter Wettbewerbsbedingungen* – ist das konstitutive Merkmal der Ökonomik (vgl. Homann 2014, S. 84). Für die Analyse aller anderen Situationen ist die Ökonomik, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, tendenziell eher uninteressant.

Saliente Knappheit ▶ Wettbewerb ▶ Rangordnung der Interessen ▶ Eigeninteresse (Selbstliebe)

*Abb. 1: Merkmale einer ökonomischen Situation
Quelle: eigene Darstellung*

Der besondere Reiz und die besondere Herausforderung dieses Vorgehens liegen im vorliegenden Argumentationszusammenhang darin, dass Teile der in der Führungsforschung engagierten wissenschaftlichen Gemeinschaft der Ökonomik die Eignung absprechen, sich gehaltvoll mit Führung als sozialer Praxis auseinanderzusetzen. Aufgrund der geschilderten „wesensimmanent limitierenden Annahmen“ (Weibler/Endres 2016, S. 34), die der ökonomischen Theorie zur Erklärung individuellen Verhaltens zugrunde liegen, sei sie nicht in der Lage, die für den Führungsprozess konstitutive soziale Dimension individuellen Handelns in ihrer Vielschichtigkeit zu erfassen. Mit der ökonomischen Analyse ließen sich nicht alle Motive der Geführten identifizieren, deren Anregung für die Gestaltung des Führungsprozesses von Bedeutung sind. Ebenso blieben relevante Merkmale einer Führungssituation unerkannt, die von Führungspersonen im Hinblick auf ein zu erreichendes Ziel zu manipulieren sind. Die vorliegende Untersuchung ist daher auch als Versuch zu verstehen, zu diesen Vorbehalten Stellung zu nehmen und die Zweckmäßigkeit der Ökonomik für die Erforschung des Führungsphänomens aus einer epistemologischen Perspektive zu beurteilen.

Die Argumentation wird in folgenden Schritten entwickelt:

ebenso Weimann 2018, S. 422). Eine Erhöhung des „Stakes“ transformiert eine Präferenz für soziale *Ein*-bettung in eine Präferenz für soziale *Ent*-bettung.

¹² Die institutionalistische Organisationsökonomik (siehe unten Kapitel 4) benutzt den opportunistischen Akteur als Modell, um die jeweilige Theoriearchitektur zu errichten. Die zugrundeliegende Annahme ist jedoch nicht diese Akteurseigenschaft, sondern die Tatsache, dass die Akteure in einem Wettbewerbskontext handeln, der sie zu opportunistischem Handeln animiert (zur empirischen Evidenz vgl. Dato/Nieken 2020; Charness et al. 2014; ebenso lässt sich die oben erwähnte Studie von Schier et al. (2016) in diesem Sinne interpretieren). Aus ökonomischer Perspektive ist Prosozialität daher eine zu erklärende Variable und kann nicht einfach vorausgesetzt werden.

Kapitel 2 leitet vier Funktionen marktkonformer Führung aus der Logik ab, die wettbewerblich strukturierten Märkten zugrunde liegt. Die Hilfsmittel für diese Analyse liefern die neoklassische Preistheorie und die Theorie der Unternehmensstrategie als deren betriebswirtschaftliche Spezifizierung. Beide Theoriearchitekturen sind zwar umstritten und müssen häufig als Prügelknaben für Kritik an der ökonomischen Methode herhalten. Andererseits lassen sich mit ihrer Hilfe die grundlegenden Prozesse veranschaulichen, warum Unternehmen untergehen und warum nicht. Ohne die Beherrschung dieser Prozesse ist eine erfolgreiche Führung von Unternehmen in wettbewerblich strukturierten Marktwirtschaften nicht möglich.

Kapitel 3 präpariert zwei Funktionen marktkonformer Führung aus der Logik heraus, die wettbewerblich strukturierten Organisationen zugrunde liegt. Wenn Organisationen wettbewerblich strukturiert sind, bleiben sie unter ihren Möglichkeiten und können sogar zerfallen. Die Beherrschung dieses drohenden Zerfallsprozesses, der mit Hilfe einer Rational-Choice Analyse erläutert wird, darf daher auf der Agenda von Führungspersonen nicht fehlen.¹³

Kapitel 4 und 5 schildern Wege, wie Führungskräfte den Prozess des organisationalen Zerfalls aufhalten und in sein Gegenteil, die Errichtung und langfristige Aufrechterhaltung einer Organisation, umkehren können. Diese Wege finden ihre Verdichtung in vier weiteren Funktionen marktkonformer Führung. Kapitel 4 schildert einen explizit ökonomischen Weg zur Errichtung und Führung von Organisationen. Kapitel 5 verlässt diesen Weg, indem ökonomische Logik nicht eliminiert (wie es Kritiker der Ökonomik häufig fordern), sondern transzendiert wird. Dies ermöglicht schließlich die Identifikation des Paradoxons marktkonformer Führung. Die Entfaltung und Bearbeitung dieses Paradoxons unterscheidet die Agenda von Führungspersonen von der Agenda, welche das Handeln von Managern anleitet (Kapitel 6).¹⁴

2. Führung und die Logik wettbewerblich strukturierter Märkte

Als Markt wird eine Arena bezeichnet, in der Anbieter und Nachfrager zusammenkommen, um Güter und Dienstleistungen zu tauschen. Ein Tauschinteresse setzt Knappheit voraus, denn sonst würde man nicht zusammenkommen um zu tauschen. Insofern nehmen Akteure Märkte immer als ökonomische Situationen wahr. Auf Märkten bilden sich Preise im Wettbewerb um die knappen Güter, die deren empfundene Knappheit widerspiegeln. Sinken die Preise, werden die Güter als weniger knapp empfunden. Steigende Preise signalisieren dagegen eine Zunahme wahrgenommener Knappheit.

¹³ Theoriestrategisch betrachtet liefern die neoklassische Preistheorie, die Theorie der Unternehmensstrategie und die organisationale Rational-Choice Analyse mit der Sichtbarmachung der Phänomene „Verschwinden der Organisation vom Markt“ und „organisationaler Zerfall“ die entscheidenden Benchmarks (vgl. Weimann 2018, S. 424 und 429) bzw. die logisch stärksten Herausforderungen (vgl. Homann 2014, S. 65), mit denen sich Führungspersonen auseinandersetzen haben.

¹⁴ Indem die vorliegende Arbeit die zehn konstitutiven Funktionen marktkonformer Führung nicht von der konkreten Führungssituation her („bottom-up“) entwickelt, sondern sie aus der Logik wettbewerblich strukturierter Märkte und der sich damit ergebenden Logik der Organisation ableitet („top-down“), versteht sie sich als Teil einer ordnungstheoretisch fundierten Unternehmensethik (vgl. in diesem Sinne bereits Rennert 2015, S. 214 ff.), wie sie seit den 1990er Jahren von Karl Homann und seinen Schülern entwickelt wird (vgl. Pies 2022, S. 2 Fußnote 1).

Aus der Logik, der die Preisbildungsprozesse auf wettbewerblich strukturierten Märkten folgen, ergeben sich Ziele für Organisationen, die Führungspersonen dieser Organisationen systembedingt zu erreichen gezwungen sind. Dabei wird keineswegs behauptet, dass sich Führungspersonen diesen Zielen unterordnen müssen. Werden jedoch diese systemischen – *d.h. von den individuellen Intentionen der Führungspersonen unabhängigen* – Ziele nicht als handlungsleitend berücksichtigt, entstehen organisationsgefährdende Risiken. Der Weg zur Identifikation konstitutiver Funktionen marktkonformer Führung muss daher mit der Erläuterung der Logik beginnen, die wettbewerblich strukturierten Märkten zugrunde liegt und die das Alltagshandeln in Unternehmen leitet. Führungskonzepte, die diese Logik nicht berücksichtigen, bieten Führungspersonen keine nachhaltige Unterstützung im Umgang mit dem Selektionsdruck, dem ihre Organisationen auf wettbewerblich strukturierten Märkten ausgesetzt sind. Sie besitzen daher bestenfalls vorübergehend Relevanz für praktisches Führungshandeln in Organisationen im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft. Für wettbewerbserfahrene Führungspersonen erzeugen solche Führungskonzepte von vornherein lediglich ein irritierendes „Rauschen“ (Luhmann 1985/2008, S. 85; siehe ebenso oben Fußnote 3).¹⁵

2.1 Grundbegriffe

Um die Prozesse darstellen zu können, die auf wettbewerblich strukturierten Märkten ablaufen und zur Preisbildung führen, sind zunächst einige definatorische Überlegungen notwendig (siehe auch Abb. 2).

(1) Die *Wertschöpfung (value creation)* bzw. Wohlstandsschöpfung, die von einem Unternehmen organisiert wird, besteht aus der Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten (willingness to pay) sowie der Verkaufsbereitschaft der unternehmensexternen Ressourcenlieferanten (willingness to sell), die am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligt sind. Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten bezeichnet deren Opportunitätskosten. Sie verzichten mit dem Kauf des Guts eines Unternehmens auf den Nutzen eines alternativen Guts, das sie bei einem anderen Unternehmen erwerben könnten. Die Verkaufsbereitschaft der Ressourcenlieferanten bezeichnet deren Opportunitätskosten und entspricht dem Erlös, auf dessen Realisierung sie verzichten, weil sie ihre Ressourcen dem Unternehmen – und keinem anderen – für die Wertschöpfung zur Verfügung stellen.

Die Wertschöpfung eines Unternehmens steigt, wenn Differenzierungen der Absatzleistung gegenwärtige Bedürfnisse nuancierter befriedigen und zu einer höheren Zahlungsbereitschaft der Nachfrager führen (Pfeil „AD“ in Abb. 2) oder Prozessinnovationen dafür sorgen, dass gegenwärtige Opportunitätskosten der Lieferanten sinken, sie also in die Lage versetzt werden, zu niedrigeren Preisen verkaufen zu können (Pfeil „PI“ in Abb.

¹⁵ Die Kompetenz von Führungspersonen, die sich im Umgang mit Marktlogik zeigt, wird beispielsweise in der Personalberatungspraxis häufig als „Ergebnisorientierung“ bezeichnet und entsprechend evaluiert. Die Marktlogik determiniert das strategische Unternehmenshandeln (siehe unten Kapitel 2.5) und damit die Unternehmensergebnisse. In ihrer quantitativen Ausprägung zeigt sich diese Führungskompetenz insbesondere im Management der Gewinn- und Verlustrechnung.

2).¹⁶ Absatzinnovationen hingegen ermöglichen die Befriedigung gegenwärtig noch unbefriedigter Bedürfnisse, lassen neue Absatzmärkte und damit neue Zahlungsbereitschaften entstehen (vgl. Rennert 2015, S. 210 ff.).

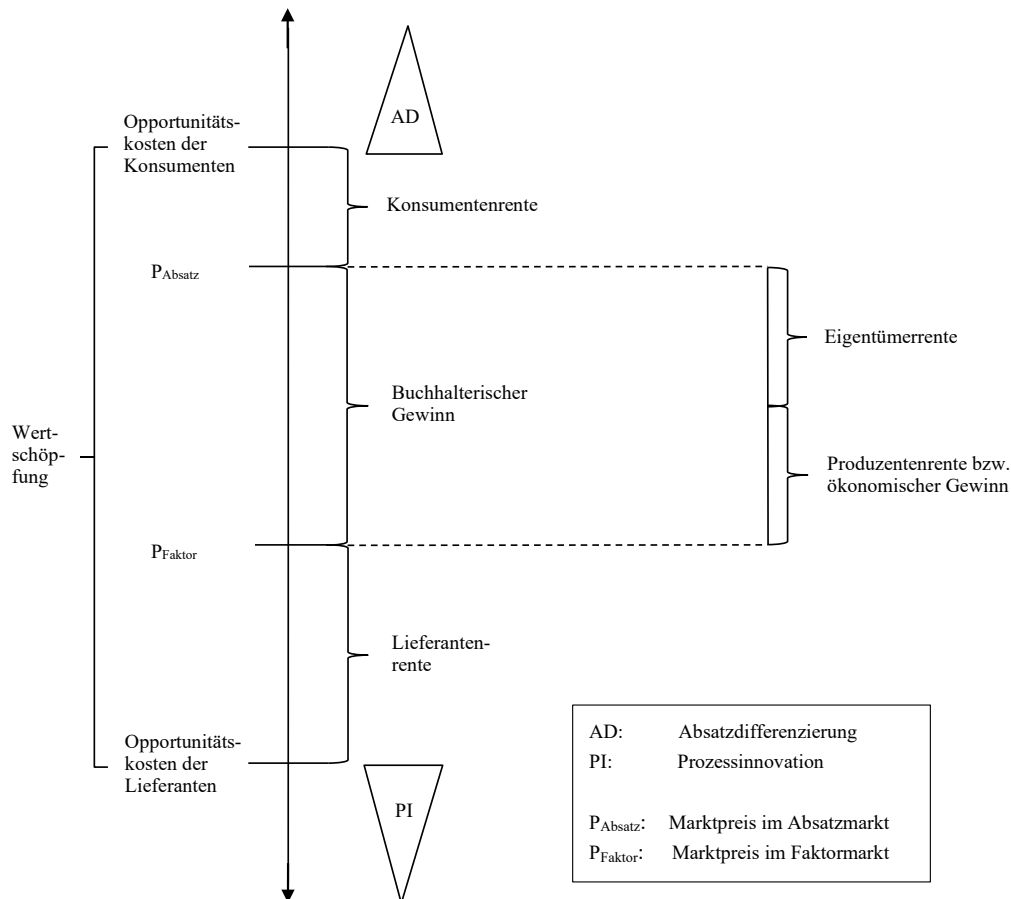


Abb. 2: Wertschöpfung und Wertaneignung (in einer Marktsituation mit unvollständiger Konkurrenz)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bridoux/Stoelhorst 2019, S. 36; Oberholzer-Gee/Yao 2013, S. 266; Brandenburger/Stuart 1996, S. 10

(2) Die Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und dem tatsächlichen Marktpreis entspricht der *Konsumentenrente* (*buyers' value capture*) als dem Teil der gesamten Wertschöpfung, den sich die Konsumenten aneignen.¹⁷

(3) Die Differenz zwischen dem tatsächlichen Marktpreis und den tatsächlichen Kosten des Unternehmens (als den Verkaufspreisen der unternehmensexternen Ressourcenlieferanten) entspricht dem *buchhalterischen Gewinn* (*accounting profit*) des Unterneh-

¹⁶ Opportunitätskosten sinken, wenn beispielsweise aufgrund von neuen Supply-Chain Management Systemen (Prozessinnovationen) Lieferanten in die Lage versetzt werden, Distributionskosten zu reduzieren und demzufolge bereits bei niedrigeren Verkaufspreisen bereit wären zu liefern (vgl. Oberholzer-Gee/Yao 2013, S. 268).

¹⁷ Die Konsumentenrente beschreibt das nicht verausgabte Einkommen von Nachfragern. Mit Renten sind in dieser Arbeit ökonomische Renten, d.h. Einkommen jenseits der Opportunitätskosten, gemeint.

mens. Dieser Gewinn teilt sich auf in einen Anteil, den die unternehmensinternen Eigenkapitallieferanten erhalten (*Eigentümerrente*, *owners' value capture*, „*shareholders' value capture*“). Der verbleibende Teil wird als *Produzentenrente* (*firms' value capture*) oder *ökonomischer Gewinn* (*economic profit*) bezeichnet und verbleibt im Unternehmen.

Der ökonomische Gewinn ist = 0, wenn der buchhalterische Gewinn gerade ausreicht, um die erwarteten Renditeansprüche der Eigentümer, das sind die Opportunitätskosten der Eigenkapitallieferanten, zu befriedigen.

(4) Die Differenz zwischen den Kosten des Unternehmens (also den Verkaufspreisen der Ressourcenlieferanten) und den Opportunitätskosten der Ressourcenlieferanten entspricht der Produzentenrente der Ressourcenlieferanten – oder der *Lieferantenrente* (*suppliers' value capture*) – als dem Teil der gesamten Wertschöpfung des Unternehmens, den sich die unternehmensexternen Ressourcenlieferanten aneignen.

Sofern sich die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteure nicht mit der Erwirtschaftung ihrer Opportunitätskosten zufriedengeben und Renten erzielen wollen, um ihre Ressourcen nicht nur zu erhalten, sondern zu verbessern, entsteht Wettbewerb um die Aneignung der Wertschöpfung bzw. des Wohlstands. Konsumenten, Lieferanten, Eigentümer und Unternehmen versuchen in konfliktreichen Verhandlungsprozessen ihren monetären oder durch monetäre Äquivalente dargestellten Wertschöpfungsanteil jeweils zu erhöhen (vgl. Barney/Hesterly 2013, S. 111). Je knapper die Rente von den Akteuren empfunden wird, desto nachdrücklicher versuchen sie, den für sie zugänglichen Wertschöpfungsanteil durch Auswahl der besten aller möglichen Aneignungshandlungen zu erlangen (Maximierung).¹⁸

Die *neoklassische Preistheorie* befasst sich mit dem Zustandekommen der Preise auf wettbewerblich strukturierten Absatz- und Faktormärkten und informiert über die Renten, die sich mit den Marktpreisen für die Unternehmen und die am Wertschöpfungsprozess der Unternehmen beteiligten Stakeholder ergeben. Als betriebswirtschaftliche Spezifizierung der neoklassischen Preistheorie befasst sich die *Theorie der Unternehmensstrategie* dagegen mit der Erforschung von Strategien zur Wertschöpfung unter der Federführung von Unternehmen sowie mit Strategien zur Aneignung der Wertschöpfung durch diese Unternehmen in Gestalt von ökonomischen Gewinnen.

2.2 Vollständige Konkurrenz auf Absatzmärkten

Ein wettbewerblich strukturierter Absatzmarkt stellt eine ökonomische Situation dar, die sich mit Hilfe des horizontalen Gefangenendilemmas veranschaulichen lässt (vgl. Homann 2015, S. 30 f.). Erzielen Unternehmen auf einem solchen Markt ökonomische

¹⁸ In diesem Prozess der Aneignung der Wertschöpfung zeigen sich die wesentlichen Merkmale der neoklassischen Gleichgewichtsökonomik, die Krugman (1996, S. 3, Hervorh. i. Orig.) so zusammenfasst: „... economics is about interaction, and the agents are intelligent; but exactly how intelligent are they, and what is the nature of their interaction? For there is no question that conventional economics has gone beyond the general ideas of intelligence and interaction to a much harder-edged, extreme formulation. At least since Paul Samuelson published *Foundations of Economic Analysis* in 1947, the overwhelming thrust of conventional theory has been to say that agents are not only intelligent, they *maximize* – that is, they chose the best of all feasible alternatives. And when they interact, we assume that what they do is achieve an *equilibrium*, in which each individual is doing the best he can given what all the others are doing.“ Zur empirischen Bedeutung der neoklassischen Gleichgewichtsökonomik vgl. die Fußnoten 35 und 44 unten.

Gewinne, regt dies Wettbewerber an, die Absatzleistungen – bzw. zunächst die für die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung dieser Absatzleistungen erforderlichen strategischen Ressourcen¹⁹ – der etablierten Unternehmen zu imitieren und in den Markt einzutreten, um an den ökonomischen Gewinnen der im Markt etablierten Unternehmen zu partizipieren.²⁰ Diese Partizipation gelingt, wenn die Wettbewerber den etablierten Unternehmen Kunden abspenstig machen.

Im Modell des Gefangenendilemmas lässt sich dieser Wettbewerb um knappe Kunden als ein Defektieren auf Anbieterseite rekonstruieren (siehe Abb. 3). Der Wettbewerb setzt die Rivalen unter Druck, sich gegenseitig preislich zu unterbieten, um Transaktionen mit Nachfragern einzuleiten. Dieser wettbewerblich induzierte Transaktionshunger hat jedoch für die Anbieter nicht nur erwünschte Folgen in Gestalt realisierter Transaktionen.²¹ Nachfrager haben *durch Wettbewerb* die Möglichkeit, die Preise herunter zu verhandeln. Dieser wettbewerbliche Prozess entspricht einem Hin- und Herspringen zwischen den Quadranten II und III mit dem Ergebnis sinkender ökonomischer Gewinne und steigender Konsumentenrenten (vgl. Homann 2002a, S. 99). Sofern dieser Wettbewerb ungehindert ablaufen kann, sinken die Preise so lange, bis der ökonomische Gewinn der Unternehmen = 0 ist, d.h. die Umsatzerlöse gerade ausreichen, um die vertraglichen Ansprüche der unternehmensexternen Ressourcenlieferanten zu erfüllen sowie jene Renditeansprüche der Eigenkapitalgeber zu befriedigen, deren Unterschreiten einen Rückzug derselben aus dem Unternehmen einleiten würde.

Die Marktsituation, in der die ökonomischen Gewinne der um die Kundengunst rivalisierenden Unternehmen auf 0 gesunken sind, entspricht dem *Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz* auf dem Absatzmarkt. Der Wettbewerb der anbietenden Unternehmen um die knappen Kunden hat dazu geführt, dass sich die Nachfrager den gesamten ökonomischen Gewinn des Unternehmens aneignen konnten. Hat ein Absatzmarkt den Zustand der vollständigen Konkurrenz erreicht, finden trotz bzw. wegen des Wettbewerbsdrucks in dieser Marktsituation keine Wettbewerbshandlungen mehr statt (Quadrant IV).

Diese Aneignung ökonomischer Gewinne durch Nachfrager zeigt zugleich einen gelingenden gesellschaftlichen Lernprozess an. Im Verlauf dieses Prozesses verbleiben unternehmensbezogene, private – d.h. unter den Wettbewerbern heterogen verstreute – Ressourcen nicht bei einem oder wenigen Unternehmen, sondern verteilen sich auf dem Wege der Imitation homogen unter den Wettbewerbern (vgl. Nelson 2018, S. 21). Diese Diffusion – bzw. pointiert ausgedrückt: „Sozialisierung“ oder „Vergesellschaftung“ – privater Ressourcen ermöglicht neuen Unternehmen den Markteintritt und führt zum Ausbruch des Preiswettbewerbs. Im Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz bieten alle Unternehmen die gleichen Absatzleistungen an und besitzen die gleichen Ressourcen.

¹⁹ Als „strategische Ressourcen“ werden hier alle diejenigen Produktionsfaktoren und Fähigkeiten bezeichnet, die ein Unternehmen für die (möglichst) dauerhafte Erzeugung ökonomischer Gewinne benötigt (vgl. Barney/Clark 2007, S. 22 ff.). Davon abzugrenzen sind „generische Ressourcen“, ohne die Unternehmen ihre Absatzleistungen ebenso nicht entwickeln, herstellen und vermarkten können. Da diese Ressourcen jedoch für alle Akteure verfügbar und daher nicht knapp sind, stellen sie keine Quelle ökonomischer Gewinne dar (vgl. ebenda, S. 59).

²⁰ Die Imitation von Ressourcen umfasst entweder deren Substitution durch andere Ressourcen, die jedoch dieselbe Funktion wie die imitierten Ressourcen erfüllen, oder deren Duplizierung durch Kauf der gleichen Ressourcen auf dem Faktormarkt (vgl. Barney/Clark 2007, S. 59). Zu dieser wettbewerblich induzierten Logik der Imitation vgl. Hayek (1982/2003, S. 381 ff.); ders. (1969/1994, S. 260 f.).

²¹ Der Begriff der „transaktionshungrigen“ Akteure, die wettbewerblich strukturierte Märkte kennzeichnen, geht auf Weizsäcker (2014) zurück.

Alle asymmetrischen Informationsverhältnisse zwischen den Akteuren auf dem Absatzmarkt sind aufgelöst. Hat ein Absatzmarkt den Zustand der vollständigen Konkurrenz erreicht, ist der gesellschaftliche Lernprozess beendet. Es existiert nur noch für alle Akteure gleichermaßen verfügbares – generisches –, aber kein privates Wissen mehr, das jedoch für die Erzeugung ökonomischer Gewinne notwendig ist (vgl. Weimann 2018, S. 424).

		Anbieter B	
		Verkaufspreis nicht senken (Kooperation)	Verkaufspreis senken (Defektion)
Anbieter A	Verkaufspreis nicht senken (Kooperation)	3/3 I	II 1/4
	Verkaufspreis senken (Defektion)	4/1 III	IV 2/2

Abb.3: Preiswettbewerb auf dem Absatzmarkt²²

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homann 2014, S. 81

2.3 Vollständige Konkurrenz auf Faktormärkten

Ein wettbewerblich strukturierter Faktormarkt stellt ebenso eine ökonomische Situation vom Typ des horizontalen Gefangenendilemmas dar (vgl. Homann 2015, S. 30 f.). Erwarten Unternehmen ökonomische Gewinne mit Hilfe der auf Faktormärkten erworbenen strategischen Ressourcen, regt dies die Ressourcenbesitzer an, ihre Verkaufspreise hochzuverhandeln, um an den ökonomischen Gewinnen der im Markt etablierten Unternehmen zu partizipieren.

Der Wettbewerb um die knappen Ressourcen lässt sich im Modell des Gefangenendilemmas als ein Defektieren nun jedoch auf der Nachfrageseite rekonstruieren (vgl. Abb. 4). Der Wettbewerb setzt die Rivalen unter Druck, sich preislich gegenseitig zu überbieten, um Transaktionen mit den Besitzern jener Ressourcen einzuleiten, ohne die sie die Produkte nicht entwickeln, herstellen und vermarkten können (und die daher von strategischer Bedeutung sind). Der Wettbewerb erzeugt auch in diesem Fall Transaktionshunger, der für die Ressourcennachfrager nicht nur erwünschte Folgen in Gestalt realisierter Transaktionen mit den Ressourcenbesitzern hat. Die Ressourcenbesitzer haben *durch Wettbewerb* die Möglichkeit, die Preise herauf zu verhandeln. Dieser wettbewerbliche Prozess entspricht ebenso einem Hin- und Herspringen zwischen den Quadranten II und

²² Die erste arabische Ziffer in den einzelnen Quadranten stellt das Nutzenniveau des Anbieters A, die zweite Ziffer das Nutzenniveau des Anbieters B dar. Die Nutzenniveaus in den Quadranten stellen sich als Ergebnisse der jeweils gewählten Handlungen der Akteure ein.

III mit dem Ergebnis sinkender ökonomischer Gewinne und nun jedoch steigender Lieferantenrenten (vgl. Homann 2002a, S. 99). Sofern dieser Wettbewerb um die knappen Ressourcen ungehindert ablaufen kann, steigen die Ressourcenpreise so lange, bis der erwartete ökonomische Gewinn der ressourceneinkaufenden Unternehmen = 0 ist, d.h. deren erwartete Umsatzerlöse gerade ausreichen, um die nunmehr maximalen vertraglichen Ansprüche der Ressourcenlieferanten zu erfüllen sowie jene Renditeansprüche der Eigenkapitalgeber zu befriedigen, deren Unterschreiten einen Rückzug derselben aus dem Unternehmen einleiten würde.

		<i>Ressourcennachfrager B</i>	
		<i>Einkaufspreis für Ressource nicht erhöhen (Kooperation)</i>	<i>Einkaufspreis für Ressource erhöhen (Defektion)</i>
<i>Ressourcennachfrager A</i>	<i>Einkaufspreis für Ressource nicht erhöhen (Kooperation)</i>	3/3 I	II 1/4
	<i>Einkaufspreis für Ressource erhöhen (Defektion)</i>	4/1 III	IV 2/2

*Abb. 4: Preiswettbewerb auf dem Faktormarkt
Quelle: eigene Darstellung*

Die Marktsituation, in der die ökonomischen Gewinne der ressourceneinkaufenden Unternehmen auf 0 gesunken sind, entspricht dem *Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz* auf dem Faktormarkt. Der Wettbewerb der Unternehmen um die knappen Ressourcen, die sie für die Entwicklung und Herstellung von Produkten für die Nachfrager benötigen, hat dazu geführt, dass sich die Ressourcenbesitzer den gesamten erwarteten ökonomischen Gewinn des Unternehmens aneignen konnten.²³ Hat ein Faktormarkt den Zustand der vollständigen Konkurrenz erreicht, finden trotz bzw. wegen des Wettbewerbsdrucks in dieser Marktsituation keine Wettbewerbshandlungen mehr statt (Quadrant IV).

Im Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz sind alle asymmetrischen Informationsverhältnisse zwischen den Akteuren auf dem Faktormarkt aufgelöst. Es existiert nur noch generisches, d.h. homogen verteiltes, aber kein privates Wissen mehr, das unterschiedliche Erwartungen im Hinblick auf das Potential der Ressourcen, ökonomische Gewinne zu erzeugen, begründen könnte (vgl. Weimann 2018, S. 424). Die Erwartungen der ressourceneinkaufenden Unternehmen und der Ressourcenbesitzer stimmen im Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz überein (vgl. Barney/Clark 2007, Kapitel 2).²⁴

²³ Zu Verweisen auf die empirische Evidenz für dieses theoretische Argument vgl. Barney (2018, S. 3306).
²⁴ Dieses Argument findet sich bereits bei Mises (1952/2008). Zur Rekonstruktion und theoriegeschichtlichen Einordnung vgl. Pies (2022, S. 6 ff.).

2.4 Vollständige Konkurrenz und Gewinnmaximierung als formales Organisationsziel

Absatz- und Faktormärkte, auf denen die dargestellten wettbewerblichen Prozesse ungehindert ablaufen, bilden früher oder später ein Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz aus. Die um Transaktionen mit Kunden rivalisierenden Unternehmen erzielen keinen ökonomischen Gewinn. Der Wettbewerb „zwingt“ diese Unternehmen, ihre ökonomischen Gewinne an Nachfrager und Ressourcenlieferanten – die Stakeholder – abzugeben. Anders ausgedrückt: Sofern die Stakeholder für die anbietenden Unternehmen knapp sind und demzufolge Wettbewerb um sie oder ihre Leistungen – d.h. um ihren Einbezug in den Wertschöpfungsprozess²⁵ – entsteht, werden sie in die Lage versetzt, sich die ökonomischen Gewinne der Unternehmen anzueignen, mit denen sie in Transaktionsbeziehungen stehen.

Aus der Perspektive von Führungskräften ist vollständige Konkurrenz die stärkste Herausforderung, mit der sie sich auseinandersetzen müssen. Ihre Organisation hat jeglichen finanziellen Handlungsspielraum verloren, so dass nur noch die Restrukturierung bleibt, um neue Potentiale für ökonomische Gewinne zu schaffen (vgl. Eucken 1952/1990, S. 237; Hayek 1982/2003, S. 377). Können Führungskräfte den Fall der vollständigen Konkurrenz jedoch imaginieren und rechtzeitig bearbeiten, dann stellen alle anderen Marktsituationen keine systematisch organisationsgefährdenden Herausforderungen mehr dar. Welche Schlussfolgerungen ergeben sich nun daraus für die Gestaltung der Agenda der Führungspersonen von Organisationen, die auf wettbewerblich strukturierten Märkten agieren?

Aus der dargestellten Wettbewerbslogik folgt, dass die Maximierung ökonomischer Gewinne (private Wohlfahrt) – bzw. systemisch präziser ausgedrückt: die Vermeidung ökonomischer Verluste (vgl. Pies 2022, S. 24) – das *systemische, formale Ziel* für jede Führungstätigkeit in Organisationen darstellen *muss*, die im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft agieren.²⁶ Die Maximierung ökonomischer Gewinne durch Unternehmen ist nichts anderes als das Spiegelbild der Maximierung der Renten seitens der am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligten Stakeholder (siehe oben Kapitel 2.1). Daran ändern auch anderslautende empirische Befunde nichts, die etwa in der Tradition von Simon (1979, S. 508 ff.) zeigen, dass Gewinne häufig nur in einem „ausreichenden“ Maße angestrebt werden. Was jeweils „ausreichend“ ist, bleibt jedoch eine Frage der empirisch zu ermittelnden Intensität des Wettbewerbs und der daraus resultierenden Möglichkeiten der Stakeholder, Renten zulasten des ökonomischen Gewinns der Unternehmen zu erwirtschaften. Anders ausgedrückt: Gewinnmaximierung muss erst dann nicht mehr das formale Unternehmensziel sein, wenn ebenso Wettbewerber auf Gewinnmaximierung und Stakeholder auf Maximierung ihrer Renten verzichten (vgl. Barney/Clark 2007, S. 41). Je mehr sich jedoch Unternehmen der vollständigen Konkurrenz nähern, gerade weil ihre „Mitspieler“ nicht auf Rentenmaximierung verzichten, desto stärker lastet der Druck zur Gewinnmaximierung auf den Führungspersonen dieser

²⁵ Selbst Kunden nehmen am Wertschöpfungsprozess insofern teil, weil sie erst mit der Aktivierung ihrer Zahlungsbereitschaft dokumentieren, dass im Zuge des Wertschöpfungsprozesses wirklich Werte geschöpft wurden (vgl. Werder 2009, S. 9; Brandenburger/Stuart, Jr. 1996, S. 7 f.).

²⁶ Im Mehrperiodenfall stellt nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Maximierung des Gesamtwerts der Unternehmung das systemische, formale Ziel für jede Führungstätigkeit dar (vgl. Pies 2022, S. 23).

Unternehmen und bestimmt deren Agenda. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der umfangreichen betriebswirtschaftlichen Ratgeberliteratur, in der häufig einleitend darauf hingewiesen wird, dass ein immer stärkerer Druck des Wettbewerbs Unternehmen zu Anpassungshandlungen herausfordern würde. Dieser Druck lastet ebenso auf den Geführten. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen gehen zurück. Verteilungsspielräume, die für Gehaltssteigerungen zur Verfügung stehen, nehmen ab. Die Arbeitsatmosphäre wird angespannter, da sich Führungspersonen häufiger autoritär verhalten (vgl. Harms et al. 2018, S. 114 f.). Die Neigung, moralisch problematische Entscheidungen zu treffen bzw. treffen zu „müssen“, um das Überleben der Organisation zu sichern, nimmt zu (vgl. Desmet et al. 2015).²⁷

Dieser Befund des systemisch aufgezwungenen Ziels der Gewinnmaximierung verstößt beharrlich gegen moralische Gefühle nicht nur mancher zivilgesellschaftlicher Akteure, sondern auch eines Teils der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die sich mit der Theorie und den praktischen Entwicklungsmöglichkeiten moderner Gesellschaften befassen und eine Unterversorgung mit sozialer Wohlfahrt durch Unternehmen beklagen. Die Appelle insbesondere an Führungskräfte sind vielgestaltig und umschließen eine (moralische) Verpflichtung auf die Erreichung sozialer Ziele jenseits des Ziels der Gewinnmaximierung.²⁸

Dennoch stellt sich die Frage, ob diese Argumentationen überzeugen können. Im vorliegenden Bezugsrahmen erscheinen die Ansätze theoretisch unzureichend reflektiert. Die Kritiker müssten ihren theoretischen Bezugsrahmen offenlegen und Gründe liefern, warum Organisationen auf wettbewerblich strukturierten Märkten finanzielle Handlungsspielräume besitzen, die sie für die Ausübung von Handlungen zur Erreichung von sozialen Zielen jenseits des (privaten) Gewinnziels benötigen. Solange dies nicht der Fall ist,

²⁷ „The best of all monopoly profits is a quiet life“ (Hicks 1935, S. 8; ebenso Hayek 1982/2003, S. 383). Demzufolge wird der Alltag in Organisationen immer nervenaufreibender, je näher diese an vollständige Konkurrenz heranrücken. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass ab den 1960er Jahren in der wissenschaftlichen Gemeinschaft zunehmend diskutiert wurde, dass der Druck, der von funktionierendem Wettbewerb auf Absatz- und Faktormärkten auf Unternehmen ausgeht, aufgrund opportunistischen Verhaltens der Führungspersonen nur mit erheblichen Zeitverzögerungen zu wieder gewinnmaximierenden Anpassungshandlungen der Unternehmen an sich ändernde Nachfrage- und Faktorangebotsbedingungen führt. Die Theoriewantwort auf dieses Problem war die Entwicklung der Agenturtheorie in der Tradition von Jensen (und Fama) mit der zentralen Idee, die Anpassungsgeschwindigkeit von Unternehmen zu erhöhen, indem diese unmittelbarer und zügiger dem Druck ausgesetzt werden, der von (funktionierenden) Faktormärkten für Eigenkapital und den dort agierenden Akteuren nicht zuletzt in Gestalt von Private Equity Unternehmen und Hedgefonds ausgeht (vgl. Teece 2016, S. 206; Styhre 2014, S. 97 ff.; Jensen 1988; ferner Nary/Kaul 2021).

²⁸ Zur Auseinandersetzung mit diesen kritischen Positionen und Entwicklung einer Auflösung des Konflikts zwischen Gewinnmaximierung und anderen sozialen Zielen im Zuge eines Engagements von Unternehmen in konstitutionellen (gesetzlichen und untergesetzlichen) Regelsetzungsprozessen, die das Gewinnmaximierungskalkül der Unternehmen beeinflussen, vgl. Pies et al. (2021). Auch die Stakeholder-Theorie liefert einen Bezugsrahmen, der aufzeigt, wie sich soziale Ziele (von Stakeholdern) mit dem Gewinnziel von Unternehmen als den Akteuren, die die Koalition der Stakeholder für Wertschöpfung organisieren, in Übereinstimmung bringen lassen (vgl. Freeman et al. 2020; Freeman et al. 2011). Die Stakeholder-Theorie befasst sich jedoch hauptsächlich mit Wertschöpfung und geht deshalb zu „harmonistisch“ mit der Rivalität um die Aneignung des gemeinsam geschöpften Werts und den sich daraus ergebenden Konsequenzen um. Es versteht sich von selbst, dass Unternehmen die Interessen von Stakeholdern berücksichtigen sollten, da sie von deren Wertschöpfungsbeiträgen abhängen. Interessant ist vielmehr die Beschäftigung mit der Frage, wann und warum sie auf diese Interessen manchmal nicht oder nur widerwillig eingehen.

folgen sie argumentationslogisch einem normativistischen Fehlschluss, der die Implementationsbedingungen der sozialen Ziele – d.h. deren Realisierbarkeit – nicht berücksichtigt (vgl. Pies 2017, S. 254 ff.).²⁹ Sinken ökonomische Gewinne, wie dies auf wettbewerblich strukturierten Märkten der Fall ist und oben mit Hilfe des Gefangenendilemmas veranschaulicht wurde, verbleiben Unternehmen immer weniger finanzielle Mittel, um das Erreichen sozialer Ziele zu finanzieren. Im Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz (ökonomischer Gewinn = 0) produzieren Unternehmen nur noch entlang des Konsumentenwohls und nicht mehr entlang eines von Konsumentenurteilen unabhängigen sozialen Wohls.³⁰

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Vieles auf der Führungsagenda verzichtbar erscheint, vor allem aber den Zeitläuften folgt, eher der Pflege einer „scheinheiligen Schauseite“ der Organisation dient (vgl. Kühl 2011, S. 136 ff.; Luhmann 1964/1999, S. 112) und das systemische Ziel marktkonformer Führung verschleiert, anstatt es deutlich

²⁹ Aufgrund der fehlenden Berücksichtigung der empirischen Realisierbarkeit der sozialen Ziele unter Wettbewerbsbedingungen stellen die Kritiker obendrein deren normative Gültigkeit in Frage (vgl. Homann 2002b, S. 257; Albert 1968/1991, S. 91 f.). Um solchen Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen, wird mitunter monopoltheoretisch argumentiert und darauf hingewiesen, „dass manche Firmen erhebliche Marktmacht haben und sich moralisches Verhalten durchaus ‘leisten’ können“ (Herzog 2021, S. 204). Ob Monopole für die Beförderung sozialer Wohlfahrt jedoch geeignet sind, ist ein in der Ökonomik dauerhaft umstrittenes Thema (vgl. z.B. Hayek 1982/2003, S. 383 ff.), das mit dem Bedeutungszuwachs der digitalen Ökonomie neue Nahrung erhält (siehe unten Fußnote 43).

³⁰ Die Bedeutung der von den Kritikern hervorgehobenen sozialen Ziele jenseits des Gewinnziels soll nicht geleugnet werden. Dennoch werden die Kritiker nicht umhinkommen, diese Ziele theoretisch diszipliniert mit der Logik des Systems der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft in Einklang zu bringen, wenn sie praktische Relevanz für die von ihnen hervorgehobenen sozialen Ziele beanspruchen und nicht nur irritierendes „Rauschen“ (Luhmann 1985/2008, S. 85) erzeugen wollen. Die Zusammenhänge zeigt oben Abb. 2: Für die Finanzierung sozialer Ziele steht die von den Unternehmen organisierte Wertschöpfung zur Verfügung. Die Unternehmen und ihre Stakeholder einschließlich des Staats (Steuern) eignen sich Teile dieser Wertschöpfung in Gestalt von Renten an. Jede Stakeholdergruppe könnte daher Teile ihrer Rente zur Finanzierung sozialer Ziele zur Verfügung stellen. Diesbezügliche Forderungen richten sich jedoch häufig nur an Unternehmen und gelegentlich an Konsumenten. In modernen Gesellschaften finanziert typischerweise der Staat mit Steuergeldern die Erreichung sozialer Ziele, nachdem in einem demokratischen Verfahren zuvor alle Bürger bzw. deren gewählte Stellvertreter über die Rangordnung der zu finanzierenden sozialen Ziele abgestimmt haben. Damit wird in modernen Gesellschaften die Entscheidung über soziale Ziele in die Hände von Staatsbürgern gelegt und aus dem Entscheidungsbereich privilegierter Gruppen entfernt, wie dies früher etwa Fürstenhäuser waren, die in der feudalen Gesellschaft über den Inhalt des allgemeinen Wohls entschieden. Die emanzipatorische Bedeutung dieser Verlagerung der Entscheidung über soziale Ziele weg von privilegierten Gruppen hinein in demokratisch legitimierte Parlamente gerät bei allzu schnellen Forderungen nach einer Verpflichtung von Unternehmen auf soziale Ziele häufig in Vergessenheit (vgl. in diesem Sinne bereits Friedman (1970/2007, S. 176); ebenso argumentieren Pies et al. (2021) für eine Teilnahme von Unternehmen am politischen Willensbildungsprozess mit dem Ziel, eine politische Regulierung herbeizuführen, die das Erreichen der als prekär empfundenen sozialen Ziele durch Unternehmen *auf dem Wege der Indienstnahme des Gewinnmotivs* ermöglicht). Ein flüchtiger und sicherlich grober Blick etwa in die gegenwärtige Kultur- und Sport-, aber auch Bildungslandschaft regt gleichwohl zu der Vermutung an, dass moderne Gesellschaften nicht immun gegen Trends zu einer „Re-Feudalisierung“ des Sozialen und damit des öffentlichen Raums sind. In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass das Engagement von Unternehmen im öffentlichen Raum zu Vetternwirtschaft („Cronyism“) von Unternehmen und politischen Akteuren führen kann, weil öffentliches Engagement es Unternehmen einfacher macht, Gesetzgebungsprozesse in ihrem Sinne zu beeinflussen (vgl. Klein et al. 2022, S. 19 ff.).

zu benennen.³¹ Diese durchaus verbreitete Scheinheiligkeit (vgl. Birkinshaw et al. 2014, S. 51 m.w.N.) lastet auf den Geführten, die aus der Praxis ihres Organisationsalltags wissen bzw. in der Praxis ihres Organisationsalltags mühsam lernen, dass es dort um die Produktion von Gewinnen und nicht um das Erreichen sozialer Ziele geht.³² Nicht verzichtbar ist jedoch, dass Führungspersonen ihre Organisationen auf die Maximierung ökonomischer Gewinne ausrichten *müssen*, wollen sie nicht die Existenz ihrer Unternehmen gefährden. Spätestens nach ihrer „ökonomischen Wende“ in den 1980er Jahren (vgl. Freeman et al. 2020, S. 213 f.) gelten daher ökonomische Gewinne (private Wohlfahrt) als unstrittige Explananda jeder Theorie der Unternehmensstrategie (vgl. Barney 2011, S. 26 f. sowie ders. 2018, S. 3307; Barney/Mackey 2018, S. 360 f.; ferner Durand 2021, S. 243 f.; Foss 2021, S. 565).

Die entwickelten Zusammenhänge lassen sich zu folgenden Hypothesen verdichten:

Hypothese 1: Wenn Wettbewerb auf Produkt- und Faktormärkten funktioniert und eine Diffusion (bzw. „Sozialisierung“ oder „Vergesellschaftung“) ökonomischer Gewinne vom Unternehmen hin zu Stakeholdern in Gang setzt, bis diese vollends aufgezehrt sind, dann ergibt sich als erste konstitutive Funktion marktkonformer Führung, die Geführten zu befähigen, zur Maximierung ökonomischer Gewinne des Unternehmens beizutragen.

Hypothese 2: Wenn Wettbewerb auf Produkt- und Faktormärkten funktioniert und eine Diffusion (bzw. „Sozialisierung“ oder „Vergesellschaftung“) unternehmensbezogener, strategischer Ressourcen bewirkt, bis diese homogen unter den Rivalen verteilt sind, dann ergibt sich die dauerhafte Privatisierung strategischer Ressourcen als zweite konstitutive Funktion marktkonformer Führung.³³

³¹ Diese Herstellung einer scheinheiligen Legitimität von Organisationen lässt sich gleichsam als Anbringen eines „vener[s] on top of a gain-driven company“ (Birkinshaw et al. 2014, S. 51; ferner Aguilera 2021, S. 400 f.) bzw. als gesellschaftlich erzwungenes Greenwashing beschreiben, das solange verfolgt wird, wie es nützlich für die Gewinnerwirtschaftung ist. Dieses Greenwashing regte bereits Friedman (1970/2007, S. 177) in seinem einflussreichen Aufsatz zur Kritik an: „In the present climate of opinion, with its wide spread aversion to ‘capitalism’, ‘profits’, the ‘soulless corporation’ and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified in its own self-interest.“ Weil Scheinheiligkeit auf Dauer nicht aufrechterhalten werden kann, führen gesellschaftlich erzwungene Lippenbekenntnisse von Führungspersonen nicht zur einer Legitimierung, sondern eher zu einer Delegitimierung von Unternehmen und wettbewerblich strukturierten Marktwirtschaften. Friedman (1970/2007, S. 173) sah in diesem Verhalten von Führungspersonen gar die Forcierung einer schleichenden Ausbreitung sozialistischen Denkens, das die betreffenden Akteure selbst nicht durchschauen würden.

³² Dieses aufreibende Hineinfinden in die Systemlogik wettbewerblich verfasster Marktwirtschaften zeigt sich unter anderem in dem Phänomen des sogenannten „mission drifts“. Neu gegründete Unternehmen mit einer akzentuierten sozialen Mission sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihre soziale Mission wettbewerblichen Zwängen zu „opfern“ und in die Logik der Gewinnerwirtschaftung einzuordnen (vgl. Ebrahim et al. 2014).

³³ Hypothese 2 steht in Konflikt mit der vor allem in der Betriebswirtschaftslehre diskutierten Auffassung, Unternehmen müssten ihre Innovationsprozesse für unternehmensexterne Akteure öffnen, um Innovationen identifizieren und zur Marktreife entwickeln zu können. Zur Diskussion dieses Konflikts zwischen solchen „Open Innovation“-Ansätzen und der wettbewerbslogisch begründeten Notwendigkeit der Ressourcenprivatisierung als Grundlage ökonomischer Gewinne vgl. Laursen/Salter (2020); Hallberg/Brattström (2019).

2.5 Unternehmensstrategien als inhaltliche Mittel zur Erzeugung unvollständiger Konkurrenz

2.5.1 Soziale Wohlfahrtstheorie versus private Wohlfahrtstheorie

Die neoklassische Preistheorie beherbergt mit der Theorie der Unternehmensstrategie ein Forschungsprogramm mit dem normativen Anliegen der Steigerung privater Wohlfahrt bzw. – genauer – von Unternehmen privatisierter Wohlfahrt in Gestalt ökonomischer Gewinne (private Wohlfahrtstheorie). Ebenso liefert sie den Bezugsrahmen für die gleichermaßen normativ ausgerichtete neoklassische Wohlfahrtstheorie mit dem Ziel der sozialen Wohlfahrtssteigerung (soziale Wohlfahrtstheorie). Hinsichtlich der Interpretation des Gleichgewichts bei vollständiger Konkurrenz geraten diese Forschungsprogramme in einen Konflikt (vgl. Durand 2021, S. 250; Maxfield 2008), dessen Erläuterung weitere Funktionen marktkonformer Führung zum Vorschein kommen lässt.

Aus der Perspektive der neoklassischen Wohlfahrtstheorie ist das horizontale Gefangenendilemma auf Märkten zu etablieren. Preiswettbewerb und Druck auf ökonomische Gewinne sind erwünscht. Nach traditioneller wohlfahrtstheoretischer Auffassung entspricht das Gleichgewicht der vollständigen Konkurrenz der „Best Case“-Situation, d.h. einer Situation, die maximale soziale Wohlfahrt ermöglicht.³⁴ Dieses Gleichgewicht markiert den Referenzpunkt, mit dem empirische Marktsituationen unvollständiger Konkurrenz verglichen werden (vgl. Weimann 2018, S. 424 ff.). Ohne hier im Detail darauf eingehen zu können, sei angemerkt, dass das Auseinanderklaffen von Marktmodell und Marktwirklichkeit einen außerordentlichen Theoriefortschritt in der neoklassischen Mikroökonomik eingeleitet hat.³⁵ Industrieökonomik (vgl. Tirole 2015), Institutionenökonomik (vgl. Leschke 2016; ebenso Pies et al. 2021), psychologische Ökonomik³⁶ (vgl. Thaler 2017, ders. 2016), Marktprozessökonomik (vgl. Holcombe 2014; Rosen 1997) und evolutionäre Ökonomik (vgl. Hodgson 2019; Nelson 2018; Rosenberg 2009, S. 59 ff.;

³⁴ Dieser Sachverhalt findet seinen Ausdruck in den beiden Hauptsätzen der Wohlfahrtstheorie: Das Gleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz ist durch eine pareto-effiziente Ressourcenallokation gekennzeichnet, und eine als sozial problematisch empfundene Verteilung der Ressourcen im Gleichgewicht kann durch Umverteilung der Ressourcenerstausstattung korrigiert werden, was dann ein neues Gleichgewicht zur Folge hat. Insbesondere aus marktprozess-theoretischer Perspektive sind diese Gleichgewichtssituationen jedoch unrealistische Fiktionen, weil sie Wissen voraussetzen, das im Wettbewerb als einem „Entdeckungsverfahren“ (Hayek 1982/2003, S. 373; ders. 1969/1994) – bzw. Lernverfahren – für unbekanntes (und angesichts systematischer Unsicherheit auch nie vollständig zu entdeckendes) Wissen erst aufgedeckt werden muss. Aus marktprozess-theoretischer Perspektive steht daher die analytische Durchdringung der wettbewerblich erzeugten Marktprozesse im Theoriefokus und nicht die Beschreibung der Merkmale von Gleichgewichtssituationen als Endpunkten solcher Prozesse (vgl. z.B. Bowles et al. 2017).

³⁵ Vgl. dazu die Auseinandersetzung zwischen Helmedag (2016 a; 2016b) und Haucap (2016), die Konversation zwischen Mazzoleni/Nelson (2013), Winter (2014) und March (2014) sowie die Beiträge in Erlei/Haucap (2018). Den Impuls für diesen Theoriefortschritt vermitteln bereits die Protagonisten der allgemeinen Gleichgewichtstheorie: „In attempting to answer the question ‘Could it (das Gleichgewicht, d. Verf.) be true?’, we learn a good deal about why it might not be true“ (Arrow/Hahn 1971, S. vii).

³⁶ Die psychologische Ökonomik wird gewöhnlich als „Verhaltensökonomik“ bezeichnet. In der Managementtheorie hat sich der Begriff „verhaltenswissenschaftlich geprägte Managementtheorie“ eingebürgert. Beide Bezeichnungen stiften jedoch Verwirrung, weil sie die falsche Vermutung anregen, dass es eine Ökonomik oder eine Managementtheorie gäbe, die sich nur mit einem fiktiven, aber nicht realistischen menschlichen Verhalten befassen würde (vgl. z.B. Osterloh 2016, S. 474 Fußnote 8).

ferner Krugman 1996) haben ihren Ursprung nicht zuletzt in der Aufklärung der Frage, warum wettbewerblich strukturierte Märkte nicht so funktionieren wie im Modell angenommen, und wie mit diesem „Marktversagen“ – d.h. dem Nichterreichen von vollständiger Konkurrenz aufgrund von Marktunvollkommenheiten oder Koordinationsmängeln („Frictions“) – umzugehen bzw. wie dieses zu interpretieren ist. Vorschläge zur Korrektur dieses Marktversagens durch politische Handlungen (z.B. in Gestalt von Regulierung und Wettbewerbspolitik) richten sich nicht nur³⁷, aber in erster Linie an Politiker oder – genauer ausgedrückt – an Wähler, die Politiker über Wahlen mit solchen Aufgaben betrauen („Public Policy“).

Für die Theorie der Unternehmensstrategie hingegen entspricht das Gleichgewicht der vollständigen Konkurrenz der „Worst Case“-Situation. Das horizontale Gefangenendilemma auf Märkten ist zu überwinden. Das Gleichgewicht markiert den Referenzpunkt, von dem sich Unternehmen so weit und so dauerhaft wie möglich entfernen müssen, um ökonomische Gewinne zu erzeugen. Wenn ungehindert ablaufende Wettbewerbsprozesse dazu führen, dass sich Märkte dem Gleichgewicht der vollständigen Konkurrenz annähern und die Diffusion strategischer Ressourcen und – in der Folge – ökonomischer Gewinne ermöglichen, besteht die Aufgabe von Führungskräften darin, ihre Organisationen zu befähigen, diese wettbewerblichen Prozesse so gut wie möglich zu behindern, d.h. Marktversagen zu erzeugen und für unvollständige Konkurrenz zu sorgen (vgl. Durand 2021, S. 247; Oberholzer-Ghee/Yao 2018; dies. 2013; Mahoney/Qian 2013).³⁸

Was in der neoklassischen Wohlfahrtstheorie als „Marktunvollkommenheit“ oder „Koordinationsmangel“ beschrieben wird, bezeichnet die Theorie der Unternehmensstrategie als „Wettbewerbsvorteil“. In Geldeinheiten ausgedrückt, bezeichnet der Wettbewerbsvorteil denjenigen Teil des ökonomischen Gewinns eines Unternehmens, der den ökonomischen Gewinn des marginalen Anbieters im Markt überschreitet. Der Begriff des „nachhaltigen Wettbewerbsvorteils“ bringt zum Ausdruck, dass der Wettbewerbsvorteil dem Diffusionsdruck nachhaltig standhält und (noch) privat bleibt. Im Bezugsrahmen der neoklassischen Preistheorie zeigen nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen an, dass sich Märkte in einem Gleichgewicht bei *unvollständiger* Konkurrenz befinden. Der ökonomische Gewinn der Unternehmen wird durch Imitation (noch) nicht wegkonkurriert (vgl. Barney/Clark 2007, S. 53).

³⁷ Zur ökonomischen Logik der aktiven Teilnahme von Unternehmen an politischen Willensbildungsprozessen im Umgang mit „Marktversagen“ vgl. Pies et al. (2021, S. 794 ff.) sowie Fußnote 28.

³⁸ Verweise auf das Interesse von Unternehmen, den Wettbewerb zu behindern, finden sich bereits bei den Klassikern marktwirtschaftlicher Theorieentwicklung. So formuliert Eucken (1952/1990, S. 237): „Die Marktform der unvollständigen Konkurrenz ... ist oft unbeliebt. Sie unterwirft den einzelnen der Kontrolle des Marktes, entmachtet ihn weitgehend, zwingt zur Leistungssteigerung, nötigt zu dauernden Anpassungen und besitzt in der Verlustgefahr und im Konkurs unangenehme Zwangsmittel. Die Reaktion gegen die Konkurrenz in einem Zeitalter, in dem sie an Ausdehnung dauernd gewinnt, ist also verständlich.“ Bei Hayek (1969/1994, S. 260 f.) findet sich dazu: „Die Tatsache, daß der Wettbewerb nicht nur zeigt, wie die Dinge besser gemacht werden können, sondern alle, deren Einkommen vom Markt abhängt, zwingt, die Verbesserungen nachzuzahlen, ist natürlich einer der Hauptgründe für die Abneigung gegen den Wettbewerb.“ Eine wettbewerblich strukturierte Marktwirtschaft darf daher nicht als „pro business“ verstanden werden (vgl. Zingales 2012, S. 252 ff.), wie dies jedoch häufig von deren Kritikern unterstellt wird.

2.5.2 Industrieökonomische und ressourcentheoretische Begründung von Unternehmensstrategien

Ebenso wie die neoklassische Mikroökonomik hat die Theorie der Unternehmensstrategie eine Vielzahl von Theorievarianten hervorgebracht, um Marktversagen zu erklären. In normativer Wendung dienen diese Ansätze jedoch nicht der Behebung von Marktversagen, sondern bieten Ansatzpunkte für dessen Erzeugung durch unternehmensstrategische Handlungen („to strategize“).³⁹ Vorschläge zur Behinderung von Wettbewerbsprozessen richten sich nicht nur, aber in erster Linie an Führungspersonen in Unternehmen („business policy“) (vgl. z.B. Langlois 2003).⁴⁰ Je nachdem, ob der Ursprung für Marktversagen hauptsächlich auf unvollkommen funktionierenden Absatz- oder Faktormärkten zu suchen ist, lassen sich diese Theorievarianten zwei Theorietraditionen zuordnen (vgl. Asmussen et al. 2020, S. 2; Barney/Mackey 2018; Foss 2017, S. 104; Maxfield 2008; Schmidt 1999, S. 76 ff.) mit jeweils unterschiedlichen Konsequenzen für die Funktion marktkonformer Führung.⁴¹

³⁹ Es sei darauf hingewiesen, dass Organisationen mit Hilfe von funktionalen und dysfunktionalen Strategien für unvollständige Konkurrenz sorgen können. Funktional sind Unternehmensstrategien dann, wenn sie sich inhaltlich auf die originäre Funktion von Unternehmen in Marktwirtschaften beziehen, die in der Befriedigung nicht nur heutiger, sondern vor allem zukünftiger Nachfragerbedürfnisse liegt. So gehört etwa die Entwicklung von Absatzinnovationen zu den funktionalen Unternehmensstrategien. Dysfunktional sind Unternehmensstrategien dann, wenn sie die originäre Funktion von Unternehmen in Marktwirtschaften inhaltlich ignorieren, wie das z.B. bei Kartellbildungen der Fall ist (vgl. Rennett 2015, S. 210 ff. mit Bezug auf Baumol 1990).

⁴⁰ Die Kompetenz von Führungspersonen, die sich in der Beherrschung des Umgangs mit unternehmensstrategischer Logik zeigt, wird beispielsweise in der Personalberatungspraxis häufig als „Strategiekompetenz“ bezeichnet und entsprechend evaluiert. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die oben zitierte Arbeit von Pies et al. (2021) zu dem Ergebnis kommt, dass es im aufgeklärten Eigeninteresse von Unternehmen – d.h. von deren Führungspersonen – an Gewinnerzeugung ist, sich an konstitutionellen Regelsetzungsprozessen zu beteiligen, um Marktversagen zu beheben („exogene Governance“). Aus der hier entwickelten – unternehmensstrategischen (subkonstitutionellen) – Perspektive ist hingegen Marktversagen zu erzeugen, da ohne Marktversagen keine ökonomischen Gewinne entstehen. Bezüglich der normativen Interpretation des Gleichgewichts bei vollständiger Konkurrenz sind diese Positionen in gleichem Sinne (zunächst) unvereinbar, wie dies hier in Kapitel 2.5.1 erläutert wird. Diese Unvereinbarkeit lädt jedoch zu weitergehenden Klärungen ein, ob nicht Marktversagen – neben exogener Regelsetzung, wie dies Pies et al. (2021) schildern – auch endogene Produktinnovations- und damit verbundene Organisationsbildungsprozesse anstoßen kann, in deren Folge das Versagen etablierter Märkte insofern unerheblich ist, weil die Innovatoren neue Märkte hervorbringen, auf denen dann Produkte angeboten werden, die auf den etablierten, „versagenden“ Märkten nicht angeboten wurden (vgl. Dean/McMullen 2002; ähnlich Weißenberger 2022, S. 480 f.). Entlang dieser Logik lässt sich z.B. die Entwicklung von Märkten für fair gehandelte Bananen, Baumwolle oder Kaffee (vgl. Hasse 2015, S. 114 ff.) oder für „grüne“ festverzinsliche Wertpapiere (vgl. Immel et al. 2021) rekonstruieren. Winter (2017, S. 9) bezeichnet daher endogenen technologischen Wandel als ein „Versagen des Marktversagens“ (siehe ebenso die Verweise unten in Fußnote 41). Die abschließenden Bemerkungen von Pies et al. (2021, S. 807) nicht über exogene, sondern endogene Institutionenbildung („endogene Governance“) im Hinblick auf die Elimination von gegenwärtigem Marktversagen deuten die Fruchtbarkeit eines diesbezüglichen Diskurses an.

⁴¹ Häufig wird in der Literatur noch auf ein drittes unternehmensstrategisches Forschungsprogramm hingewiesen, das auf einem explizit marktprozess-theoretischen, dynamischen Fundament aufbaut und das kreative, unternehmerische Moment des Entdeckens von Geschäftschancen in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung rückt (vgl. Maxfield 2008, S. 371 ff. sowie Klein et al. 2013; Foss 1997). Dieses Forschungsprogramm lässt sich jedoch konzeptuell an die Ressourcentheorie anschließen (vgl. Foss

In *industriökonomischer Theorietradition* stehen Marktmachttheorien, die auf die Behinderung des Wettbewerbs auf Absatzmärkten ausgerichtet sind und das normative Anliegen der Industrieökonomik geradewegs umkehren (vgl. Barney/Mackey 2018, S. 361; Barney 2011, S. 27). Marktunvollkommenheiten entstehen im Wesentlichen durch Barrieren, die den Markteintritt neuer Wettbewerber erschweren oder unmöglich machen. Zu solchen Barrieren gehören typischerweise Economies of Scale, Firmenzusammenschlüsse (Industriekonsolidierung), Absatzdifferenzierung, Niedrigpreisstrategien, politisches Lobbying (vgl. Barney/Mackey 2018, S. 361 ff.) und insbesondere auf digitalen Märkten selbstverstärkende Netzwerkeffekte, die Unternehmen zu umso attraktiveren Transaktionspartnern machen, je mehr Transaktionspartner sie auf der Faktor- und Absatzseite aufweisen (vgl. Tirole 2015, S. 1674 ff. sowie Haucap 2020).

Markteintrittsbarrieren ermöglichen die Bildung monopolistischer oder oligopolistischer Marktstrukturen. Hierbei kommen Imitationswettbewerb und Preisdruck nicht zur Entfaltung. Machtpositionen auf Absatzmärkten führen darüber hinaus zu Koordinationsmängeln auf Faktormärkten, da nun Ressourcenlieferanten einer geringeren Zahl an potentiellen Transaktionspartnern gegenüberstehen als bei vollständiger Konkurrenz.

Wenn der Wettbewerb durch solche marktmachtbedingten Unvollkommenheiten behindert wird, lassen sich die daraus resultierenden ökonomischen Gewinne als *Monopolgewinne* bezeichnen (vgl. Barney/Mackey 2018, S. 359; ferner Hayek 1982/2003, S. 378). Diesen Monopolgewinnen liegen keine Wertschöpfungsaktivitäten zugrunde, sondern die Aneignung eines größeren Teils bereits existierender Wertschöpfung zulasten der Renten der anderen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteure (siehe oben Abb. 2). Monopolgewinne kennzeichnen daher eine tendenziell statische Wirtschaft.

In *ricardianischer Theorietradition* stehen Ressourcentheorien, die Wettbewerbsbehinderungen auf Faktormärkten in den Blick nehmen. Diese Ressourcentheorien weichen eine wesentliche Bedingung des Gleichgewichts der vollständigen Konkurrenz auf und gehen nicht von einem elastischen, sondern von einem unelastischem Angebot strategischer Ressourcen aus (vgl. Barney 2011, S. 27). Die für die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Absatzleistungen erforderlichen strategischen Ressourcen werden als unter den Wettbewerbern heterogen verteilt angenommen, *und diese Heterogenität bleibt trotz wettbewerblich induzierten Homogenisierungsdrucks – bzw. zugespitzt formuliert: „Vergesellschaftungsdrucks“ – erhalten*. Die schwere Imitierbarkeit oder Nicht-Imitierbarkeit der Ressourcen und Fähigkeiten ist demzufolge Quelle ökonomischer Gewinne, wie dies z.B. bei Patenten der Fall ist (vgl. Barney/Clark 2007, Kapitel 3).⁴²

Organisationen, die ökonomische Gewinne aufgrund schwer imitierbarer Ressourcen erzeugen, müssen (zunächst) keine Aktivitäten entfalten, um Wettbewerber vom Absatzmarkt im Sinne der o.g. Marktmachttheorien fernzuhalten. Sie nutzen vielmehr das Potential der ihnen zur Verfügung stehenden strategischen Ressourcen für die Wertschöpfung effizient aus. Die resultierenden ökonomischen Gewinne lassen sich demzufolge als

2017, S. 104) und wird daher hier nicht gesondert behandelt (vgl. zu diesem Forschungsprogramm ausführlich Foss et al. 2019).

⁴² Pointiert formuliert, bedeutet dies, dass Unternehmen erst dann dauerhaft ökonomische Gewinne erzielen können, wenn sie selbst die Ursache ihrer ökonomischen Gewinne nicht kennen. Denn wenn sie die Ursache ihrer Wettbewerbsvorteile kennen, können diese auch imitiert werden, und zwar z.B. durch Abwerbung des Personals, das die Ursachen der Wettbewerbsvorteile kennt (vgl. Barney/Clark 2007, S. 63).

Effizienzgewinne bezeichnen (vgl. Barney/Mackey 2018, S. 359). Solchen Effizienzgewinnen liegen Wertschöpfungsaktivitäten zugrunde, die andere Unternehmen nicht ausführen können, weil ihnen die unternehmerische Findigkeit fehlt(e), die notwendigen strategischen Ressourcen zu identifizieren und effizient zu entwickeln (vgl. Hayek 1982/2003, S. 378). Effizienzgewinne kennzeichnen daher tendenziell eine dynamische Wirtschaft (vgl. Foss 2017, S. 104).⁴³

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen auf wettbewerblich strukturierten Märkten bei vollständiger Konkurrenz zwar leben können. Aber nur bei unvollständiger Konkurrenz können sie sich aus eigener Kraft fortentwickeln und besitzen Resilienz in Krisenzeiten.⁴⁴ Das heißt aber auch: Ohne Unternehmensstrategien werden Unternehmen gleichsam in die unerquickliche Marktsituation der vollständigen Konkurrenz hinein gezwungen. In solchen Situationen können sie nur noch die impliziten und expliziten Vertragsansprüche der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Stakeholder bedienen, verfügen jedoch über keine eigenen finanzielle Handlungsspielräume mehr, die notwendig sind, um neue Potentiale für ökonomische Gewinne zu erschließen. So ist die Restrukturierung unausweichlich.

Die entwickelten Zusammenhänge lassen sich zu folgenden Hypothesen verdichten:

Hypothese 3: Da ökonomische Gewinne nur bei unvollständiger Konkurrenz entstehen, ergibt sich die Behinderung wettbewerblicher Prozesse auf Absatz- und/oder Faktormärkten durch die Implementation von Unternehmensstrategien als dritte konstitutive Funktion marktkonformer Führung. Diese Führungsfunktion kann sowohl in einem statischen Sinne mit dem Fokus auf Aneignung bereits geschöpfter Werte als auch in einem dynamischen Sinne mit dem Fokus auf Wertschöpfung wahrgenommen werden.

Hypothese 4: Da Unternehmensstrategien die Ursache für unvollständige Konkurrenz darstellen, ergibt sich die Befähigung der Geführten, einen Beitrag zur Entwicklung von Unternehmensstrategien zu leisten, als vierte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.

Da Wertschöpfung der Wertaneignung immer vorangeht (siehe oben Kapitel 2.1), liegt den nachfolgenden Ausführungen eine ressourcentheoretische Vorstellung von Unternehmensstrategie zugrunde.

⁴³ Insbesondere auf digitalen Märkten zeigen sich schnell das Interesse und die Möglichkeiten (Netzwerkeffekte, s.o.) der Anbieter, Effizienzgewinne in Monopolgewinne zu verwandeln. Dies fordert die Kartellbehörden zu einer differenzierten Beurteilung heraus, wieviel Wertaneignung den Innovatoren aus ihrer Wertschöpfung – betrachtet aus einer gesamtwirtschaftliche Perspektive – „zustehen“ soll, was sodann entsprechende Regulierungsmaßnahmen auslöst (vgl. Haucap 2020).

⁴⁴ Die Legitimation der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftlicher Disziplin liegt daher in der empirischen Relevanz unvollständiger Konkurrenz (zur diesbezüglichen Diskussion des Verhältnisses von betriebswirtschaftlicher und ökonomischer Theorie der Firma vgl. Schmidt 1999; ferner Schmidt 2015, S. 472 ff.). Auch den Protagonisten der allgemeinen Gleichgewichtstheorie kann man daher ein Interesse an Betriebswirtschaftslehre unterstellen: „In attempting to answer the question ‘Could it (das Gleichgewicht, d. Verf.) be true?’, we learn a good deal about why it might not be true (and why business administration exists as an academic discipline, d. Verf.)“ (Arrow/Hahn 1971, S. vii; siehe auch oben Fußnote 35).

3. Führung und die Logik wettbewerblich strukturierter Organisationen

Unternehmensstrategien entstehen durch kollektives Handeln innerhalb von Organisationen und sind das Ergebnis komplexer Teamproduktion (vgl. Bridoux/Stoelhorst 2019). Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass innerhalb ihrer Grenzen Transaktionen zwischen heterogenen und sich in ihren Fähigkeiten ergänzenden Akteuren zustande kommen, die auf Märkten nicht gelingen. Daher ist die Geburt der Organisation auf „Marktversagen“ hinsichtlich solcher Transaktionen zurückzuführen. Dies ist die Kernaussage der Theorie der Unternehmung in einer Coase-Williamson Tradition (vgl. Foss/Lindenberg 2012, S. 377).⁴⁵ Betrachtet man dieses Argument aus der Perspektive der Theorie der Unternehmensstrategie, lässt es sich mit Hilfe einer zentralen ressourcentheoretischen Einsicht so umformulieren: Schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile können Unternehmen auf wettbewerblich strukturierten Faktormärkten nicht erwerben, sondern müssen diese selbst entwickeln (vgl. Barney/Clark 2007, S. 47, S. 49 und S. 74; Lippmann/Rumelt 2003, S. 1083), und zwar insbesondere auf dem Wege internen kollektiven Handelns, d.h. durch Teamproduktion (vgl. Barney/Clark 2007, S. 67 ff.).

Auf den ersten Blick erscheint es daher ungewöhnlich, Organisationen ebenso wie Märkte als wettbewerblich strukturiert anzunehmen. Andererseits lässt sich Knappheit und der daraus resultierende Wettbewerb um das, was als knapp empfunden wird, in Organisationen nicht einfach außer Kraft setzen. Genauso wie Unternehmen auf Märkten mit ihren Wettbewerbern um knappe Kunden und knappe strategische Ressourcen rivalisieren, stehen Akteure in Organisationen im Wettbewerb um knappe positionale Güter.⁴⁶ Auf individueller Ebene sind dies etwa Führungspositionen, Gehalt, Ansehen oder Außergewöhnlichkeit. Auf kollektiver Ebene stehen Abteilungen, Bereiche oder Divisionen im Wettbewerb um das Erreichen herausragender inhaltlicher und/oder finanzieller Ergebnisse und dem damit verbundenen Ansehen oder den damit verbundenen finanziellen Belohnungen.

Genauso wie marktlicher Wettbewerb lässt sich Wettbewerb innerhalb von Organisationen als eine ökonomische Situation vom Typ des horizontalen Gefangenendilemmas rekonstruieren (siehe Abb. 5) (vgl. Homann 2015, S. 30 f.). Im organisationalen „Normalbetrieb“ kooperieren die Akteure und bringen ihr spezifisches Wissen in den gemeinschaftlichen Strategieentwicklungsprozess ein. Dieses kollektive Handeln auf der Basis eines kollaborativen Spielverständnisses der Akteure (Organisationales Commitment, Gemeinschaftsmoral) ist das Wesensmerkmal einer Organisation im Vergleich zum Markt (Quadrant I).⁴⁷ Ergibt sich nun die Möglichkeit, eines der oben genannten knappen

⁴⁵ Zur knappen Zusammenfassung der Theorie der Unternehmung in der Coase-Williamson Tradition vgl. Rindfleisch (2020).

⁴⁶ Als positionale Güter werden Güter bezeichnet, die nicht vermehrt werden können, wie dies z.B. bei Führungspositionen oder Außergewöhnlichkeit der Fall ist (vgl. Hirsch 1980, S. 70 ff.). Sie sind in einem absoluten Sinne knapp, weil deren Knappheit sozial determiniert ist und nicht durch technischen Fortschritt eliminiert werden kann. Grundlegend zum Konzept des positionalen Guts vgl. Hirsch (1980, S. 52 ff.) sowie Solnick/Hemenway (2005).

⁴⁷ Teamproduktion muss logisch das Wesensmerkmal von Organisationen sein, weil diese auf wettbewerblich strukturierten Märkten nicht zustande kommt. Es sei darauf hingewiesen, dass das Merkmal „Teamproduktion“ Organisationen im Vergleich zu Märkten ausschließlich positiv beschreibt. Genauso wie Märkte im normativen Sinne unerwünschte Ergebnisse hervorbringen können, kann organisationale Teamproduktion unerwünschte Ergebnisse erzeugen, wie dies die Beispiele „Mafia“, „Wirecard“ oder „Dieselskandal“ zeigen.

positionalen Güter zu erlangen – entsteht mithin eine ökonomische Situation – und eröffnen sich damit Chancen für die Akteure, ihre *persönlichen* Ressourcen für *ihr* gelingendes Leben zu verbessern, bildet sich Wettbewerb um diese knappen Güter aus. So ändert sich das Spielverständnis der Akteure. Die Organisation wird weniger als Ort gemeinschaftlichen Handelns, sondern eher als Plattform zur Erlangung der knappen Güter – d.h. individueller Vorteile – verstanden.

		Akteur B	
		Kooperation	Defektion
Akteur A	Kooperation	I 3/3	II 1/4
	Defektion	III 4/1	IV 2/2

Diagramm zur Abbildung 5: Wettbewerb um positionale Güter. Ein 2x2-Matrix-Spiel zwischen Akteur A und Akteur B. Die Strategien sind Kooperation und Defektion. Die Auszahlungen sind in den Quadranten I, II, III und IV angegeben. Ein schwarzer Pfeil zeigt von I nach III (Sabotage), ein weißer Pfeil zeigt von I nach IV (Defektion aus Selbstschutz).

Abb. 5: Wettbewerb um positionale Güter

Quelle: eigene Darstellung

Diese Wettbewerbssituation erzeugt Anreize, das persönliche Interesse am Erhalt der knappen Güter gegenüber der Mitwirkung in der Teamproduktion zu priorisieren, und die Konkurrenten im Wettbewerb um das, was als knapp empfunden wird, im Zweifel auch unentdeckt – mit List und Tücke – auszustechen. Im Modell des Gefangenendilemmas lässt sich unentdecktes, machiavellistisches Verhalten als opportunistische Defektion oder Sabotage rekonstruieren (siehe Quadrant II und III in Abb. 5).⁴⁸

Unabhängig davon, ob Wettbewerb auf Märkten, in Organisationen oder in anderen Arenen stattfindet, in ökonomischen Situationen dominiert stets die Selbsterhaltung die Fremdenerhaltung. Genau so wenig, wie zu erwarten ist, dass sich Organisationen auf Märkten dafür einsetzen, dass Konkurrenten Kundenaufträge oder strategische Ressourcen erlangen, ist zu erwarten, dass sich rationale Akteure innerhalb von Organisationen dafür einsetzen, dass ihre Konkurrenten die umworbenen, knappen positionalen Güter erhalten. Weil positionale Güter mit dem Erreichen höherer Hierarchiestufen in Organisationen knapper werden, ist zu vermuten, dass opportunistische Defektion (Sabotage) dort häufiger als auf unteren Hierarchiestufen anzutreffen ist.

Derselben Logik folgt das Trittbrettfahrerverhalten in Organisationen (vgl. Alchian/Demsetz 1972). Als knapp nehmen die Akteure in diesem Fall ihre Arbeitszeit wahr, die sie entweder zur Verfolgung ihrer eigenen Interessen oder zur Verfolgung der Organisationsziele verwenden können. Auch diese Situationswahrnehmung erzeugt Anreize, sich aus dem gemeinschaftlichen Strategieentwicklungsprozess herauszusteulen, um die Arbeitszeit für die Erreichung der eigenen Ziele und nicht für die der Organisation einsetzen zu können (Quadrant II und III). Auch beim Trittbrettfahrerverhalten ist List

⁴⁸ Diese Argumentationsfigur liegt allen Varianten der ökonomischen Theorie der Unternehmung zugrunde, wie sie sich seit den 1970er Jahren entwickeln (vgl. zusammenfassend Alvarez et al. 2020, S. 711).

und Tücke notwendig, damit die Sabotage nicht entdeckt wird. Da Unternehmensstrategien wie jede Teamproduktion Eigenschaften eines öffentlichen Guts besitzen, profitieren Saboteure ebenso von den Früchten einer erfolgreichen Unternehmensstrategie, für die sie keine Beiträge geleistet haben.

Ob nun der Wettbewerb um knappe positionale Güter die Akteure animiert, sich auf ihre eigenen Interessen zu konzentrieren, oder ob der Wunsch, die eigene knappe Zeit effizienter zu bewirtschaften, im Vordergrund steht, deutlich wird, dass grundsätzlich jede Interaktion in Organisationen Ausbeutungsgefahren beinhaltet. Jede Interaktion eröffnet Möglichkeiten, Interaktionspartner als Instrumente zu betrachten, um die eigenen Ziele zu erreichen, ohne dass die Interaktionspartner einen Nutzen aus diesem Tausch ziehen. Insofern stellt jede Interaktion eine ökonomische Situation dar.

Da rationale Akteure in Organisationen die mit Hilfe des Gefangenendilemmas veranschaulichte Handlungslogik durchschauen und wissen, dass die eigene Kooperation rationale Rivalen geradezu animiert, diese Kooperation opportunistisch auszubeuten (Quadrant II und III), hat dies zur Folge, dass alle Akteure zum zwar primitiven, aber einzigen Gegenmittel greifen, das sie alleine kontrollieren: dies ist die Defektion aus Selbstschutz (Quadrant IV) (vgl. Homann 2015, S. 31; Williamson 1993, S. 105). Auch wenn alle Akteure wissen, dass das Unternehmen, dem sie angehören, nur auf dem Wege der kollektiven Entwicklung von Unternehmensstrategien (Quadrant I) im Marktwettbewerb bestehen kann, zwingt sie die Anreizlogik des Gefangenendilemmas, sich aus Gründen des Selbstschutzes aus diesem gemeinschaftlichen Prozess zurückzuziehen, wenn sie in der Organisation nicht dauerhaft übervorteilt werden wollen. Das Unternehmen befindet sich in der „sozialen Falle“ (Quadrant IV).

Hat eine Organisation den Zustand der wechselseitigen Defektion ihrer Mitglieder erreicht (Quadrant IV), ist die Organisation als korporativer Akteur, der sich durch kollektives Handeln seiner Mitglieder konstituiert (Quadrant I), zerfallen. Die Organisation ist zum Markt geworden, dessen „Versagen“ im Hinblick auf das Zustandekommen von ausbeutungsgefährdeten Interaktionen im Rahmen von Teamproduktion sie ursprünglich ihre Entstehung verdankt. Sie steht den Akteuren noch so lange zur Erreichung ihrer jeweils individuellen Ziele zur Verfügung, bis sie von jenen Marktwettbewerbern zum Marktaustritt gezwungen wird, die in der Lage sind, die soziale Falle zu umgehen, Teamproduktion organisieren und Unternehmensstrategien entwickeln.

Auch wenn mittlerweile eine kaum zu überschauende Zahl an spieltheoretischen Experimenten vorliegt, die zeigen, dass sich stets einige Akteure auch in Gefangenendilemma-Situationen kooperativ verhalten (vgl. Voss 2020, S. 16 m.w.N.), kann nie ausgeschlossen werden, dass auch eine solche partielle Kooperation vollends zusammenbricht. Dies verdeutlicht die Logik des Gefangenendilemmas. Ein einziger Saboteur, der die Organisation mit List zur Verwirklichung individueller Interessen nutzt, kann bereits ausreichen, das stets fragile kollektive Handeln erodieren zu lassen. Aus der Perspektive von Führungskräften bleibt daher der Ersatz von horizontaler Kooperation durch horizontale Defektion – der Ersatz von Organisation durch Markt – die stärkste Herausforderung, mit der sie sich auseinandersetzen müssen. Können sie diesen Fall imaginieren und rechtzeitig bearbeiten, dann bieten alle anderen organisationalen Situationen keine systematisch organisationsgefährdenden Herausforderungen mehr.

Bereits der „organisationale Normalbetrieb“ der Kooperation (Quadrant I) und das zugrundeliegende kollaborative Spielverständnis sind theoretisch keineswegs normal,

sondern – im Gegenteil – höchst erklärungsbedürftig. Auch wenn diese Feststellung moralische Gefühle verletzt, theoretisch normal ist die wechselseitige Defektion (Quadrant IV). Verletzte moralische Gefühle lassen sich daher eher als eine evolvierte Lösung des geschilderten Opportunismusproblems ansehen, da solche Emotionen Akteure vor Sabotage zurückschrecken lassen (vgl. Greene 2013, S. 293). Ob Moral ebenso von Defektion aus Selbstschutz abhält, ist jedoch fraglich. Auch Akteure mit einem hohen organisationalen commitment werden sich kaum dauerhaft ausbeuten lassen.

Die entwickelten Zusammenhänge lassen sich zu folgenden Hypothesen verdichten:

Hypothese 5: Da Unternehmensstrategien in wettbewerblich strukturierten Organisationen nicht entwickelt werden können, ergibt sich die zwar faktisch unmögliche, aber logisch notwendige Suspendierung des Wettbewerbs in Organisationen als fünfte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.⁴⁹

Hypothese 6: Da Unternehmensstrategien das Ergebnis komplexer Teamproduktion darstellen, ergibt sich die Motivation zur Teamproduktion als sechste konstitutive Funktion marktkonformer Führung.⁵⁰

4. Führung als Governance individueller Ziele (Motivation zur Teamproduktion in der institutionalistischen Organisationsökonomik)

Die Überwindung des organisationalen Gefangenendilemmas – die Motivation zur Teamproduktion – gehört zu den Problemen, mit denen sich der institutionalistische Zweig der Organisationsökonomik befasst (vgl. Barney/Hesterly 2013; Menard 2005). In der Folge der grundlegenden Arbeit von Coase (1937) zur „Nature of the Firm“ öffnet dieser Theoriezweig die von der neoklassischen Ökonomik bis dahin als „Black Box“ behandelte Organisation und ermöglicht die ökonomische Analyse des Verhaltens des „Organisationsmenschen“. Mit den Instrumenten einer institutionalistisch erweiterten neoklassischen Ökonomik bzw. Rational-Choice-Ökonomik kann die Frage beantwortet werden, welche Bedingungen rationale Egoisten zur Kooperation motivieren. Als Ergebnis dieser Forschung werden Institutionen oder Governancestrukturen als „humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction“ (North 1991, S. 97) ausgewiesen, die „informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights)” (ebenda) umfassen. Von den Governancestrukturen gehen Anreize in Gestalt von Sanktionen und Belohnungen aus, die das individuelle Entscheidungskalkül der Akteure beeinflussen und die sie zur Teamproduktion motivieren (oder nicht). Sie erkennen in den Governancestrukturen Anreize und folgen ihnen in ihrem Handeln, und zwar in dem Sinne, dass sie durch ihr Handeln individuelle Vorteile realisieren bzw. Nachteile vermeiden (vgl. Homann 2015, S.

⁴⁹ Zur faktischen Unmöglichkeit der Suspendierung des Wettbewerbs siehe oben Fußnote 9. Mit den Opportunitätskosten des Wettbewerbs innerhalb von Organisationen im Hinblick auf die Bildung von Unternehmensstrategien befassen sich im Detail diese Arbeit in Kapitel 5 sowie Bridoux/Stoelhorst (2019).

⁵⁰ Die Kompetenz von Führungspersonen, die sich in der Fähigkeit zur Ingangsetzung und Aufrechterhaltung von Teamproduktion zeigt, wird beispielsweise in der Personalberatungspraxis häufig als „kollaborative Kompetenz“ bezeichnet und entsprechend evaluiert.

32). Der institutionalistischen Organisationsökonomik liegt mithin eine kontextbezogene Vorstellung von rationalem Handeln zugrunde.

Ausgangspunkt der institutionenökonomischen Analyse der Organisation ist ein Verständnis von Organisation nicht als Ort gemeinschaftlichen Handelns, sondern als Ort, an dem Akteure individuelle Vorteile erlangen wollen (vgl. z.B. Jost/Bieberstein 2011/2013) und – wie oben beschrieben – in die „soziale Falle“ geraten. Damit entsteht die Aufgabe, solche Governancestrukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, die Organisation als Ort gemeinschaftlichen Handelns mit einem Ort, an dem Akteure individuelle Ziele erreichen wollen, in Einklang zu bringen (Interest Alignment). Die Motivation zur Teamproduktion wird in institutionenökonomischer Perspektive durch die Aussicht auf individuelle Vorteile erzeugt, und zwar für den Fall, dass sich Akteure in die Teamproduktion einbringen und zur Entwicklung von Unternehmensstrategien beitragen, denn ohne sie können Organisationen keine ökonomischen Gewinne erwirtschaften. Eine gelingende Teamproduktion ergibt sich demzufolge indirekt, und zwar als von den Akteuren nicht intendierte – mittelbare – Folge ihres unmittelbar am eigenen Vorteil ausgerichteten Handelns. Die Akteure streben nach ihrem unmittelbaren persönlichen Vorteil und engagieren sich *deswegen* für die Teamproduktion („Wie sollte *ich* mich verhalten, um *meine* Ziele zu erreichen? *Ich* engagiere mich für die Teamproduktion, weil *ich* so *meine* Ziele erreichen kann.“)

Auf dieser Grundlage entsteht eine Auffassung von Führung, die sich als „*Führung als Governance individueller Ziele*“ bezeichnen lässt. Führungspersonen kommt die Aufgabe zu, das Handeln der Geführten mit Hilfe sanktionsbewehrter Regeln so „vorzusteuern“, so dass die von den Regeln „gesendeten“ Anreize die individuellen Ziele der Geführten mit dem systemisch bedingten organisationalen Ziel der Gewinnmaximierung in Übereinstimmung bringen.

Die institutionalistische Organisationsökonomik hat in der Betriebswirtschaftslehre vor allem durch die Rezeption der Agenturtheorie in der Tradition von Michael Jensen und der Transaktionskostenökonomik in der Tradition von Oliver Williamson Bedeutung erlangt. Im Gegensatz zur Transaktionskostenökonomik konnte sich jedoch die Agenturtheorie aufgrund ihrer konzeptuellen Verbindung von Organisationsgestaltung und Finanzmarktökonomik zum dominierenden Ideenreservoir für die Gestaltung von Führungspraxis entwickeln (vgl. Aguilera 2021, S. 393; Weinstein 2019; Fourcade/Khurana 2017; Schmidt 2020, S. 15 ff. und S. 23 ff.; ders. 2007; Bühner/Stiller 2004; Jensen et al. 1999). Beide Theoriezweige modellieren Interaktionen in Organisationen als einen (expliziten oder impliziten) Vertrag zwischen zwei Akteuren und betten diesen in eine Governancestruktur ein. Hinsichtlich des Umgangs mit opportunistischem Verhalten geraten diese Forschungsprogramme in einen Konflikt, dessen Erläuterung weitere Funktionen marktkonformer Führung zum Vorschein bringt.⁵¹

Die *Agenturtheorie* geht auf die Idee zurück, die neoklassische Preistheorie, die für das Verständnis von Prozessen auf wettbewerblich strukturierten Märkten konzipiert wurde, auf organisationale Sachverhalte anzuwenden (vgl. Jensen et al. 1999). So modelliert die Agenturtheorie Organisationen als Märkte, auf denen konfligierende Ziele von Akteuren über den Preismechanismus zum Ausgleich gebracht werden, und unterstellt, dass Governancemaßnahmen, die effiziente Märkte hervorbringen, ebenso effiziente Organisationen erzeugen.

⁵¹ Ein erster Entwurf der folgenden Argumentation findet sich bei Rennert (2017, S. 243 ff.).

In der Agenturtheorie wird angenommen, dass opportunistisches Verhalten antizipiert und im Vertrag zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal, Führungsperson) und einem Auftragnehmer (Agent, geführte Person) ex ante berücksichtigt werden kann. Die Unterdrückung opportunistischer Neigungen des Agenten zugunsten einer Motivation zur Teamproduktion wird hergestellt, indem die Agenten eine Belohnung für den Fall erhalten, dass sich die Teamproduktion als erfolgreich herausstellt, was sich im erzielten ökonomischen Gewinn niederschlägt.⁵² Die Belohnungen fallen je nach Führungsebene unterschiedlich aus und umschließen die Aussicht auf Eigentumsrechte am Unternehmen (z.B. Aktienoptionen), Bonuszahlungen, Karrierepositionen oder bessere Arbeitsbedingungen. Der so entstehende Wettbewerb im Unternehmen um diese positionalen Güter wird wie auf Märkten als produktiv für die Organisation angesehen. Genauso wie auf Märkten gute Leistungen erst im Wettbewerb sichtbar und z.B. mit Kundenaufträgen belohnt werden, zeigen sich gute Leistungen in Organisationen erst im internen Wettbewerb und führen zum Erhalt der positionalen Güter. Genauso wie auf Märkten werden im Unternehmen die Belohnungen – die Preise – erst gezahlt, wenn die Leistung erbracht ist. Differenzierte Preise für differenzierte Beiträge zur Teamproduktion entstehen wie auf Märkten als Ergebnis von Aushandlungsprozessen, die die Organisation in ein Gleichgewicht bringen (vgl. Jensen/Meckling 1976/1998, S. 57; Lippmann/Rumelt 2003, S. 1082; ebenso Frese 2004). In diesen Aushandlungsprozessen werden die Interessen der Akteure nach individueller Ressourcenverbesserung durch Erhalt positionaler Güter mit organisationalen Zielen, die mit Hilfe von Unternehmensstrategien erreicht werden, ex ante in Einklang gebracht (Interest Alignment durch ex ante Governance). Der Führungsprozess entspricht einem Austausch- oder Transaktionsprozess, d.h.: die Führungsperson tauscht Belohnungen jeglicher Art gegen die Leistungen, die von den Geführten zu erbringen sind (transaktionale Führung) (vgl. Teece 2016, S. 208 m.w.N.).

In der Führungspraxis hat die Agenturtheorie vor allem im Rahmen des Corporate-Governance- und Compliance-Managements weitreichende Bedeutung erlangt. Sie vermittelt differenzierte Empfehlungen für die Gestaltung von Führungsprozessen im Hinblick auf die organisationsinterne Zielsetzung, das Reporting, das Monitoring und die dazu gehörenden variablen Belohnungs- sowie Malussysteme.

Interessanterweise wird das Problem des von Saboteuren eingeleiteten „Marktversagens“ (siehe Quadrant IV in Abb. 5 oben) in wettbewerblich strukturierten Organisationen in der Agenturtheorie und auch in der diesbezüglichen Personalführungslehre nur am Rande oder gar nicht behandelt, obwohl sich gerade Saboteure dadurch auszeichnen, dass sie die institutionelle Logik, mit deren Hilfe sie zur Einsicht gebracht werden sollen, durchschauen und aushebeln.⁵³ Gerade Saboteure kalkulieren präzise etwaige Reputationsschäden, die ihr Verhalten auslöst, und berücksichtigen diesen „Schatten der Zukunft“ in ihrem Entscheidungskalkül. So ist es auch wenig verwunderlich, dass in der wissenschaftlichen Gemeinschaft (vgl. Ewelt-Knauer et al. 2021; Styhre 2014, S.156 ff.; Foss/Lindenberg 2013, S. 90; Lindenberg 2013, S. 48 f.; Werder 2009, S. 27) und auch aus der Perspektive der Unternehmenspraxis (vgl. Nonnenmacher 2017; Werder 2011)

⁵² Der gleichen Logik folgen negative Sanktionen oder Strafen, die die Agenten für den Fall der nicht erfolgreichen Teamproduktion erhalten.

⁵³ In der Personalführungslehre beschäftigen sich Scholz (2006) sowie Scholz/Scholz (2011/2019, S. 320 ff.) mit einem solchen Sabotageverhalten von Mitarbeitern in Organisationen. Diese Autoren bezeichnen opportunistische Defektion sogar als Megatrend und demzufolge als Herausforderung für die Führung von Organisationen.

wachsende (Agentur)Kosten von kontrollierender Führung durch immer differenziertere organisationsinterne Reporting-, Monitoring- und Compliance-Maßnahmen sowie durch zunehmende organisationsexterne Regulierung thematisiert werden.

Die Agenturtheorie kann jedoch kein Gegenmittel zur Einhegung dieser Regulierungsspirale bereitstellen. Aufgrund ihrer Architektur ist sie nicht in der Lage, ein Argument für die Praxis zu entwickeln, mit dessen Hilfe ein Zusammenhang zwischen Motivation zur Teamproduktion *ohne* Verknüpfung von organisationalen Zielen an kontingente positionale Güter (individuelle Vorteile) oder Strafen (individuelle Nachteile) und damit verbundene Berichtspflichten (Reporting) und Kontrollmaßnahmen (Compliance) hergestellt werden kann.

Die agenturtheoretisch fundierten Governanceempfehlungen zum Umgang mit opportunistischem Verhalten treffen in der *Transaktionskostenökonomik* auf deutliche Kritik. Im Gegensatz zur Agenturtheorie wird davon ausgegangen, dass die Interaktionspartner opportunistisches Verhalten wechselseitig nicht antizipieren und im Vertragsdesign *ex ante* nicht berücksichtigen können. Vielmehr sei sogar das Gegenteil der Fall: Wenn hohe Preise in Gestalt knapper positionaler Güter für das Erreichen organisationaler Ziele in Aussicht gestellt werden und dadurch organisationaler Wettbewerb intensiviert wird, steigt der Anreiz zum opportunistischen Verhalten. Die agenturtheoretisch fundierten Instrumente bleiben wirkungslos oder rufen sogar opportunistisches Verhalten hervor, dessen Destabilisierung sie ursprünglich bewirken sollten (vgl. Williamson 2010, S. 681; ders. 2005, S. 30 ff.). Aus einem transaktionskostenökonomischen Blickwinkel betrachtet wird daher die oben genannte organisationsinterne und -externe Regulierungs- und Compliance-Spirale verständlich, die sich in der Unternehmenspraxis als Folge der Implementation agenturtheoretisch fundierter Governancemaßnahmen gegenwärtig entwickelt.⁵⁴

Aus transaktionskostenökonomischer Perspektive muss es daher als *naiv* bezeichnet werden, die Neigung zum opportunistischen Verhalten in Organisationen dadurch in den Griff bekommen zu wollen, dass Akteure Belohnungen für nicht opportunistisches Verhalten oder Strafen für opportunistisches Verhalten in Aussicht gestellt werden. Wie hoch muss der Preis oder die Strafe sein, damit Saboteure von Sabotage abgehalten werden?⁵⁵

⁵⁴ Wenn die organisationsinterne Regulierung opportunistischen Verhaltens („private ordering“) nicht gelingt und externe Effekte zulasten der Stakeholder einer Organisation entstehen (Stichworte: Wirecard, Dieselskandal), ruft dies organisationsexterne Regulierungsbehörden auf den Plan („public ordering“). Auf die Externalisierung der Lösung unternehmensinterner Probleme weisen bereits Jensen/Meckling (1976/1998, S. 367 Fußnote 14) hin: „This view of the firm points up the important role which the legal system and the law play in social organizations, especially, the organization of economic activity. Statutory law sets bounds on the kinds of contracts into which individuals and organizations may enter without risking criminal prosecution. The police powers of the state are available and used to enforce the collection of damages for non-performance.“ Jensen/Meckling (1976/1998) verzichten gleichwohl auf den Hinweis, dass die organisationsexterne Regulierung unternehmensinterner Probleme von der steuerzahlenden Allgemeinheit zu finanzieren ist.

⁵⁵ Theoretisch kann der Preis nie hoch genug sein, wie dies die Logik des Gefangendilemmas zeigt. Der Preis müsste höher als der Nutzen des knappsten Gut sein, was logisch nicht möglich ist. Das knappste Gut wäre das (berufliche) Leben der handelnden Akteure selbst. Wenn dieses „at stake“ ist, wird kein Preis ausreichen, um Akteure von opportunistischen Handlungen abzuhalten, mit denen sie ihr eigenes Überleben hoffen sichern zu können. Wenn man von diesem extremen Fall her denkt, kommen organisationale (und nicht individuelle) Gründe in den Blick, warum (nicht erst Ökonomen, sondern bereits) Ingenieure trotz eines durch Ausbildung möglicherweise vermittelten Ingenieursethos beginnen, Abgassysteme zu manipulieren – und damit den Dieselskandal heraufbeschwören.

Wie tiefgreifend muss das Monitoring sein, um organisationsdienliches von organisationschädlichem Verhalten unterscheiden zu können? Solche preistheoretisch fundierten Überlegungen lassen sich in transaktionskostenökonomischer Perspektive eher als Ausweichmanöver kennzeichnen, die eine Beschäftigung mit den wahren Problemen kollektiven Handelns in Organisationen unterdrücken, die sich erst in der Phase der Vertragssimplementation – ex post, d.h. im Führungsalltag – zeigen (vgl. Williamson 2005, S. 26).⁵⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Transaktionskostenökonomik im Gegensatz zur Agenturtheorie betont, dass sich die Instrumente, mit deren Hilfe effiziente Märkte erzeugt werden, grundlegend von den Instrumenten unterscheiden müssen, die effiziente Organisationen hervorbringen. Märkte und Organisationen stellen zwei grundlegend unterschiedliche Typen von Governancestrukturen dar (vgl. Williamson 2010, S. 680 f.; ders. 1994).

Wie aber diese Governance der organisationalen Teamproduktion aussehen soll, wie Individualziele mit organisationalen Zielen in Einklang gebracht werden, bleibt in der Transaktionskostenökonomik interessanterweise im Unklaren. Dennoch lassen sich bei Williamson Hinweise finden, die auf eine erweiterte, im bekannten (institutionen)ökonomischen Bezugsrahmen jedoch schwer zu fassende, Interpretation von Organisation hindeuten. Williamson räumt ein, dass funktionierende Organisationen Merkmale aufweisen, die mit Hilfe ökonomischer Logik (zunächst) nicht zu rekonstruieren sind. Funktionierende Organisationen scheinen Akteuren die Transzendierung individueller Vorteils- und Nachteilsüberlegungen zu ermöglichen, deren Vollzug jedoch gerade zum harten Kern der ökonomischen Methode gehört (vgl. Williamson 1985, S. 406 Fußnote 21; ferner oben Kapitel 1.2). Die Annahme des kalkulierenden Abwägens, das Wettbewerbssituationen auszeichnet, und die daraus folgende Berücksichtigung opportunistischen Verhaltens im Entscheidungskalkül rationaler Akteure, steht möglicherweise der Entwicklung einer *systemischen* Vorstellung von Organisation im Wege, in der „the firm as a whole is different from and larger than the sum of the parts“ (Williamson 1999, S. 1102).⁵⁷ Eine „Economics of Atmosphere“ (ebenda) wäre zu entwerfen, die kollektives

⁵⁶ Die Marktlösung zur Behebung des Sabotageproblems besteht in der *vollständigen* Zuweisung von Eigentumsrechten, weil der Saboteur in diesem Fall durch Sabotage nur seinem eigenen Eigentum Schaden zufügen würde. Eine Zuweisung von Eigentumsrechten kann jedoch keine Lösung für ein Organisationsproblem sein, weil man dann der Vorteile der Organisation als eigenständiger Governancestruktur im Vergleich zum Markt verlustig gehen würde. Ein interessantes, weil drastisches, Beispiel bietet die Entstehungsgeschichte des Beratungsunternehmens „Bain & Company“, das seine Wurzeln in dem Beratungsunternehmen „Boston Consulting Group (BCG)“ hat. Der Gründer und CEO von BCG, Bruce Henderson, teilte sein Unternehmen im Jahr 1966 in drei unabhängige „Minifirmen“, um den internen Wettbewerb und die Suche nach herausragenden Beratungskonzepten anzustacheln. Die erfolgreichste Minifirma wurde von Bill Bain geleitet, der BCG im Jahr 1973 mit einigen weiteren Mitarbeitern verließ, Bain & Company gründete, wichtige Kundenbeziehungen von BCG auf das neue Unternehmen überführte und Bain & Company zu einem bis heute maßgebenden Wettbewerber von BCG entwickelte (vgl. Kiechel 2010, S. 78 f.). In heutiger Terminologie würde man die Institutionalisierung eines solchen organisationsinternen Wettbewerbs als Ermöglichung von „Corporate Entrepreneurship“ oder „organisationaler Agilität“ bezeichnen – mit zweifelsohne nicht intendierten Konsequenzen. Diese wären jedoch vermeidbar gewesen, wenn Bruce Henderson die Wirkungen der Einführung von Marktlogik in seiner Organisation zu Ende gedacht hätte.

⁵⁷ An anderer Stelle betont Williamson (1985, S. 247), dass „[e]ffective adaption in a cooperative team context is especially difficult to achieve. A sense that management and workers are ‘in this together’ furthers all of those purposes.“ Individuelles Handeln in Organisationen fußt in solchen Situationen

Handeln thematisieren müsste, das ohne kalkulierendes Abwägen der Akteure zustande kommt. Solche Überlegungen weisen auf mögliche Grenzen der ökonomischen Methode nicht im Hinblick auf die Governance von Interaktionen auf Märkten, aber im Hinblick auf die Governance von Interaktionen in Organisationen hin. Möglicherweise zeigen sich hier Umrisse einer durchaus paradox anmutenden „Ökonomik nicht-ökonomisch motivierter Handlungen“, die methodologisch die Besonderheiten der ontologischen Entität „Organisation“ im Vergleich zur ontologischen Entität „Markt“ zur Kenntnis nehmen und verarbeiten müsste (vgl. Williamson 1985, S. 402 ff. sowie S. 390 ff.).⁵⁸

Williamson hat die unternehmensstrategische Relevanz dieses Themas im Hinblick auf das Verständnis funktionierender Organisationen erkannt, d.h. solcher Organisationen, die erfolgreich mit Marktlogik umgehen und in der Lage sind, Unternehmensstrategien als Fundament (möglichst dauerhafter) ökonomischer Gewinne zu entwickeln (vgl. Williamson 1999, S. 1102 ff.), jedoch immer wieder hervorgehoben, dass er zu diesem Thema als Ökonom nicht mehr beitragen konnte als allein dadurch, auf seine Bedeutung hinzuweisen (vgl. ebenda sowie Williamson 2007, S. 376 ff.). Organisationstheorien, die weniger dem rationalen „Spirit“ der Ökonomik verpflichtet seien, hätten in diesem Feld mit weniger Ballast zu kämpfen (vgl. Williamson 1985, S. 405 Fußnote 20).

Die entwickelten Zusammenhänge lassen sich zu folgenden Hypothesen verdichten:

Hypothese 7: Da Märkte und Organisationen zwei unterschiedliche Typen von Governancestrukturen darstellen, ergibt sich die Entwicklung einer Governance für Interaktionen in Organisationen, die sich systematisch von einer Governance von Interaktionen auf Märkten unterscheidet, als siebte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.

Hypothese 8: Im Zentrum einer Governance von Interaktionen in Organisationen steht die Idee, den Geführten Möglichkeiten zu eröffnen, individuelle Vorteils-/Nachteilskalkulationen (Marktlogik) nicht zu eliminieren, sondern zu transzendieren. Die Konkretisierung und Implementation dieser Idee ergibt sich demzufolge als achte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.

Aber wie lässt sich nun das von Williamson dargestellte Problem, das er als Ökonom zwar präzise beschreiben, aber nicht lösen konnte, bearbeiten, ohne dabei die Errungenschaften der Ökonomik aus den Augen zu verlieren? Wie kann man sich eine ökonomisch begründete Führung vorstellen, die kollektives Handeln in Organisationen ohne ausufernde Agenturkosten ermöglicht? Wie kann man die Transzendierung ökonomischer Logik mit ökonomischer Logik in Einklang bringen?

nicht auf der Realisierung individueller, sondern *transzendierter* individueller Präferenzen als einer „variable that locates the given worker in a social structure of other workers“ (Gibbons 2005, S. 4).

⁵⁸ Zur diesbezüglichen organisationstheoretischen Würdigung der Williamsonschen Arbeiten vgl. Baudry/Chassagnon (2010, insbesondere S. 490 ff.). In einem transaktionskostenökonomischen Argumentationszusammenhang entwickelt Benkler (2017, S. 271 ff.) das Argument, dass angesichts drastisch sinkender Transaktionskosten der Marktbenutzung in der digitalen Ökonomie Unternehmen kaum noch eine andere Legitimation für ihre Existenz besitzen als die Tatsache, dass sie ihren Mitgliedern gemeinschaftliche Erlebnisse ermöglichen, die sie in losen Netzwerken, deren Stabilität auf wechselseitig eigeninteressierten Leistungsversprechen gründet, nicht erhalten würden.

5. Führung als Governance gemeinschaftlicher Ziele (Motivation zur Teamproduktion jenseits der institutionalistischen Organisationsökonomik)

Das geschilderte Problem der wachsenden Agenturkosten verdeutlicht, dass wettbewerblich strukturierte Organisationen nicht das Potential ausschöpfen können, das der Teamproduktion innewohnt. Der härteste Fall stellt sich ein, wenn Organisationen, die nach agenturtheoretisch begründeten Prinzipien geführt werden, in der Praxis tatsächlich zerfallen und zum Markt werden, obwohl sie für den organisationsexternen Betrachter noch als korporative Akteure erscheinen. Andererseits – und dies ist eines der Kernargumente dieser Arbeit und eine zentrale Annahme der ökonomischen Methode – ist Knappheit und der daraus resultierende Wettbewerb ein nicht zu bestreitendes Merkmal der sozialen Realität auf Märkten und in Organisationen. Die institutionalistische Organisationsökonomik und eine darauf gegründete Führung als Governance von Individualzielen scheinen sich in einer Sackgasse zu befinden. Der Entwurf einer „Economics of Atmosphere“, den Williamson als Ausweg vorschlägt, ist weder von ihm selbst noch von anderen Ökonomen vorangetrieben worden.⁵⁹

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Theorie der Unternehmensstrategie als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, die sich weniger durch ein Festhalten an Paradigmen auszeichnet, sondern sich pragmatisch jener Wissenschaftsdisziplinen bedient, die zur Lösung relevanter Praxisprobleme von Unternehmen erfolgversprechend erscheinen, diese Aufgabenstellung seit geraumer Zeit bearbeitet und ihre ökonomische Perspektive auf individuelles und organisationales Verhalten für eine interdisziplinäre Auseinandersetzung öffnet (vgl. Foss 2021; Foss/Hallberg 2017; Felin et al. 2015; Ployhart/Hale Jr. 2014). Mit der sog. Zielrahmentheorie von Lindenberg – gleichsam ein „Joint Venture“ von kognitiver Sozialpsychologie, Soziologie und Ökonomik – scheint sich im wissenschaftlichen Diskurs eine Theoriearchitektur herauszukristallisieren, die aussichtsreiche Antworten bereithält.⁶⁰

⁵⁹ Foss (2011, S. 179 ff.) weist jedoch auf die Notwendigkeit hin, die transaktionskostenökonomische Perspektive interdisziplinär zu erweitern, wie dies Williamson selbst vorgezeichnet hat. Diese Feststellung findet dann ihren Niederschlag in der Kooperation von Foss und Lindenberg, in deren Zentrum die Einführung der Lindenbergschen Zielrahmentheorie in den strategischen Managementdiskurs steht und die in dieser Arbeit behandelt wird. Erst neuerdings befasst sich Chassagnon (2021) mit der Aufgabe, eine „Economics of Atmosphere“ auch innerhalb der Williamsonschen Organisationstheorie zu rekonstruieren und sie diesbezüglich fortzuentwickeln.

⁶⁰ Lindenberg hat die Zielrahmentheorie in einer Vielzahl von Veröffentlichungen ausgearbeitet, auf deren Nennung hier verzichtet wird. Zur Erläuterung der methodologischen Grundlagen vgl. Lindenberg 1992. Zur Aufklärung des Verhältnisses von Zielrahmentheorie zur Ökonomik vgl. Lindenberg 2017a; ders. 2017b; ders. 2015a; ders. 2015b; ders. 2013; ders. 2006. Zur Aufklärung des Verhältnisses von Zielrahmentheorie und ökonomisch fundierter Managementpraxis vgl. Birkinshaw et al. 2014. Lindenberg entwickelt seine Theoriearchitektur insbesondere in kritischer Auseinandersetzung mit der Williamsonschen Transaktionskostenökonomik, die für ihn prototypisch für die Anwendung der ökonomischen Methode steht. Interessanterweise geht Lindenberg jedoch nicht auf die Argumente von Williamson selbst ein, die dieser hinsichtlich der Grenzen seines eigenen Forschungsprogramms aufzeigt. – Bridoux/Stoelhorst (2019) bearbeiten neuerdings auf der Grundlage der sozialpsychologischen Theorie relationaler Beziehungen von Fiske (vgl. Rai/Fiske 2011) ebenso Teamproduktionsprobleme in einem unternehmensstrategischen Kontext. Dennoch wird auf diese Arbeiten hier nicht im Detail eingegangen, weil die Lindenbergsche Zielrahmentheorie dezidiert als Kritik an der Rational-Choice Ökonomik und der institutionalistischen Organisationsökonomik entwickelt wurde und daher für die Bearbeitung des epistemologischen Anliegens dieser Arbeit (Wo liegen mögliche Grenzen der ökonomischen Methode

Die Zielrahmentheorie baut auf der Annahme auf, dass die Situationswahrnehmung (Kognition) und Handlungsmotivation von Akteuren nicht, wie dies typischerweise unterstellt wird, zwei voneinander zu unterscheidende, sondern zwei sich wechselseitig beeinflussende Phänomene darstellen. Die Zielrahmentheorie fordert daher die Annahme heraus, dass Akteure eine feste Rangordnung ihrer Interessen besitzen, die sie zum Handeln motiviert, wie dies die Ökonomik unterstellt (vgl. z.B. Lindenberg 2017b; Foss/Lindenberg 2013, S 90 ff.). Vielmehr regen unterschiedliche Reize Akteure zur Aktivierung jeweils unterschiedlicher basaler Ziele an, die wiederum jeweils höchst unterschiedliche Situationswahrnehmungen nach sich ziehen und demzufolge voneinander unabhängige Präferenzsets aktivieren. Diese motivieren sodann zu höchst unterschiedlichen Handlungen. – Die Zielrahmentheorie unterscheidet drei basale Ziele (vgl. z.B. ebenda, S. 87 f.):

1. *Hedonistische Ziele* bringen emotional gesteuerte Interessen von Akteuren zum Ausdruck und motivieren zu spontanen Handlungen, die die unmittelbare Gefühlslage in einer Situation verbessern.
2. *Ressourcenverbessernde Ziele* bringen kognitiv gesteuerte Interessen von Akteuren zum Ausdruck und motivieren zu vorausschauenden (überlegten) Handlungen, die den Erhalt oder die Verbesserung der persönlichen Ressourcen der Akteure zur Folge haben.
3. *Normative Ziele* bringen emotional oder kognitiv gesteuerte Interessen von Akteuren zum Ausdruck und motivieren, (spontan oder überlegt) „das Richtige“ im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit und das Überleben der Gruppe zu tun, der die Akteure angehören.

In einer Handlungssituation wird stets nur eines dieser drei Ziele durch externe Reize, die nicht nur von der institutionellen, sondern auch von der sozialen Umgebung – und dort insbesondere vom Verhalten der Führungspersonen (vgl. ebenda, S. 95 f.; Lindenberg 2015, S. 44 f.) – ausgehen, *dominant* aktiviert, gerät in den kognitiven Vordergrund, und drängt die Verfolgung der beiden anderen Ziele in den kognitiven Hintergrund, solange diese nicht ebenso durch starke Reize angeregt werden und das fokale Ziel verdrängen. Präferenzsets von Akteuren liegen daher immer „gemischt“ – im kognitiven Vorder- und Hintergrund – vor (vgl. Foss/Lindenberg 2013, S. 88).

Das fokale Ziel sorgt für eine selektive Aktivierung kognitiver Prozesse und bestimmt somit das mentale Modell, mit dessen Hilfe die Akteure ihre Handlungssituation interpretieren. Worauf achten sie und worauf nicht? Welche Handlungsrestriktionen nehmen sie in einer konkreten Situation wahr und welche nicht? Auf welches kausale Wissen, das jeweils zur Zielerreichung notwendig ist, wird in dieser Situation zurückgegriffen? Welche Präferenzen bilden sich, und welche bilden sich nicht? Welche Handlungsalternativen werden in Betracht gezogen? Diese aktivierten kognitiven Prozesse wirken sich wiederum auf die Motivation aus, indem sie die anderen Ziele und damit andere Handlungen hemmen, die Erwartungen der Akteure an das Verhalten anderer Akteure steuern und die Kriterien beeinflussen, die zur Beurteilung von Zielverwirklichung und Misserfolg herangezogen werden. Das fokale Ziel setzt jeweils den *Zielrahmen* und bestimmt das aktivierte Präferenzset sowie die resultierenden Handlungen der Akteure („Framing“) (vgl.

im Hinblick auf die Gestaltung marktkonformer Führung?) geeigneter ist. Dennoch bietet es sich an, beide Theoriearchitekturen im Hinblick auf ihr unternehmensstrategisches Problemlösungspotential und einer daraus jeweils resultierenden Auffassung von marktkonformer Führung in einer zukünftigen Arbeit zu vergleichen.

ebenda). Kurzum: Der aktivierte Zielrahmen legt die Geschichten fest, die sich die Akteure selbst erzählen (vgl. Akerlof/Shiller 2015, S. 172).

Auf dieser Grundlage lässt sich die im vorangegangenen Kapitel beschriebene „Führung als Governance individueller Ziele“ als eine Führungsmethode beschreiben, die die Geführten gleichsam in einen hedonistischen oder ressourcenverbessernden Zielrahmen „hineinführt“ (vgl. Lindenberg 2013, S. 46 ff.). Die Akteure nehmen die Organisation als eine Plattform wahr, um eigene Ziele zu verwirklichen. Sie bringen sich bedingt – d.h. kalkulierend – in den Prozess der Teamproduktion ein. Ihre eigenen Interessen können sie nur dann verwirklichen, wenn sie sich für die Teamproduktion engagieren und dafür Belohnungen etwa in Gestalt besserer Arbeitsbedingungen, einer Steigerung des Selbstwertgefühls, Selbstverwirklichung, Arbeitsfreude oder Machterleben (hedonistische Ziele) oder in Gestalt positionaler Güter (ressourcenverbesserndes Ziel) im Falle einer erfolgreichen Teamproduktion erhalten (vgl. Foss/Lindenberg 2013, S. 91 f.). Die Probleme des opportunistischen Verhaltens und des Trittbrettfahrens sowie die damit zusammenhängenden Agenturkosten bleiben beim Handeln im hedonistischen oder ressourcenverbessernden Zielrahmen bestehen bzw. werden verstärkt, je kompetitiver sich der Unternehmensalltag den Geführten präsentiert. Dies hat zur Folge, dass viele Akteure nur dann – d.h. nur bedingt – kooperieren, wenn sie mindestens glaubhaft vor einer Ausbeutung ihres kooperativen Handelns geschützt sind.

Bei der „Führung als Governance individueller Ziele“ bleibt zudem unberücksichtigt, dass Verlierer im Wettbewerb um positionale Güter in der Organisation in einen hedonistischen Zielrahmen zu fallen drohen, was sie zu reaktiven Sabotagehandlungen animieren kann, um ihre Gefühlslage wieder in Balance zu bringen (vgl. ebenda; Lindenberg 2013, S. 49 f.). Williamson hat solche organisationszersetzenden Handlungen im Blick, wenn er herausstellt, dass Organisationen im Vergleich zu Märkten besondere Vorkehrungen für die Integration von Verlierern treffen und geeignete Schlichtungsprozeduren entwickeln müssen (vgl. Williamson 2010, S. 685; ders. 1994, S. 325).

Die Zielrahmentheorie legt nahe, dass eine Organisation das einer Teamproduktion innewohnende strategische Potential erst dann umfassend ausschöpfen kann, wenn Akteure zur dominanten Aktivierung normativer Ziele angeregt werden und hedonistische und ressourcenverbessernde Ziele in den kognitiven Hintergrund rücken. So entsteht eine Auffassung von Führung, der man den Namen „*Führung als Governance gemeinschaftlicher Ziele*“ geben könnte. Der Beitrag der Geführten zur Teamproduktion beruht in solchen Fällen nicht darauf, dass sie durch ihr Handeln ihre individuellen Ziele erreichen, sondern darauf, dass sie Teil eines sozialen Systems werden, das es ihnen ermöglicht, „über sich selbst hinauszuwachsen“, indem sie die Fokussierung auf sich selbst und die Instrumentalisierung der Anderen für die Entwicklung ihres Selbsts überwinden (besser: transzendieren) (vgl. Foss/Lindenberg 2013, S. 91; Haidt 2012, S. 258 ff. sowie S. 275 ff.). Die Individualziele gehen in ein gemeinschaftliches Ziel über (vgl. Lindenberg 2013, S. 43).⁶¹

⁶¹ Hier zeigt sich der wesentliche Unterschied zu einer ökonomischen Interpretation von Sozialität. Ökonomisch rekonstruiert, entsteht Sozialität, weil Akteure die Absicht haben, ihre eigenen Interessen zu befriedigen, was jedoch nur gelingt, wenn sie potentiellen Kooperationspartnern ebenso zur Verwirklichung von deren Interessen verhelfen (bedingte Kooperation). Die paradigmatische Formulierung findet sich bei Adam Smith (1776/1999, I.ii.2): „Gib mir, was ich will, und du wirst bekommen, was du willst ... Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers oder Bäckers erwarten wir unsere Mahlzeit, sondern

Die Zielrahmentheorie baut hier auf Erkenntnissen aus der evolutionären Anthropologie auf. So hat sich im Laufe der Evolution ein „soziales Gehirn“ ausgebildet (vgl. Dunbar 2009; ferner Stoelhorst 2017, S. 11 ff.; Lindenberg 2014), das die Wahrnehmung von Situationen als „gemeinschaftliche Situationen“ *sui generis* ermöglicht und das für die Durchführung distinkter gemeinschaftsunterstützender Handlungen verantwortlich ist (vgl. De Freitas et al. 2019; Sebanz et al. 2006). Befinden sich Akteure in einem normativen Zielrahmen, sind sie in der Lage, ihre Individualität und ihre persönlichen Ziele im Williamsonschen Sinne zu transzendieren und sich als Teil eines gemeinschaftlichen Vorhabens zur Erreichung gemeinschaftlicher Ziele zu sehen (siehe oben Kapitel 4). Die motivierende Kraft geht in diesen Fällen nicht vom Kalkulieren in eigener Sache und den daraus resultierenden Handlungen, sondern von einer kollektiven Orientierung und kollektiven Erfordernissen aus („Wie sollte *ich* mich verhalten, damit *wir unsere* Ziele zu erreichen?“).

Handlungen im normativen Zielrahmen besitzen daher eine höhere inhaltliche Qualität in Bezug auf die kollektiven Ziele als Handlungen im hedonistischen oder ressourcenverbessernden Zielrahmen. Die Akteure sind fähig, Handlungssituationen kognitiv gleichartig – und nicht individuell verschieden – abzubilden. So ist es ihnen etwa in mehrdeutigen Situationen möglich, im Sinne der Gemeinschaft intelligent zu handeln, ohne auf Anweisungen warten oder formale Regelwerke konsultieren zu müssen. Im normativen Zielrahmen kooperieren Akteure zudem nicht bedingt, d.h. sie kooperieren nicht nur dann, wenn ihr kooperatives Verhalten ihnen persönliche Vorteile bringt oder wenn sie glaubhaft vor Ausbeutung ihres kooperativen Handelns geschützt sind. Dies ermöglicht spontanes Handeln im Dienste der Lösung von Problemen, die im Prozess der Teamproduktion zum Vorschein kommen (vgl. Foss/Lindenberg 2013, S. 90 ff.).

Handlungen im normativen Zielrahmen haben nicht nur positive Wirkungen auf die Effektivität der Teamproduktion, sondern ebenso auf deren Effizienz. Weil das Interesse nach individueller Besserstellung im normativen Zielrahmen keine dominant handlungsleitende Kraft entfaltet, ist opportunistisches Verhalten keine betrachtete Handlungsalternative von Akteuren, die sich in diesem Zielrahmen befinden. Dies hat relativ niedrigere Überwachungskosten zur Folge. Planungs- und Abstimmungskosten sinken, weil Akteure in der Lage sind, Situationen und Handlungen, die zur Beherrschung dieser Situationen erforderlich sind, ohne ausführliche formale Unterstützung kognitiv gleichartig abzubilden. Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass die Produktivität der Teamproduktion von Akteuren, die sich in einem normativen Zielrahmen befinden, höher ist als beim Handeln in einem ressourcenverbessernden oder hedonistischen Zielrahmen. Im normativen Zielrahmen entwickeln Akteure Unternehmensstrategien mit dem vergleichsweise höchsten Gewinnpotential (vgl. ebenda) (siehe Abb. 6).

von deren Bedachtnahme auf ihr eigenes Interesse. Wir wenden uns nicht an ihre Menschenliebe, sondern an ihre Eigenliebe und sprechen nie von unseren eigenen Bedürfnissen, sondern von ihren Vorteilen.“ Menschen helfen ihren Mitmenschen, um im Tausch für ihre Hilfe etwas zu erhalten, was ihnen wichtig ist. Prosoziales Verhalten wird zum Mittel, eigene Interessen zu befriedigen. Smith gelingt mit dieser Interpretation sozialer Beziehungen *die* Antwort auf die für die Stabilität moderner, anomymen Gesellschaften entscheidende Frage, wie Sozialität angesichts des Zerbrechens des normativen Gefüges vormoderner Gesellschaften, die individuelle Interessen in ihrem Normenhorizont faktisch nicht kennen, in der modernen Gesellschaft, für die individuelle Interessen konstitutiv sind, gewährleistet werden kann (vgl. Plumpe 2007, S. 324ff.).

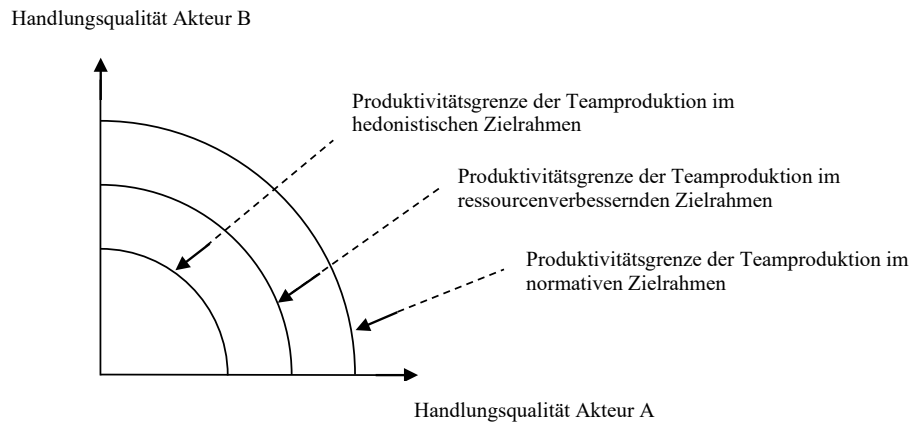


Abb. 6: Teamproduktivität in den einzelnen Zielrahmen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Foss/Lindenberg 2013, S. 92

Aus evolutionären Gründen besitzen die drei basalen Ziele a priori eine unterschiedliche Stärke im Hinblick auf ihre Aktivierung als Zielrahmen. Der Wunsch nach unmittelbarer Gefühlsregulation ist das am stärksten ausgeprägte menschliche Motiv. Es reichen daher bereits schwache Umweltreize aus, um den hedonistischen Zielrahmen zu aktivieren. Stärkere Reize sind notwendig, um den ressourcenverbessernden Zielrahmen zu aktivieren. Vorausschauendes Handeln zur Verbesserung der eigenen zukünftigen Möglichkeiten erfordert das Unterdrücken spontaner Emotionen und daraus resultierender kurzsichtiger, unüberlegter Handlungen. Um einen normativen Zielrahmen zu aktivieren, sind hingegen die vergleichsweise stärksten Reize notwendig. Aus evolutionärer Perspektive ist dies verständlich, da die Gruppe – die Organisation – für den adaptiven Vorteil des Individuums da ist und nicht das Individuum für den adaptiven Vorteil der Gruppe (vgl. Foss/Lindenberg 2013, S. 88). Die Transzendierung eigener Interessen im Zuge der Ausbildung des sozialen Gehirns zugunsten von Gruppeninteressen ist aus evolutionärer Perspektive ein vergleichsweise junges Phänomen und benötigt daher im Vergleich zur Ausrichtung des Handelns entlang eigener Interessen die stärkste Unterstützung durch soziale und institutionelle Reize.

Die entwickelten Zusammenhänge lassen sich zu folgenden Hypothesen verdichten:

Hypothese 9: Da die Qualität und Produktivität der Teamproduktion am höchsten ist, wenn sich die Akteure in einem normativen Zielrahmen befinden, ergibt sich die *Abschwächung* von sozialen und institutionellen Reizen, die einen a priori ohnehin starken hedonistischen oder ressourcenverbessernden Zielrahmen dominant aktivieren, als neunte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.

Hypothese 10: Da die Qualität und Produktivität der Teamproduktion am höchsten ist, wenn sich die Akteure in einem normativen Zielrahmen befinden, ergibt sich die *Setzung* von sozialen und institutionellen Reizen, die diesen a priori schwachen Zielrahmen dominant aktivieren, als zehnte konstitutive Funktion marktkonformer Führung.

Während der „Führung als Governance individueller Ziele“ ein transaktionaler Führungsprozess zugrunde liegt, erfordert eine „Führung als Governance gemeinschaftlicher Ziele“ einen transformativen Führungsprozess (vgl. Teece 2016, S. 208 m.w.N.). Führungspersonen benötigen die Fähigkeit, das mentale Modell der Geführten, mit dessen

Hilfe sie das Organisationsgeschehen interpretieren, zu ändern. Sie sind aufgefordert, die Geführten in den aus evolutionären Gründen prekären normativen Zielrahmen zu führen und dort zu halten. Im Gegensatz zur Literatur über konkrete Maßnahmen zur Umsetzung einer „Führung als Governance individueller Ziele“ existieren nur wenige Beiträge über konkrete Führungsmaßnahmen im Sinne der hier entwickelten „Führung als Governance gemeinschaftlicher Ziele“ (vgl. dazu lediglich Lindenberg/Foss 2011). Auf den ersten Blick deuten sich Parallelen zur Führung von Teams im Spitzensport an (vgl. z.B. Mayer 2015). Eine vertiefende Analyse kann hier nicht erfolgen und ist einer zukünftigen Arbeit vorbehalten.

6. Schlussbetrachtung: Das Paradoxon marktkonformer Führung

In dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, konstitutive Funktionen der Führung von Organisationen herauszuarbeiten, die im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft agieren. Dahinter verbarg sich die Auffassung, dass funktionierende Organisationen entscheidende Katalysatoren gesellschaftlichen Fortschritts darstellen. Wo sonst, wenn nicht in Organisationen, wird Wohlstand *produziert* (Wertschöpfung), der dann in nachgelagerten, wettbewerblich strukturierten und konfliktreichen Aushandlungsprozessen in einer Gesellschaft verteilt wird (Wertaneignung)? Ferner war die Untersuchung von der Idee inspiriert, dass Führung für die Funktionsfähigkeit von Organisationen von Bedeutung ist, und zwar insbesondere dann, wenn sie es vermag, Entscheidendes im Dickicht des Organisationsalltags für die Geführten zu erkennen und sichtbar zu machen, was diesen in konkreten Handlungssituationen verborgen bleibt oder was sie – aus welchen Gründen auch immer – nicht anzusprechen und umzusetzen in der Lage sind.

Diese Aufgabenstellung erforderte einen theoretisch rigorosen und zunächst monodisziplinären Zugang. Mit Hilfe der ökonomischen Methode wurden in Kapitel 2 und 3 die entscheidenden Benchmarks bzw. die logisch stärksten Herausforderungen identifiziert, mit denen sich Führungspersonen auseinandersetzen haben. – Nach einigen definitorischen Festlegungen in Kapitel 2.1 konnte mit Hilfe der neoklassischen Preistheorie in den Kapiteln 2.2 bis 2.4 gezeigt werden, dass sich der marktliche „Worst-Case“ für Führungspersonen immer dann einstellt, wenn Wettbewerbsprozesse ungehindert ablaufen und dazu führen, dass die von Unternehmen organisierte Wertschöpfung gänzlich von deren Stakeholdern und Eigentümern angeeignet wird. Für die Unternehmen selbst bleibt in der marktlichen „Worst-Case“-Situation keine Wertschöpfung zur Aneignung mehr übrig (ökonomischer Gewinn = 0). Ungehindert ablaufende Wettbewerbsprozesse bewirken daher die Minimierung des ökonomischen Gewinns und münden in die Restrukturierung der betreffenden Unternehmen ein. Aus dieser Logik folgt zwangsläufig, dass Führungspersonen die Geführten befähigen müssen, Gewinne zu maximieren, Wettbewerbsprozesse zu behindern und so für unvollständige Konkurrenz zu sorgen. Genau diese Aufgaben behandelt die Theorie der Unternehmensstrategie, die die neoklassische Preistheorie betriebswirtschaftlich fortführt (Kapitel 2.5).

Die Einsichten, die sich aus der erläuterten Logik wettbewerblich strukturierter Märkte ergeben, wurden zu vier Funktionen marktkonformer Führung verdichtet. Die zur Wahrnehmung dieser Führungsfunktionen erforderlichen Kompetenzen lassen sich als „Ergebnisorientierung“ und „Strategiekompetenz“ bezeichnen und können in der Praxis evaluiert werden.

In Kapitel 3 wurde zunächst dargelegt, dass sich die Entwicklung von Unternehmensstrategien als komplexe Teamproduktion auffassen lässt, die nur innerhalb von Organisationen und nicht marktvermittelt stattfinden kann. Sodann wurde mit Hilfe der ökonomischen Methode der organisationale „Worst-Case“ veranschaulicht, mit dem sich Führungspersonen auseinandersetzen haben: Dies ist der Zerfall der Organisation und ihre Umwandlung in einen Markt.

Kapitel 4 schilderte die unterschiedlichen Beurteilungen, die zwei institutionenökonomische Forschungsprogramme – die Agenturtheorie und die Transaktionskostenökonomik – im Umgang mit organisationalem Zerfall ermöglichen. Hier stellte sich heraus, dass einer der entschiedensten Vertreter rigorosen ökonomischen Denkens, Oliver Williamson, zu dem Schluss kommt, dass sich das Problem des organisationalen Zerfalls mit Hilfe der ökonomischen Methode zwar präzise beschreiben, aber auf dem Wege einer „Führung als Governance individueller Ziele“ nur unvollkommen oder sogar kontraproduktiv lösen lässt. Werden Organisationen entlang dieser Auffassung geführt, können sich geradewegs diejenigen opportunistischen Geister entwickeln (vgl. Ewelt-Knauer et al. 2021), die die Funktionsfähigkeit einer Organisation behindern oder im ungünstigsten Fall sogar zerstören. So ist die ökonomische Methode, die präzise die Logik zu entschlüsseln vermag, mit der Führungspersonen im Marktalltag konfrontiert sind und die sie zur nie endenden Suche nach Mitteln (Unternehmensstrategien) zu maximalen Gewinnen anhält, die angesichts systematischer Unsicherheit (vgl. grundlegend Knight 1921/2009; ferner Foss/Klein 2012, S. 81 ff.) nie erreichbar sind, offensichtlich nicht in der Lage, die Logik von Organisationen zu rekonstruieren, die erfolgreich mit ebendieser Marktlogik umgehen und Unternehmensstrategien als Fundament maximaler ökonomischer Gewinne entwickeln.

Die institutionalistische Organisationsökonomik, wie sie sich bis heute entwickelt hat, bietet methodologisch keine Möglichkeiten, um die Besonderheiten der ontologischen Entität „Organisation“ im Vergleich zur ontologischen Entität „Markt“ zu identifizieren. Mit anderen Worten: „If one were able to fully utilize market mechanisms within the firm instead, then the rationale for having a firm in the first place goes away“ (Chadwick/Coff 2019, S. 72). Auch die sich aus der experimentellen Ökonomik heraus entwickelnde Marktdesignschule, die sich detailliert zu Fragen des Organisationsdesigns äußert (vgl. Chen et al. 2021, S. 5334 ff.), stellt hier keine „Durchbruchserkenntnisse“ für die Führung von Organisationen bereit, weil sie nicht zwischen individuellem Handeln entlang einer Markt- und einer Organisationslogik unterscheiden kann. So bleibt das Arsenal empirisch überprüfbarer Hypothesen über individuelles Verhalten in Organisationen und die Führung von Individuen in Organisationen eingeschränkt. Der Tatsache, dass Personen, die Organisationen führen, weniger Markt-, sondern vor allem Organisationsarchitekten sind, kann nicht genügend Rechnung getragen werden.

So musste in Kapitel 5 auf kritische Distanz zur ökonomischen Methode gegangen und im Popperschen Sinne tiefer gegraben werden. Mit der Zielrahmentheorie von Siegwart Lindenberg wurde eine Theoriearchitektur identifiziert, die eine Erklärung dafür liefert, warum diejenigen Organisationen, die ihren Mitgliedern die Transzendierung individueller Vorteile und damit gemeinschaftliches Handeln *sui generis* ermöglichen, das unternehmensstrategische Potential der Teamproduktion – *als der wirklichen „Nature of the Firm“* (Coase 1937), *auf die sich alle Führungskonzepte in welcher Form auch immer beziehen müssen* – am effizientesten ausnutzen. Eine „Führung als Governance gemein-

schaftlicher Ziele“ befähigt die Geführten, in einem Maße zur Gewinnmaximierung beizutragen, wie es eine mit ökonomischer Logik begründete Führung in Gestalt einer „Führung als Governance individueller Ziele“ nicht vermag (siehe Abb. 6).

Die Einsichten, die sich aus der Entschlüsselung der Logik funktionierender Organisationen in den Kapiteln 3 bis 5 ergaben, wurden zu sechs weiteren Funktionen marktkonformer Führung verdichtet. Die zur Wahrnehmung dieser Führungsfunktionen erforderliche Kompetenz lässt sich als „kollaborative Kompetenz“ bezeichnen und kann in der Praxis evaluiert werden.

So stellt sich nun am Ende dieser Arbeit ein verblüffendes Ergebnis ein: Die Logik, der die Prozesse auf wettbewerblich strukturierten Märkten folgen, zwingt Unternehmen auf dem Wege der Entwicklung von Unternehmensstrategien, Gewinne zu maximieren, wollen sie nicht im Vergleich zu ihren Wettbewerbern zurückfallen und im ungünstigsten Fall vom Markt verschwinden. Steuern Führungspersonen ihre Organisationen jedoch explizit entlang dieses Prinzips der Gewinnmaximierung oder abgeleiteter Kennzahlen, wie dies bei der „Führung als Governance individueller Ziele“ der Fall ist und in den vergangenen Jahrzehnten zur Mainstream-Führungspraxis wurde, rückt dies die Geführten in einen ressourcenverbessernden oder hedonistischen Zielrahmen. Sie beginnen, die Organisation als Plattform zur Erreichung ihrer eigenen Ziele zu interpretieren. Die Handlungsqualität der Geführten in Bezug auf die Erreichung der Organisationsziele geht zurück. Die Qualität der entwickelten Unternehmensstrategien ist geringer, als wenn sich die Geführten in einem normativen Zielrahmen befinden würden. Gewinnmaximierung als systemisch induziertes und unvermeidliches, formales Ziel der Organisation wird nicht erreicht, wenn die Maximierung des Gewinns oder abgeleiteter Kennzahlen das handlungsleitende Prinzip in der Organisation darstellt. – Diese Schlussfolgerung ermöglicht nun die Formulierung des zu Beginn dieser Arbeit erwähnten Paradoxons marktkonformer Führung, dessen Entfaltung und Bearbeitung die Agenda von Führungspersonen (im Vergleich zur Agenda von Managern) bestimmt:⁶²

Unternehmen sollten auf Gewinnmaximierung verzichten, um Gewinne maximieren zu können.

Paradoxa lassen sich nicht auflösen. Sie erzeugen eine intellektuelle Spannung, um nach neuen Wegen im Umgang mit zu interessierenden Sachverhalten zu suchen und zu einem tieferen Verständnis derselben zu kommen. Welche Impulse kann die vorliegende Arbeit der Forschung und Führungspraxis in diesem Sinne vermitteln?

Die *Ökonomik* kennt Führung allenfalls als transaktionale Führung oder Management im Sinne eines Austauschprozesses von Leistung und Gegenleistung. Das analytische Vordringen zu den Möglichkeiten einer strategischen Leistungssteigerung von Organisationen, die nicht mehr mit ökonomischen Mitteln zu erklären ist, bleibt ihr daher verborgen. Warum sollte dies so bleiben? Wenn es nicht eigeninteressierte, sondern an einem transzendenten Eigeninteresse ausgerichtete Handlungen der Organisationsmitglieder sind, die es Unternehmen ermöglichen, sich als widerstandsfähige korporative Akteure

⁶² Die Formulierung des Paradoxons marktkonformer Führung ist von Kay (2012) sowie Foss/Lindenberg (2013, S. 93 ff.) inspiriert, die jedoch den paradoxen Charakter der Gewinnmaximierung nicht konsequent herausarbeiten und stattdessen von der Notwendigkeit einer „verschleierten“ oder „indirekten“ Verfolgung der Gewinnmaximierung als Voraussetzung derselben sprechen.

zu konstituieren, die erfolgreich mit den Zwängen des marktlichen Wettbewerbs umzugehen in der Lage sind, gibt es keinen Grund, warum die Ökonomik das nicht thematisieren sollte. Die Ökonomik wird auch eine „Ökonomik nicht-ökonomisch motivierter Handlungen“ disziplinieren und in ihre Theoriearchitektur integrieren können.⁶³ In diesem Feld kann die Ökonomik von der Führungsforschung lernen, die seit langem zwischen transaktionaler Führung bzw. Management und transformativer Führung unterscheidet. Die explizit ökonomische Führungsforschung zeigt sich für einen wechselseitigen Dialog aufgeschlossen. Von Bedeutung wird hier insbesondere der Diskurs über die methodologische Behandlung individueller Präferenzen und Präferenzänderungen sein (vgl. Kosfeld 2020, S. 10; siehe bereits Williamson 1995, S. 214). Ansätze einer solchen gegenseitigen Bereicherung finden sich ebenso in jüngeren Arbeiten zu einer unternehmerischen Theorie der Unternehmung (vgl. Teece 2016, ferner Weißenberger 2022, S. 481 f.). Nicht zuletzt hätte die sich an der Regulierungsspirale abarbeitende, agenturtheoretisch fundierte, Corporate-Governance-Forschung (und -Praxis) einen Nutzen von derartigen Überlegungen.

Mehr als nur ein Abfallprodukt einer solchen Fortentwicklung der ökonomischen Theorie der Unternehmung wäre die Chance, sich mit der Frage zu befassen, ob sich auf diesem Wege nicht auch Möglichkeiten eröffnen, die *Betriebswirtschaftslehre* als eine „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ in Gutenbergscher Tradition zu revitalisieren oder sich zumindest von dieser Tradition inspirieren zu lassen (vgl. ebenda, S. 482). Diese Betriebswirtschaftslehre, die sich angesichts zunehmender fachlicher Spezialisierung in einem Auflösungsprozess befindet (vgl. Weber 2018, S. 26 ff.; Backhaus/Carlsen 2016), hatte immer das Unternehmen als „eigenständiges ‚Wesen‘ und nicht als ein Instrument von Akteuren“ (Schmidt 1999, S. 67) im Blick. Mit den in dieser Arbeit skizzierten strategischen Konsequenzen einer Rekonstruktion von Organisation, deren Mitglieder in einem normativen Zielrahmen agieren und die daher eine besondere Qualität komplementären Zusammenwirkens hervorbringen können, erhält dieses alte Anliegen eine neue und dem aktuellen Forschungsstand entsprechende Bedeutung.⁶⁴ Eine derartig revitalisierte Allgemeine Betriebswirtschaftslehre verfügte über ein solides ökonomisches Fundament wie ihre Vorläufer.⁶⁵ Sie böte die theoretische Basis nicht für eine Management-, sondern für eine echte Unternehmensführungslehre, die sich auf einem modernisierten Fundament

⁶³ Die Agenturtheorie ist in den vergangenen Jahren einen Schritt in diese Richtung gegangen, indem sich in dieser Theoriearena die Auffassung durchzusetzen scheint, dass Märkte und Organisationen in der Tat zwei verschiedene Governancestrukturen darstellen, wie dies Williamson herausgearbeitet hat (vgl. Holmström 2017). Vgl. dazu aus evolutionsökonomischer Perspektive Stoelhorst (2017) sowie aus institutionenökonomischer Perspektive Chassagnon (2021).

⁶⁴ Ebenso kann die hier entwickelte Vorstellung von Organisation, die gemeinschaftliches Handeln ihrer Mitglieder von einer besonderen Art ermöglicht, die Diskussion über den Umgang mit Sinnverlust von Arbeit und daraus resultierender „innerer Emigration“ sowie Systementfremdung und -widerstand bereichern (vgl. dazu Pies 2020, insbes. S. 49 ff.; ferner Barney 2019). Die Betriebswirtschaftslehre würde damit an Gesellschaftstheorie anschließen, in der sie faktisch nicht – oder nur als Objekt von Kritik – vorkommt. Diese *Leer*-Stelle im gesellschaftstheoretischen Diskurs ist insofern bemerkenswert, da sich die Betriebswirtschaftslehre mit der organisationalen Erzeugung jenes Wohlstands befasst, ohne den gesellschaftlicher Fortschritt nicht möglich ist.

⁶⁵ Zur Beurteilung der ökonomischen Fundierung im Werk von Gutenberg vgl. Schmidt (1999, insbes. S. 83ff.). Zur diesbezüglichen Auseinandersetzung mit den Arbeiten von Schneider als einem zweiten wesentlichen Protagonisten einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vgl. ders. (2015, insbes. S. 480 ff.).

mit nicht zu delegierenden – echten – Führungsentscheidungen im Unterschied zu Entscheidungen, die an das Management delegiert werden können, befasst. Diese Unterscheidung, die vor allem aus der Perspektive der Praxis wichtig ist und nicht zuletzt juristische Implikationen enthält (vgl. Kuntz 2020), findet sich im Wesentlichen nur noch in der (agenturtheoretisch inspirierten) Corporate-Governance-Forschung und -Praxis. Die erläuterten zehn Funktionen marktkonformer Führung sind ein Vorschlag, um das Feld echter Führungsentscheidungen, wie es sich heute zeigen kann, sichtbar zu machen.

Im Hinblick auf eine Vermittlung von Impulsen für die *Führungsforschung* zeigt diese Arbeit, dass die Wirksamkeit von Führungstheorien und Führungskonzepten sowie abgeleiteter Coaching- und Trainingsmaßnahmen nur dann gemessen und beurteilt werden kann, wenn ein Bezug zur Logik des gesellschaftlichen Subsystems hergestellt wird, in dem sich Führung vollzieht. Im Hinblick auf die Führung von Organisationen, die im System der Wirtschaft einer modernen Gesellschaft agieren, ist also stets zu fragen, inwieweit Führungstheorien und Führungskonzepte Einsichten vermitteln, die die Ausführung der entwickelten zehn konstitutiven Funktionen marktkonformer Führung in der Praxis unterstützen. Diese Marktkonformität ist das systemspezifische Ordnungsmerkmal, mit dessen Hilfe der einleitend diagnostizierte Dschungel an Führungstheorien und Führungskonzepten für weitere Forschung, die praxisrelevant sein möchte, zugänglich gemacht werden kann. Der Ausweis der Marktkonformität reduziert das Luhmannsche Rauschen, das mit fehlender Systemrelevanz einhergeht, und verhilft Führungstheorien und darauf aufbauenden Führungstrainings in der Praxis zu mehr Akzeptanz.⁶⁶

Ebenso sollte sich die *Führungsforschung* vertieft mit Führung als Teil eines längerfristigen, organisationalen Kulturentwicklungsprozesses befassen (vgl. z.B. Wilderom et al. 2012). Der Aufbau einer Organisation als Wertschöpfungsgemeinschaft, deren Stabilität gerade nicht (bzw. nicht nur) auf wechselseitig eigeninteressierten Leistungsversprechen gründet, ist eine organisationskulturelle Herausforderung. Für das praktische Führungstraining würde dies eine Kehrtwende bedeuten, da es sich von einzelthemenbezogenen, seminaristischen Trainings hin zu einer, die Kulturentwicklung begleitenden, längerfristigen Führungskräfteentwicklung wandeln müsste. Kompetenzen für die Operationalisierung der konstitutiven Funktionen marktkonformer Führung würden dann nicht punktuell, sondern kontinuierlich und vor allem „on-the-job“ vermittelt (vgl. Beer et al. 2016, S. 55).

Abschließend sei erwähnt, dass die vorliegende Arbeit auch Inspirationen für das *Alltagshandeln von Führungspersonen* enthält. Für deren Orientierung mag sie als Spiegel dienen, in dem sie sich selbst als handelnde Subjekte ihres Führungsverständnisses sehen und beurteilen können. Über einen längeren Zeitraum erfolgreiche Führungspersonen sind wahrscheinlich Menschen, denen es gelingt, die dem Paradoxon marktkonformer Führung innewohnende Spannung in Worte und Handlungen zu überführen, zu denen andere (noch) nicht in der Lage sind. Solche Führungspersonen folgen ihren Worten authentisch, wenn sie in ihrer Organisation sagen, dass es um das spannungsgeladene „Uns“ (einschließlich der Stakeholder) und nicht um das „Mich“ geht. Dauerhaft erfolgreiche Führungspersonen sind Menschen, die trotz vielfältigen gesellschaftlichen Widerstands den Mut haben zu sagen, dass die Aussicht auf möglichst hohe Gewinne Organisationen antreibt, sich – unabhängig von den Motiven einzelner Personen – auf die Suche nach

⁶⁶ Zu einer aktuellen empirischen Erhebung über Wirksamkeit und Verbreitung von sowie Vorbehalten gegenüber Führungcoaching vgl. Pentz et al. (2021).

technologischen und organisationalen Innovationen zu begeben, ohne die moderne Gesellschaften ihre Probleme nicht lösen können. Zugleich erkennen sie an und sprechen aus, dass das gleiche Gewinnstreben zur Entwicklung dysfunktionaler Strategien zur Gewinnerzielung anregen kann und massive Krisen erzeugt hat, denen Führungspersonen – aus welchen Gründen auch immer – nichts entgegengesetzt haben und deren (institutionelle) Beherrschung (noch) unmöglich war. Solche Führungspersonen haben dann den Beweis erbracht, dass sie keine Führungspersonen sind, wie sie in dieser Arbeit verstanden werden. Sie haben das Inakzeptable zugelassen und das Unmögliche nicht möglich gemacht.

Literatur

- Aguilera, R. V. (2021): Corporate Governance, in: Duhaime, I. M./Hitt, M. A./Lyles, M. A. (Hrsg.): Strategic Management. State of the Field and Its Future, New York 2021, S. 389 – 409.
- Akerlof, G. A./Shiller, R. J. (2015): Phishing for Phools. The Economics of Manipulation and Deception, Princeton/Oxford 2015.
- Albert, H. (1968/1991): Traktat über kritische Vernunft, Tübingen 1991 (Erstauf. 1968).
- Alchian, A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Jg. 62, H. 5, S. 777 – 795.
- Alvarez, S. A./Zander, U./Barney, J. B./Afuah, A. (2020): From the editors. Developing a theory of the firm for the 21st century, in: Academy of Management Review, Jg. 45, H. 4, S. 711 – 716.
- Antonakis, J./Day, D. V. (2018): Leadership: Past, Present. And Future, in: dies. (Hrsg.): The Nature of Leadership, 3. Aufl., Los Angeles u.a. (2018), S. 3 – 26.
- Antonakis, J./House, R. J. (2014): Instrumental Leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory, in: The Leadership Quarterly, Jg. 25, H. 4, S. 746 – 771.
- Arrow, K. J./Hahn, F. J. (1971): General competitive analysis, San Francisco 1971.
- Asmussen, C. G./Foss, K./Foss, N. J./Klein, P. G. (2020): Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation, in: Strategic Management Journal, Jg. 42, H. 2, S. 413 – 434.
- Backhaus K./Carlsen, C. (2016): Das Allgemeine in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Ein Vorschlag für ein zweistufiges Konzept, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 76, H. 6, S. 423 – 435.
- Baecker, D. (2012): Postheroische Führung, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin/Heidelberg 2012, S. 475 – 490.
- Barney, J. B. (2018): Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective, in: Strategic Management Journal, Jg. 39, H. 13, S. 3305 – 3325.
- Barney, J. B. (2011): Establishing strategic management as an academic discipline, in: Huggins, R./Izushi, H. (2011): Competition, Competitive Advantage, and Clusters. The Ideas of Michael Porter, Oxford u. a. 2011, S. 25 – 31.

- Barney, J. B./Rangan, S. (2019): Editors' comments: Why do we need a special issue on new theoretical perspectives on market-based economic systems?, in: *Academy of Management Review*, Jg. 44, H. 1, S. 1 – 5.
- Barney, J. B./Mackey, A. (2018): Monopoly Profits, Efficiency Profits, and Teaching Strategic Management, in: *Academy of Management Learning & Education*, Jg. 17, H. 3, S. 359 – 373.
- Barney, J. B./Hesterly, W. (2013): Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis, in: Clegg, S. R et al. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2. Aufl., London u. a. 2013, S. 111 – 148.
- Barney, J. B./Clark, D. N. (2007): *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford u.a. 2007.
- Baudry, B./Chassagnon, V. (2010): The close relation between organization theory and Oliver Williamson's transaction cost economics: a theory of the firm perspective, in: *Journal of Institutional Economics*, Jg. 6, H. 4, S. 477 – 503.
- Baumol, William J. (1990): Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 98, H. 5, S. 893 - 921.
- Beer, M./Finnström, M./Schrader, D. (2016): Why Leadership Training Fails – and what to do about It, in: *Harvard Business Review*, Jg. 94, H. 10, S. 50 – 57.
- Benkler, Y. (2017): Peer production, the commons, and the future of the firm, in: *Strategic Organization*, Jg. 15, H. 2, S. 264 – 274.
- Birkinshaw, J./Foss, N. J./Lindenberg, S. (2014): Combining Purpose with Profits, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 55, Spring Issue, S. 49 – 56.
- Bowles, S./Kirman, A./Sethi, R. (2017): Retrospectives: Friedrich Hayek and the Market Algorithm, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 31, H. 3, S. 215 – 230.
- Brandenburger, A. M./Stuart Jr., H. W. (1996): Value-Based Business Strategy, in: *Journal of Economics & Management Strategy*, Jg. 5, H. 1, S. 5 – 24.
- Bridoux, F./Stoelhorst, J. W. (2019): Rents from human capital complementarities: a relational view of value creation and value capture, in: Nyberg, A. J./Moliterno, T. P. (Hrsg.): *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, Cheltenham/Northampton 2019, S. 34 – 58.
- Bühner, R./Stiller, P. (2004): Kapitalmarkt und Management, in: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart 2004, Sp. 573 – 578.
- Chadwick, C./Coff, R (2019): Commentary on “Rents from human capital complementarities: a relational view of value creation and value capture”, in: Nyberg, A. J./Moliterno, T. P. (Hrsg.): *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, Cheltenham/Northampton 2019, S. 68 – 75.
- Charness, G./Masclot, D./Villeval, M. C. (2014): The Dark Side of Competition for Status, in: *Management Science*, Jg. 60, H. 1, S. 38 – 55.
- Chassagnon, V. (2021): Atmosphere, private ordering, and industrial pluralism: Williamson's evolving science of organization, in: *Journal of Institutional Economics*, im Erscheinen (verfügbar unter <https://doi.org/10.1017/S1744137421000618>), S. 1 – 15.

- Chen, Y./Cramton, P./List, J. A./Ockenfels, A. (2021): Market Design, Human Behavior, and Management, in: *Management Science*, Jg. 67, H. 9, S. 5317 – 5348.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Jg. 4, H. 16, S. 386 – 405.
- Dato, S./Nieken, P. (2020): Gender differences in sabotage: the role of uncertainty and beliefs, in: *Experimental Economics*, Jg. 23, H. 2, S. 353 – 391.
- Day, D. V. (2014): The Future of Leadership: Challenges and Prospects, in: Day, D. V. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford 2014, S. 859 – 867.
- Dean, T. J./McMullen, J. S. (2002): Market Failure and Entrepreneurial Opportunity, in: *Academy of Management Proceedings*, o. Jg., H. 1, S. F1 – F6.
- De Freitas, J./Thomas, K./DeScioli, P./Pinker, S. (2019): Common knowledge, coordination, and strategic mentalizing in human social life, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, Jg. 116, Nr. 28, S. 13751 – 13758.
- Desmet, P. T. M./Hoogevorst, N./Van Dijke, M. (2015): Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 26, H. 6, S. 1034 – 1050.
- Dinh, J. E./Lord, R. G./Gardner, W./Meuser, J.D./Liden, R. C./Hu, J. (2014): Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 25, H. 1, S. 36 – 62.
- Dunbar, R. I. M. (2009): The social brain hypothesis and its implications for social evolution, in: *Annals of Human Biology*, Vol. 36, H. 5, S. 562 – 572.
- Durand, R. (2021): Competitive Advantage = Strategy, Reboot, in: Duhaime, I. M./Hitt, M. A./Lyles, M. A. (Hrsg.): *Strategic Management. State of the Field and Its Future*, New York 2021, S. 243 – 259.
- Ebrahim, A./Battilana, J./Mair, J. (2014): The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 34, S. 81 – 100.
- Erlei, M./Haucap, J. (Hrsg.) (2018): *Mainstream vs. heterodoxe Ökonomik: Forschungsprogramme im Vergleich*, List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Jg. 44, H. 4.
- Eucken, W. (1952/1990): *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 6. Aufl., Tübingen 1990 (Erstaubl. 1952).
- Ewelt-Knauer, C./Knauer, T./Sharp, D. (2021): Rankings und Compliance: Führen Mitarbeiterankings zu mehr Regelverstößen, in: *Schmalenbach IMPULSE*, Jg. 1, H. 1, S. 196 – 197.
- Felfe, J. (Hrsg.) (2015): *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Methoden, Konzepte und Erkenntnisse*, Göttingen u.a. 2015.
- Felin, T./Foss, N. J./Ployhart, R. E. (2015): The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory, in: *Academy of Management Annals*, Jg. 9, H. 1, S. 575 – 632.
- Foss, N. J. (2021): Microfoundations in Strategy; Content, Current Status and Future Prospects, in: Duhaime, I. M./Hitt, M. A./Lyles, M. A. (Hrsg.): *Strategic Management. State of the Field and Its Future*, New York 2021, S. 559 – 577.
- Foss, N. J. (2017): Judgement, the theory of the firm, and the economics of institutions. My contributions to the entrepreneurship field, in: Audretsch, D. B./Lehmann, Erik E. (Hrsg.): *The Routledge companion to the makers of modern entrepreneurship*, London/New York 2017, S. 101 – 115.

- Foss, N. J. (2011): Human Capital and Transaction Cost Economics, in: Burton-Jones, A./Spender, J.-C. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Human Capital*, Oxford 2011, S. 165 – 185.
- Foss, N. J. (1997): Ethics, Discovery, and Strategy, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, H. 11, S. 1131 – 1142.
- Foss, N. J./Hallberg, N. L. (2017): Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization, in: *Strategic Organization*, Jg. 15, H. 3, S. 410 – 422.
- Foss, N. J./Klein, P. G. (2012): *Organizing Entrepreneurial Judgement. A New Approach to the Firm*, Cambridge u.a. 2012.
- Foss, N. J./Lindenberg, S. (2013): Microfoundations for Strategy: A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation, in: *Academy of Management Perspectives*, Jg. 27, H. 2, S. 85 – 102.
- Foss, N. J./Lindenberg, S. (2012): Teams, Team Motivation, and the Theory of the Firm, in: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 33, H. 5-6, S. 369 – 383.
- Foss, N. J./Klein, P. G./McCaffrey, M. (2019): *Austrian Perspectives on Entrepreneurship, Strategy, and Organization*, Cambridge 2019.
- Fourcade, M./Khurana, R. (2017): The Social Trajectory of a Finance Professor and the Common Sense of Capital, in: *History of Political Economy*, Jg. 49, H. 2, S. 347 – 381.
- Freeman, R. E./Philips, R./Sisodia, R. (2020): Tensions in Stakeholder Theory, in: *Business & Society*, Jg. 59, H. 2, S. 213 – 231.
- Freeman, R. E./Wicks, A. C./Parmar, B. (2011): Stakeholder Theory as a Basis for Capitalism, in: Sacconi, L./Blair, M./Freeman, R. E./Vercelli, A. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Basingstoke u.a. 2011, S. 52 - 72.
- Frese, E. (2004): Interne Märkte, in: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart 2004, Sp. 552 – 560.
- Friedman, M. (1970/2007): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: Zimmerli, W. Ch./Richter, K./Holzinger, M. (Hrsg.): *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin u.a. 2007, S. 173 – 178 (zuerst veröffentlicht im *New York Times Magazine* in 1970).
- Garretsen, H./Stoker, J. I./Weber, R. A. (2020): Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 31, H. 3, S. 1 – 11 (Paginierung gemäß Internetdownload).
- Gibbons, R. (2005): What is Economic Sociology and Should any Economists Care?, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 19, H. 1, S. 3 – 7.
- Greene, J. (2013): *Moral Tribes. Emotion, Reason, and the Gap Between Us and Them*, New York 2013.
- Gutenberg, E. (1962): *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen*, Wiesbaden 1962.
- Haidt, J. (2012): *The Righteous Mind. Why Good People are Divided by Politics and Religion*, London u.a. 2012.
- Hallberg, N. L./Brattström, A. (2019): Concealing or revealing? Alternative paths to profiting from innovation, in: *European Management Journal*, Jg. 37, H. 2, S. 165 – 174.

- Hambrick, D. C./Wowak A. J. (2021): Strategic Leadership , in: Duhaime, I. M./Hitt, M. A./Lyles, M. A. (Hrsg.): Strategic Management. State of the Field and Its Future, New York 2021, S. 338 – 353.
- Harms, P. D./Wood, D./Landay, K./Lester, P. B./Vogelsang Lester, G. (2018): Autocratic leaders and authoritarian followers revisited and agenda for the future, in: The Leadership Quarterly, Jg. 29, H. 1, S. 105 – 122.
- Hasse, R. (2015): Organisationsforschung und Wettbewerb, in: Apelt, M./Wilkesmann, U. (Hrsg.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie, Wiesbaden 2015, S. 119 – 122.
- Haucap, J. (2020): Wettbewerb 4.0. Was die Digitalisierung für Wettbewerb und Kartellrecht bedeutet, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 49, H. 2-3, S. 36 – 43.
- Haucap, J. (2016): Fritz Helmedags vermeintlich trügerisches Wirtschaftswissen anderer Ökonomen, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Jg. 41, H. 2, S. 303 – 306.
- Hayek, F. A. v. (1982/2003): Recht, Gesetz und Freiheit. Eine Neufassung der liberalen Grundsätze der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie, Tübingen 2003 (englischsprachige Erstauflage: 1982).
- Hayek, F. A. v. (1969/1994): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Hayek, F. A. v.: Freiburger Studien, Tübingen 1994, S. 249 – 265 (Erstauflage: 1969).
- Helmedag, F. (2016a): Trügerisches Wirtschaftswissen: Akademische Fehltritte und populäre Irrtümer im Überblick, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Jg. 41, H. 2, S. 291 – 302.
- Helmedag, F. (2016b): Schattenboxen mit Scheuklappen: Haucaps Verteidigung trügerischen Wirtschaftswissens, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Jg. 41, H. 2, S. 307 – 310.
- Herzog, L. (2021): Markt und Wettbewerb, in: Heidbrink, L./Lorch, A./Rauen, V. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsphilosophie III. Praktische Wirtschaftsphilosophie, Wiesbaden 2021, S. 201 – 213.
- Hicks, J. (1935): Annual Survey of Economic Theory: The Theory of Monopoly, in: Econometrica, Jg. 3, H. 1, S. 1 – 20.
- Hirsch, F. (1980): Die sozialen Grenzen des Wachstums. Eine ökonomische Analyse der Wachstumskrise, Reinbek 1980.
- Hodgson, G. M. (2019): Evolutionary Economics: Its Nature and Future, Cambridge u. a. 2019.
- Holcombe, R. G. (2014): Advanced Introduction to the Austrian School of Economics, Cheltenham/Northampton 2014.
- Holmström, B. (2017): Pay for Performance and Beyond, in: American Economic Review, Jg. 107, H. 7, S. 1753 – 1777.
- Homann, K. (2015): Wirtschaftsethik: Ethik, rekonstruiert mit ökonomischer Methode, in: Aaken, D. v./Schreck, P. (Hrsg.): Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Berlin 2015, S. 23 – 46.
- Homann, K. (2014): Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral, Wien 2014.
- Homann, K. (2002a): Die Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Ethik, in: Homann, K.: Vorteile und Anreize (hrsg. von C. Lütge), Tübingen, S. 94 – 106.
- Homann, K. (2002b): Ökonomik: Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln, in: Homann, K.: Vorteile und Anreize (hrsg. von C. Lütge), Tübingen, S. 243 – 266.

- Honneth, A. (2007): Pathologien der Vernunft, Frankfurt 2007.
- Immel, M./Hachenberg, B./Kiesel, F./Schierbeck, D. (2021): Green bonds: shades of green and brown, in: Journal of Asset Management, Jg. 22, H. 2, S. 96 – 109.
- Jensen, M. C. (1988): Takeovers: Their Causes and Consequences, in: Journal of Economic Perspectives, Jg. 2, H. 1, S. 21 – 48.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976/1998): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, in: Jensen, M. C.: Foundations of Organizational Strategy, Cambridge, Mass. 1998, S. 51- 102 (Erstveröffentlichung: 1976).
- Jensen, M. C./Baker, G./Baldwin, C./Wruck, K. H. (1999): Organizations and Markets, in: McCraw, T. K./Cruikshank, J. L. (Hrsg.): The Intellectual Venture Capitalist. John H. McArthur and the Work of the Harvard Business School 1980 – 1995, Boston, Mass. 1999, S. 163 – 196.
- Jost, P.-J./Bieberstein, F. v. (2011/2013): Strategische Anreizgestaltung, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2013, S. 151 – 170 (Erstaufgabe: 2011).
- Kay, J. (2012): Obliquity, in: Capitalism and Society, Jg. 7, H. 1 (Artikel 2), S. 1 – 9.
- Kiechel III, W. (2010): The Lords of Strategy. The Secret Intellectual History of the New Corporate World, Boston, Mass. 2010.
- Kieser, A./Nicolai, A./Seidl, D. (2015): The Practical Relevance of Management Research. Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program, in: Academy of Management Annals, Jg. 9, H. 1, S. 143 – 233.
- Klein, P. G./Holmes, R. M./Foss, N. J./Terjesen, S./Pepe, J. (2022): Capitalism, Cronyism, and Management Scholarship: A Call for Clarity, in: Academy of Management Perspectives, Jg. 36, H. 1, S. 6 – 29.
- Klein, P. G./Barney, J. B./Foss, N. J. (2013): Stichwort „Strategic Entrepreneurship“, in: Kessler, E. H. (Hrsg.): Encyclopedia of Management Theory, Vol. 2, S. 778 – 782.
- Knight, F. H. (1921/2009): Risk, Uncertainty, and Profit, Orlando 2009 (Erstaufgabe: 1921).
- Kosfeld, M. (2020): The role of leaders in inducing and maintaining cooperation: The *CC strategy*, in: The Leadership Quarterly, Jg. 31, H. 3, S. 1 – 11 (Paginierung gemäß Internetdownload).
- Kotter, J. P. (1990/2001): What Leaders Really Do, in: Harvard Business Review, Jg. 79, Nr. 11, S. 85 – 97 (Erstveröffentlichung: 1990).
- Kuntz, T. (2020): Leitungsverantwortung des Vorstands und Delegation, in: Die Aktiengesellschaft, Jg. 65, H. 21, S. 801 – 819.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011.
- Krugman, P. (1996): What economists can learn from evolutionary theorists. A talk given to the European Association for Evolutionary Political Economy (verfügbar unter: <https://web.mit.edu/krugman/www/evolute.html>).
- Langlois, R. N. (2003): Strategy as Economics versus Economics as Strategy, in: Managerial and Decision Economics, Jg. 24, H. 4, S. 283 – 290.

- Laursen, K./Salter, A. (2020): Who Captures Value from Open Innovation – The Firm or It's Employees, in: *Strategic Management Review*, Jg. 1., H. 2, S. 255 – 276.
- Leschke, M. (2016): A Critique of Welfare Economics, in: Lütge, C./Mukerji, N. (Hrsg.): *Order Ethics: An Ethical Framework for the Social Market Economy*, o. O. 2016, S. 57 – 66.
- Lindenberg, S. (2017a): The dependence of Human Cognitive and Motivational Processes on Institutional Systems, in: Benn, J./Przepiorka, W. (Hrsg.): *Social dilemmas, institutions and the evolution of co-operation*, Berlin 2017, S. 86 – 106.
- Lindenberg, S. (2017b): The Motivated Armchair Approach to Preferences, in: Frey, B./Iselin, S. (Hrsg.): *Economic Ideas You Should Forget*, Cham 2017, S. 89 – 90.
- Lindenberg (2015a): The Third Speed: Flexible Activation and Its Link to Self-Regulation, in: *Review of Behavioral Economics*, Jg. 2, Nr. 1-2, S. 147 – 160.
- Lindenberg, S. (2015b): From Individual Rationality to Socially Embedded Self-Regulation, in: Scott, R./Kosslyn, S. (Hrsg.): *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*, Hoboken, N.J. 2015, S. 1 – 15.
- Lindenberg, S. (2014): Solidarity: Unpacking the social brain, in: Laitinen, A./Pessi, A. B. (Hrsg.): *Solidarity: Theory and Practice*, Lanham u.a. 2015, S. 30 – 54.
- Lindenberg, S. (2013): Cognition and governance: why incentives have to take the back seat, in: Grandori, A. (Hrsg.): *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham 2013, S. 41 – 61.
- Lindenberg, S. (2006): How Social Psychology Can Build Bridges to the Social Sciences by Considering Motivation, Cognition, and Constraints Simultaneously, in: Lange, P. A. v. (Hrsg.): *Bridging Social Psychology: The Benefits of Transdisciplinary Approaches*, New York/London 2006, S. 151 – 157.
- Lindenberg, S. (1992): The method of decreasing abstraction, in: Coleman, J. S./Fararo, T. J. (Hrsg.): *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique*, Newbury Park u.a. 1992, S. 3 – 20.
- Lindenberg, S./Foss, N. J. (2011): Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms, in: *Academy of Management Review*, Jg. 36, H. 3, S. 500 – 525.
- Lippmann, S. A./Rumelt, R. P. (2003): A bargaining perspective on resource advantage, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, H. 11, S. 1069 – 1086.
- Luhmann, N. (1985/2008): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?*, 5. Aufl., Wiesbaden 2008 (Erstauflage: 1985).
- Luhmann (1975/2018): *Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie*, in: ders. (Hrsg.): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, 7. Aufl. (Erstauflage: 1975), Wiesbaden 2018, S. 1 – 16.
- Luhmann, N. (1964/1999): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 5. Aufl., Berlin 1999 (Erstauflage: 1964).
- Mahoney, J. T./Qian, L. (2013): Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 34, H. 9, S. 1019 – 1041.
- Malik, F. (2006): Leadership im Unternehmen – Trends und Perspektiven, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*, Wiesbaden 2006, S. 285 – 297.

- March, J. G. (2014): Notes and Comments. The two projects of microeconomics, in: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 23, H. 2, S. 609 – 612.
- Maxfield, S. (2008): Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, No. 2, S. 367 – 77.
- Mayer, J. (2015): *Führung im Spitzensport. Von Strategien erfolgreicher Trainer profitieren*, Berlin/Heidelberg 2015.
- Mazzoleni, R./Nelson, R. G. (2013): An interpretive history of challenges to neoclassical microeconomics and how they have fared, in: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 22, H. 6, S. 1409 – 1451.
- McCann, L. (2016): From Management to Leadership, in: Edgell, S./Gottfried, H./Granter, E. (Hrsg.): *The Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment*, Los Angeles etc. 2016, S. 167 – 184.
- McKenzie, R. B. (2018): *A Brain-Focused Foundation for Economic Science. A Proposed Reconciliation between Neoclassical and Behavioral Economics*, Cham 2018.
- Menard, C. (2005): A New Institutional Approach to Organization, in: Menard, C./Shirley, M. M. (Hrsg.): *Handbook of New Institutional Economics*, Berlin/Heidelberg 2005, S. 281 – 318.
- Mises, L. v. (1952/2008): *Profit and Loss*, Auburn, Alabama 2008 (Erstauflage: 1952).
- Nary, P./Kaul, A. (2021): Private equity as an intermediary in the market for corporate assets, in: *Academy of Management Review*, Jg. 46, im Erscheinen (verfügbar unter <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0168>), S. 1 – 59.
- Nelson, R. R. (2018): Economics from an Evolutionary Perspective, in: Nelson, R. R./Dosi, G./Helfat, C. E./Pyka, A./Winter, S. G./Saviotti, P. P./Lee, K./Malerba, F./Dopfer, K. (Hrsg.): *Modern Evolutionary Economics. An Overview*, Cambridge 2018, S. 1 – 34.
- Nohria, N./Khurana, R. (2010): Advancing Leadership Theory and Practice, in: Nohria, N./Khurana, R. (Hrsg.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Boston, Mass. 2010. S. 3 – 25.
- Nonnenmacher, R. (2017): Der Kodex leidet an einer Verrechtlichung, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 116 v. 21. Juni 2017.
- North, D. C. (1991): Institutions, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 5, H. 1, S. 97 – 112.
- Oberholzer-Gee, F./Yao, D. A. (2018): Integrated Strategy: Residual Market and Exchange Imperfections as the Foundation of Sustainable Competitive Advantage, in: *Strategy Science*, Jg. 3, H. 2, S. 463 – 480.
- Oberholzer-Gee, F./Yao, D. A. (2013): Market imperfections and sustainable competitive advantage, in: Thomas, C. R./Shugart II, W. F. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Managerial Economics*, Oxford u.a. 2013, SA. 262 – 277.
- Osterloh, M. (2016): Professor – Brötli-Fresser: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven des Theorie-Praxis-Verhältnisses in der Managementforschung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 70, H. 4, S. 471 – 485.
- Pentz, W./Nitschke, D./Wittgenstein, L. v. (2021): *Coaching für Führungskräfte. Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen*, 1. Quadriga Coaching Studie, Berlin 2021.
- Pies, I. (2022): 30 Jahre Unternehmensethik – Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick, Diskussionspapier Nr. 2022-01 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (hrsg. von I. Pies), Halle 2022.

- Pies, I. (2020): Das Moralparadoxon der Moderne – Ordonomische Überlegungen zur modernen Ethik als Ethik der Moderne, Diskussionspapier Nr. 2020-01 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (hrsg. von I. Pies), Halle 2020.
- Pies, I. (2018): Marktkonforme Unternehmensverantwortung – kritische Anregungen zur CSR-Debatte, in: ifo Schnelldienst, Jg. 71, H. 24, S. 9 – 12.
- Pies, I. (2017): Das moralische Projekt der Ethik, in: Pies, I. (Hrsg.): Die Tugenden des Marktes. Diskussionsmaterial zu einem Aufsatz von Luigino Bruni und Robert Sugden, Freiburg/München 2017, S. 253 – 265.
- Pies, I./Schreck, P./Homann, K. (2021): Single-objective versus multi-objective theories of the firm: using a constitutional perspective to resolve an old debate, in: Review of Managerial Science, Jg. 15, H. 3, S. 779 – 811.
- Ployhart, R. E./Hale Jr., D. (2014): The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Jg. 1, S. 145 – 172.
- Plumpe, W. (2007): Die Geburt des »Homo oeconomicus«. Historische Überlegungen zur Entstehung und Bedeutung des Handlungsmodells der modernen Wirtschaft, in: Reinhard, W./Stagl, J. (Hrsg.): Menschen und Märkte. Studien zur Wirtschaftsanthropologie, Wien/Köln/Weimar 2007, S. 319 - 352.
- Popper, K. R. (1973/1984): Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg 1984 (Erstaufgabe 1973).
- Porter, M. E./Nohria, N. (2018): How CEOs manage time, in: Harvard Business Review, Jg. 96, H. 4, S. 42 – 51.
- Rai, T. S./Fiske, A. P. (2011): Moral psychology is relationship regulation: Moral motives for unity, hierarchy, equality, and proportionality, in: Psychological Review, Vol. 118, H. 1, S. 57 – 75.
- Rennert, C. (2017): Tugenden im institutionenökonomischen Denken, in: Pies, I. (Hrsg.): Die Tugenden des Marktes. Diskussionsmaterial zu einem Aufsatz von Luigino Bruni und Robert Sugden, Freiburg/München 2017, S. 239 – 252.
- Rennert, C. (2015): Unternehmensstrategie und Moral, in: Pies, I. (Hrsg.): Der Markt und seine moralischen Grundlagen. Diskussionsmaterial zu einem Aufsatz von Jeff R. Clark und Dwight R. Lee, Freiburg/München 2015, S. 206 – 217.
- Rindfleisch, A. (2020): Transaction cost theory: past, present and future, in: AMS Review, Jg. 10, H. 1-2, S. 85 – 97.
- Robbins, L. (1932/1935): An essay on the nature & significance of economic science, 2. Aufl., London 1935 (Erstaufgabe: 1932).
- Rosen, S. (1997): Austrian and Neoclassical Economics: Any Gains From Trade?, in: Journal of Economic Perspectives, Jg. 11, H. 4, S. 139 – 152.
- Rosenberg, A. (2009): If economics is a science, what kind of science is it?, in: Ross, P./Kincaid, H. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Philosophy of Economics, Oxford 2009, S. 55 – 67.
- Schier, U. K./Ockenfels, A./Hofmann, W. (2016): Moral values and increasing stakes in a dictator game, in: Journal of Economic Psychology, Jg. 56, S. 107 – 115.

- Schaik, C. v./Michel, K. (2016/2021): Das Tagebuch der Menschheit. Was die Bibel über unsere Evolution verrät, 7. Aufl., Hamburg 2021 (Erstauflage: 2016).
- Schmidt, R. H. (2020): Das Arbeitsgebiet „Unternehmensfinanzierung“ als Teil der deutschen Betriebswirtschaftslehre, IBF Paper Series, Nr. 01-20, Institut für Bank- und Finanzgeschichte, Frankfurt 2020.
- Schmidt, R. H. (2015): Theoriegeschichte, Methodologie, Unternehmenstheorie und Finanzierung im Werk von Dieter Schneider, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftlicher Forschung (zfbf), Jg. 67, H. 4, S. 466 –489.
- Schmidt, R. H. (2007): Die Betriebswirtschaftslehre unter der Dominanz der Finanzmärkte, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftlicher Forschung (zfbf), Jg. 59, Sonderheft 56/07, S. 61 – 81.
- Schmidt, R. H. (1999): Erich Gutenberg und die Theorie der Unternehmung, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin/Heidelberg 1999, S. 59 – 91.
- Scholz, C. (2006): Darwiportunismus als Megatrend und Führungsherausforderung in Unternehmen, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 275 – 284.
- Scholz, C./Scholz, T. M. (2011/2019): Grundzüge des Personalmanagements, 3. komplett überarb. Aufl., München 2019 (Erstauflage: 2011).
- Schreyögg, G. (2012): Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren Nachbardisziplinen, insbesondere der Volkswirtschaftslehre, in: Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Geschichte des VHB und Geschichten zum VHB, Wiesbaden 2012, S. 191 – 201.
- Sebanz, N./Bekkering, H./Knoblich, G. (2006): Joint action: bodies and minds moving together, in: Trends in Cognitive Sciences, Jg. 10, H. 2, S. 70 – 76.
- Simon, H. A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations, in: American Economic Review, Jg. 69, H. 4, S. 493 – 513.
- Simon, H. A. (1957): Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1957.
- Smith, Adam (1776/1999): Untersuchung über Wesen und Ursachen des Reichtums der Völker, hrsg. von Erich Streissler, Düsseldorf 1999 (Erstauflage: 1776).
- Solnick, S. J./Hemenway, D. (2005): Are Positional Concerns Stronger in Some Domains than in Others?, in: American Economic Review, Jg. 95, H. 2, S. 147 – 151.
- Stoelhorst, J. W. (2017): Better Than Rational: A Naturalistic View of Economic Governance, in: Complexity, Governance & Networks, Jg. 3, H. 2, S. 7 – 21.
- Styhre, A. (2014): Management and Neoliberalism. Connecting Policies and Practices, New York/London 2014.
- Teece, D. J. (2016): Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm, in: European Economic Review, o. Jg., H. 86, S. 202 – 216.
- Thaler, R. H. (2017): Behavioral Economics, in: Journal of Political Economy, Jg. 125, H. 6, S. 1799 – 1805.

- Thaler, R. H. (2016): Behavioral Economics: Past, Present, and Future, in: *American Economic Review*, Jg. 106, H. 7, S. 1577 – 1600.
- Tirole, J. (2015): Market Failures and Public Policy, in: *American Economic Review*, Jg. 105, H. 6, S. 1665 – 1680.
- Tourish, D. (2019): Making a difference: Doing leadership research that matters, in: *Journal of Management & Organization*, Jg. 25, H. 3, S. 364 – 369.
- Van Vugt, M./Rueden, C. R. v. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 31, H. 2, S. 1 – 9 (Paginierung gemäß Internetdownload).
- Voss, T. (2020): Von den britischen Klassikern zur Verhaltensökonomik: Eine kurze Geschichte der Rational-Choice-Theorie, in: Tutić, A. (Hrsg.): *Rational Choice*, Berlin/Boston, S. 3 – 25.
- Weber, W. (2018): Allgemeine versus Spezielle Betriebswirtschaftslehre, in: Matiaske, W./Weber, W. (Hrsg.): *Ideengeschichte der BWL. ABWL, Organisation, Personal, Rechnungswesen und Steuern*, Wiesbaden 2018, S. 21 – 39.
- Weibler, J. (2001/2016): *Personalführung*, 3., komplett überarb. und erw. Aufl., München 2016 (Erstauflage: 2001).
- Weibler, J./Endres, S. (2016): Kann die Leadership-Ökonomik zum Verständnis von Führungsphänomenen beitragen? Eine kritische Bestandsaufnahme, in: *Managementforschung*, Band 26, S. 7 – 39.
- Weimann, J. (2018): Mikroökonomie heute: ihre Bedeutung im Konzert der Methoden, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik* (hrsg. v. Erlei, M./Haucap, J.), Jg. 44, H. 4, S. 407 – 432.
- Weinstein, O. (2019): Understanding the roots of shareholder primacy. The meaning of agency theory, and the conditions of its contagion, in: Clarke, T./O'Brien, J./O'Kelley, C. R. T. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of The Corporation*, Oxford 2019, S. 139 – 167.
- Weißberger, B. E. (2022): Unternehmensführung und nachhaltiger Wettbewerbserfolg: Der transformative Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen, in: *Der Betrieb*, Jg. 75, S. 477 – 482.
- Weizsäcker, C. C. v. (2014): Konsumentensouveränität und beeinflussbare Präferenzen. Ist Laissez Faire bei Werbung das Richtige?, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Jg. 40, Sonderheft, S. 258 – 273.
- Werder, A. v. (2011): Neue Entwicklungen der Corporate Governance in Deutschland, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, Jg. 63, Februar 2011, S. 48 – 62.
- Werder, A. v. (2009): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, 2. Aufl., Stuttgart/Köln 2009, S. 3 – 37.
- Wilderom, C. P. M./van den Berg, P. T./Wiersma, U. J. (2012): A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 23, H. 5, S. 835 – 848.
- Williamson, O. E. (2010): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, in: *American Economic Review*, Jg. 100, H. 3, S. 673 – 690.

- Williamson, O. E. (2007): An Interview with Oliver Williamson, in: *Journal of Institutional Economics*, Jg. 3, H. 3, S. 373 – 386.
- Williamson, O. E. (2005): Transaction cost economics and business administration, in: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 21, H. 1, S. 19 – 40.
- Williamson, O. E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, H. 12, S. 1087 – 1108.
- Williamson, O. E. (1995): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Williamson, O. E. (Hrsg.): *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York/Oxford 1995, S. 207 – 256.
- Williamson, O. E. (1994): Visible and Invisible Governance, in: *American Economic Review*, Jg. 84, H. 2, S. 323 – 326.
- Williamson, O. E. (1993): Opportunism and its Critics, in: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 14 (1993), No. 2, S. 97 – 107.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York/London 1985.
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille, in: *Revue für postheroisches Management*, Jg. 3, H. 4., 20 – 33.
- Winter, S. G. (2017): Comment on “Market *and* Management Failures” (by Pankaj Ghemawat), in: *Capitalism and Society*, Jg. 12, H. 1 (Artikel 7), S. 1 – 14.
- Winter, S. G. (2014): Notes and Comments. Optimization as constraint: a comment on Mazzoleni and Nelson, in: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 23, H. 2, S. 613 – 631.
- Wren, D. A./Bedeian, A. G. (2009): *The Evolution of Management Thought*, 6. Aufl., Hoboken 2009 (Erstauflage: 2009).
- Zachary, H. G./Hubbard, R. L./Hagen, E. H. (2019): Evolutionary Models of Leadership, in: *Human Nature*, Jg. 30, H. 1, S. 23 – 58.
- Zehnder, C./Herz, H./Bonardi, J.-P. (2017): A productive clash of cultures: Injecting economics into leadership research, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 28, H. 1, S. 65 – 85.
- Zingales, L. (2012): *A Capitalism for the People. Recapturing the Lost Genius of American Prosperity*, New York 2012.

*Diskussionspapiere*⁶⁷

Nr. 2022-11	Christian Rennert Markt, Organisation und Führung – Eine Argumentationsskizze
Nr. 2022-10	Ingo Pies Moral versus Ethik: Nachdenkliches zum Ukraine-Krieg
Nr. 2022-09	Ingo Pies Disruptive Gratification – A Thought-Provoking Impulse to Pacify the Ukraine War
Nr. 2022-08	Ingo Pies Disruptive Belohnung – Ein (wirtschafts-)ethischer Denkanstoß zur Befriedung des Ukraine-Kriegs
Nr. 2022-07	Ingo Pies Hunger-Macher? Fehl-Alarm! – Zur Chronologie einer wirtschaftsethischen Intervention
Nr. 2022-06	Ingo Pies Management-Kompetenzen für nachhaltige Wertschöpfung – Anregungen aus ordonomischer Sicht
Nr. 2022-05	Ingo Pies Grenzen des Wachstums oder Wachstum der Grenzen?
Nr. 2022-04	Ingo Pies Kapitalismus(kritik) auf dem Prüfstand
Nr. 2022-03	Ingo Pies Marktwirtschaft und soziale Gerechtigkeit bei John Stuart Mill – Eine ordonomische Rekonstruktion
Nr. 2022 -02	Ingo Pies 30 Jahre Wirtschaftsethik – Zur Entwicklung des ordonomischen Forschungsprogramms
Nr. 2022-01	Ingo Pies 30 Jahre Unternehmensethik – Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick
Nr 2021-07	Ingo Pies Kurzinterview zur Corona-Pandemie
Nr. 2021-06	Ingo Pies Diskursversagen durch moralische Vor- und Fehlurteile – Die ordonomische Perspektive
Nr. 2021-05	Ingo Pies Interview: 60 Jahre Amnesty International – Ordonomische Anmerkungen zu Licht und Schaden im NGO-Sektor
Nr. 2021-04	Ingo Pies Rezension zu Ulrich Blums „Wirtschaftskrieg – Rivalität ökonomisch zu Ende denken“

⁶⁷ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2018.

- Nr. 2021-03 **Ingo Pies**
Liberalismus als Verfassungsphilosophie westlicher Gesellschaften
- Nr. 2021-02 **Ingo Pies**
Laudatio Max-Weber-Preis für Ann-Kathrin Crede
- Nr. 2021-01 **Ingo Pies**
Kapitalismus als System zur Verwirklichung moralischer Anliegen
- Nr. 2020-08 **Ingo Pies**
Ohne solide Kenntnisse ökonomischer Theorie kann man wirtschaftliche Sachverhalte nur missverstehen – Interview mit Ingo Pies über Normativität in der ökonomischen Bildung
- Nr. 2020-07 **Ingo Pies**
Zeit für Moral – eine Replik
- Nr. 2020-06 **Ingo Pies**
Ethics in Times of Corona – Ordonomic Reflections on (Dys-)Functional Morality
- Nr. 2020-05 **Ingo Pies**
Tote durch Tabus – Ordonomische Beobachtungen und Reflexionen zu Moral und Ethik in der Corona-Krise
- Nr. 2020-04 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethische Reflexionen zur globalen Armutsbekämpfung
- Nr. 2020-03 **Ingo Pies**
Wahrheit und Moral in der Umweltpolitik
- Nr. 2020-02 **Ingo Pies**
Joe Kaeser, Luisa Neubauer und die Moral der Klimapolitik – Ordonomische Reflexionen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2020-01 **Ingo Pies**
Das Moralparadoxon der Moderne – Ordonomische Überlegungen zur modernen Ethik als Ethik der Moderne
- Nr. 2019-04 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Fighting corruption: How binding commitments of business firms can help to activate the self-regulating forces of competitive markets
- Nr. 2019-03 **Ingo Pies**
Interview: Innovationen und Institutionen – Über Markt, Moral und Moderne
- Nr. 2019-02 **Ingo Pies**
Ordoliberalismus und Soziale Marktwirtschaft
- Nr. 2019-01 **Matthias Georg Will, Ingo Pies**
Developing Advocacy Strategies for Avoiding Discourse Failure through Moralizing and Emotionalizing Campaigns

*Wirtschaftsethik-Studien*⁶⁸

- Nr. 2022-1 **Ingo Pies und Klaus M. Leisinger**
Unternehmensethik und Integrität – Ein Briefwechsel zwischen Theorie und Praxis
- Nr. 2020-1 **Ingo Pies und Michael Schramm**
„Ordonomik“ und „Business Metaphysics“ im Dialog
- Nr. 2013-1 **Ingo Pies**
Chancengerechtigkeit durch Ernährungssicherung – Zur Solidaritätsfunktion der Marktwirtschaft bei der Bekämpfung des weltweiten Hungers
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

⁶⁸ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

Autor:

Prof. Dr. Christian Rennert

Professur für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

TH Köln

ISBN 978-3-96670-131-0 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-96670-132-7 (elektronische Form)