

Wagner, Martin

**Working Paper**

## Vom Management zum Unternehmertum: Wertschöpfung in komplexen Gesellschaften als zentrale Herausforderung für den regionalen Mittelstand

IU Discussion Papers - Sozialwissenschaften, No. 5 (November 2024)

**Provided in Cooperation with:**

IU International University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Wagner, Martin (2024) : Vom Management zum Unternehmertum: Wertschöpfung in komplexen Gesellschaften als zentrale Herausforderung für den regionalen Mittelstand, IU Discussion Papers - Sozialwissenschaften, No. 5 (November 2024), IU Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/306829>

**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.*

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Sozialwissenschaften

Vom Management zum Unternehmertum:

Wertschöpfung in komplexen Gesellschaften als zentrale Herausforderung für den regionalen Mittelstand.

**MARTIN WAGNER**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt  
Juri-Gagarin-Ring 152  
99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Martin Wagner

ORCID-ID: 0009-0004-8722-6703

IU Internationale Hochschule - Campus Dresden

Schweriner Straße 5

01067 Dresden

Telefon: +49 178 1614883

Email: martin.wagner@iu.org

**IU Discussion Papers, Reihe: Sozialwissenschaften, Vol. 4, No. 5 (NOV 2024)**

ISSN-Nummer: 2750-0683

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

# **VOM MANAGEMENT ZUM UNTERNEHMERTUM: WERTSCHÖPFUNG IN KOMPLEXEN GESELLSCHAFTEN ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN REGIONALEN MITTELSTAND.**

**Martin Wagner**

## **ABSTRACT:**

*Peter Kruse (1955-2015), a cognitive scientist and complexity researcher, said in an interview: 'We need to be more on the side of entrepreneurship and less on the side of management. It's not about getting from A to B in an orderly fashion and achieving goals, but about being part of the social dynamic.' This points to the central problem of this discussion paper, which focuses on the plannability of value creation based on the division of labour in complex societies, both in its microeconomic and macroeconomic dimensions. This problem is particularly important in view of the main task of company and political decision-makers to avoid operational and economic emergencies. The increasing share of the service sector in overall economic growth, which has inflationary but also deflationary consequences and is increasingly jeopardising the existence of small and medium-sized companies in the manufacturing sector, is a sign of such an emergency. It is important to develop suitable ways of dealing with this.*

*Peter Kruse (1955-2015), ein Kognitionswissenschaftler und Komplexitätsforscher, sagte in einem Interview: „Wir müssen uns wieder mehr auf die Seite des Unternehmertums [stellen] und weniger auf die Seite des Managements. Es geht nicht darum, geordnet von A nach B zu kommen, Ziele zu erreichen, sondern es geht darum, Teil der gesellschaftlichen Dynamik zu sein.“ Damit deutet er auf das zentrale Problem dieses Discussion Papers, welches die Planbarkeit arbeitsteiliger Wertschöpfung in komplexen Gesellschaften fokussiert, sowohl in ihren mikroökonomischen als auch makroökonomischen Dimensionen. Gerade vor dem Hintergrund der Hauptaufgabe betrieblicher und politischer Entscheidungsträger, den betrieblichen und ökonomischen Ernstfall zu vermeiden, zeigt sich dieses Problem als relevant. Ein solcher Ernstfall deutet sich im zunehmenden Anteil des Dienstleistungssektors am gesamtwirtschaftlichen Wachstum an, der inflationäre aber auch gleichzeitig deflationäre Konsequenzen zeigt und zunehmend die Existenz kleiner und mittelständischer Unternehmen des Produktionssektors gefährdet. Hierfür gilt es, geeignete Umgangsformen zu entwickeln.*

## **KEYWORDS:**

*Unternehmertum, Management, Strategie, Regionalisierung, Komplexität, Mittelstand, Wertschöpfung, Produktionssektor, Dienstleistungsgesellschaft, Marktsättigung, Lieferketten, intersektorale Verflechtung*

## **JEL classification: O**

## AUTOR



**Prof. Dr. Martin Wagner** ist seit 2021 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Dresden. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem in den Schnittstellen zwischen BWL, VWL, Soziologie und Psychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.

## Vorwort

Dieses Discussion Paper ist die erweiterte Verschriftlichung eines Vortrags zum selben Thema am Campus Dresden der IU Internationalen Hochschule, in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW).

Die nachfolgenden Überlegungen erheben dabei nicht den Anspruch, allgemeingültige Wahrheiten wiederzugeben. Sie bedienen sich der rhetorischen Mittel der Überzeichnung und einzelner Isolierung von Beobachtungen unserer gemeinsamen Wirklichkeit, um verschiedene, anstehende Probleme hervorzuheben, die dadurch einer gezielteren Diskussion zugänglich sind.

## Einleitung

*„Wir müssen uns wieder mehr auf die Seite des Unternehmertums [stellen] und weniger auf die Seite des Managements. Es geht nicht darum, geordnet von A nach B zu kommen, Ziele zu erreichen, sondern es geht darum, Teil der gesellschaftlichen Dynamik zu sein.“ (Kruse 2010)*

Peter Kruse (1955-2015), Kognitionspsychologe, Komplexitätsforscher und Unternehmer, verwies mit diesem Satz nicht nur auf eine explizite Möglichkeit der Unterscheidung zwischen Unternehmertum und Management. Mehr noch galt seine Aufmerksamkeit einer damit verbundenen Problemstellung, die gesamtgesellschaftlich höchste Relevanz zeigt: Das Problem ergibt sich aus der Konfrontation von einerseits zunehmend vernetzten, globalen Gesellschaftsstrukturen nicht-linearer bzw. komplexer Systemdynamik mit andererseits niedrig vernetzten Strukturen mit linearer Systemdynamik, wie wir sie in arbeitsteiligen, vor allem produzierenden Organisationen finden (vgl. bspw. Claus et al. 2015 und Reinbacher 2023: 39ff.). Lietz (2008: 2) schreibt dazu:

*„Komplexe Systeme sind grundsätzlich dynamisch. Sie bestehen aus mehreren Komponenten, die interagieren, sich gegenseitig beeinflussen und anpassen. Aus der Interaktion bilden sich Systemzustände heraus, die nicht in den Komponenten begründet sind. Dieser Prozess der Herausbildung einer neuen Qualität wird als Emergenz bezeichnet. Auch die Organisation komplexer Systeme, oft genug erstaunlich hoch, ist nicht in den Komponenten begründet. Selbstorganisation ist das zentrale Paradigma der Komplexitätstheorie.“*

Komplexe Systeme sind also nicht bzw. nur bedingt planbar. Planbare, also Linearität voraussetzende Unternehmensstrategien des Managements verlieren unter diesen Umständen mehr und mehr ihre Orientierungsfunktion (Meissner et al. 2023: 23f.), weitgehend unabhängig von ihrem Agilitätsanspruch<sup>1</sup>. Unternehmertum wird sich zunehmend im Umgang mit Nicht-Planbarkeiten, mit Nicht-Kontrollierbarkeiten, also im Umgang mit kognitiver Überforderung üben und beweisen müssen, was am Ende zu Formen der „Selbstorganisation“ (Lietz 2008: 2) arbeitsteiliger Wertschöpfungssysteme führen kann. Komplexität scheint bis heute noch nicht als ein nicht (auf)lösbares Problem erkannt worden zu sein, sondern gilt vor allem in Politik und Wirtschaft fälschlicherweise immer noch als eine durch Strukturlinearisierung lösbare Herausforderung (vgl. bspw. Yang, 2005). So würde wohl jeder Fußballtrainer bestätigen, dass die Komplexität einer Spielsituation durch Strukturlinearisierung nicht zu reduzieren ist, ohne die Funktionslogik des Gesamtsystems unzulässig zu verzerren: Die

<sup>1</sup> Agile Organisations- und somit Managementansätze widersprechen im Kern dem Stabilitätsstreben von Unternehmensstrukturen, als Voraussetzung der Gewinnerwirtschaftung, und sind, von ihrer Anpassungslogik her, reaktiver Natur. Deshalb sind sie für komplexe Systemdynamiken nicht bzw. nur bedingt geeignet, da komplexe Systemdynamiken immer wieder neue, nicht antizipierfähige Fehlermuster auslösen, die immer erst Schaden verursachen müssen, um von (agilem) Management registriert zu werden.

Spielkomplexität von elf Spielern der eigenen gegen elf Spieler der gegnerischen Mannschaft ließe sich demnach nur durch Reduzierung der Akteure auf dem Spielfeld reduzieren, was die Funktionslogik des Gesamtsystems unzulässig verändern würde. Die Erkenntnisse einer Trainingssituation geringerer Komplexität, in der beispielsweise nur vier gegen vier Spieler antreten, lassen sich nur musterhaft bzw. Standardsituationen betreffend auf die Spielsituation mit elf gegen elf Spielern übertragen. Ähnlich verhält es sich auch mit dem Versuch, gesellschaftliche, ökonomische, politische oder kulturelle Systemkomplexitäten durch Strukturlinearisierung reduzieren zu wollen, wie man es immer noch im betrieblichen und politischen Kontext beobachten muss (vgl. auch Vester 2019: 13ff.). Hierbei handelt es sich jedoch um kindliche, spielerische<sup>1</sup> Formen des Umgangs mit der Komplexität unseres Zusammenlebens, die es kritisch zu hinterfragen gilt.

## Problemstellung

Für Unternehmen, vor allem KMU betreffend, geht dieses beschriebene Komplexitätsproblem mit einer deutlichen Verringerung realisierbarer Planungshorizonte einher, oft nur noch in Tagen oder Wochen auszudrücken (vgl. bspw. Betz 2008). Gerade kleine und mittelständische Produktionsunternehmen mit ihren zunehmenden Investitionsbedarfen<sup>2</sup>, stets mit entsprechend notwendigen Kapitaldiensten verbunden<sup>3</sup>, brauchen dagegen sichere Planungshorizonte, deren Umfang auch mehrere Jahre erreichen kann (vgl. auch Köster 2017<sup>4</sup> und Biehl 1981). So kann beispielsweise ein durchschnittliches Mittelstandsunternehmen der anlagenintensiven Druckereibranche mit ca. 40 Mitarbeitern, aufgrund der zu erbringenden investitionsbedingten Kapitaldienste, zwischen 10 und 20 Jahren abgesicherten Planungshorizont benötigen, während die Realität nicht mehr als 3 bis 6 Wochen zulässt. Müller (2016: 3) formuliert es so: „*Das Problempotenzial übersteigt das Lösungspotenzial*“.

Aus Sicht der traditionellen unternehmerischen Vernunft, die eher in linearen, plan- und steuerbaren, also in zu managenden Begründungszusammenhängen denken und entscheiden muss (Amann und Petzold 2014: 2), könnten produzierende Unternehmen dieser Art zukünftig nicht mehr verantwortungsbewusst, also Risiken und Unsicherheiten professionell berücksichtigend, geführt und entwickelt werden. Das Berufsbild des Managers wird also in seinen Grundfesten, in seinen strukturellen Grundannahmen der Linearität erschüttert. Management, als Prozesse des Planens und Steuerns zusammengefasst verstanden, um „geordnet von A nach B zu kommen, Ziele zu erreichen.“ (Kruse 2010), lässt sich nur noch innerhalb schwindender Planungshorizonte realisieren. Mittlere und lange Planungshorizonte obliegen nun wieder dem Unternehmertum bzw. der strategisch ausgerichteten Unternehmenspolitik, welche sich angesichts dieser Komplexitäts- und Planungsproblematik wieder

<sup>1</sup> Piaget (1969: 216) beschreibt die Funktion des Spielens als „die Abwehr dagegen, dass die Welt der Erwachsenen und die allgemeine Wirklichkeit das Spiel stören, um sich an einer Wirklichkeit, die man für sich selbst hat, zu erfreuen.“. Das Spielen, als eine Form der individuellen Konstruktion von Kontrollierbarkeit einer als unsicher empfundenen Umwelt, „übernimmt Aufgaben der Lebensbewältigung zu einem Zeitpunkt, da andere Techniken und Möglichkeiten noch nicht zur Verfügung stehen.“, schreibt Oerter (2007: 13) weiter. Das Herausarbeiten wirtschaftlicher und politischer Situationen, in denen das ‚Spiel‘ tatsächlich eine geeignete Umgangsform mit Komplexität darstellt und die per se nicht ausgeschlossen werden können, ist zukünftigen Arbeiten vorbehalten.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Mittelstand.html>, abgerufen am 16.09.2024: „Die Investitionen der mittelständischen Unternehmen in neue Anlagen und Bauten (Bruttoanlageinvestitionen bzw. Neuinvestitionen) beliefen sich im Jahr 2022 auf rund 211 Mrd. EUR. Die Neuinvestitionen nahmen damit in Summe um 15 % (nominal) bzw. 4 % (preisbereinigt) zu.“

<sup>3</sup> Vgl. z.B. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2023.pdf>, abgerufen am 16.09.2024: „Schwierigkeiten bei Kreditfinanzierungen nehmen im Mittelstand zu, Zinsniveau belastet besonders.“

<sup>4</sup> Hier sei darauf hingewiesen, dass diese Quelle von der Handwerkskammer herausgegeben wurde und sich damit nicht an wissenschaftlichen Ansprüchen ihrer Argumentation orientieren muss. Die Verallgemeinerungsfähigkeit dieser Perspektive kann demnach nicht vorausgesetzt werden.

auf ihre Wurzeln besinnen muss,<sup>1</sup> auf den Umgang mit Unsicherheit aufgrund zunehmender Komplexität (Liening 2023), der widersprüchlich erscheinenden Fragestellung folgend: Wie plant man das Nicht-Planbare? Ziel dieses Discussion Papers ist es, dieser Frage nachzugehen, dabei zunächst die ökonomischen und betrieblichen Grundannahmen zu diskutieren, um abschließend einen differenzierten Blick auf die Begriffe Management und Unternehmertum zu werfen. Somit lässt sich, darauf aufbauend, ein neuer Rahmen komplexitätskompatibler Planung entwickeln.

## Hintergründe

Im Zentrum dieses Beitrags steht der produzierende Mittelstand, weshalb sich zunächst die Frage stellt, was unter Mittelstand zu verstehen ist. Der Fokus liegt jedoch nicht auf den Kriterien der Umsatz- und Mitarbeiterstatistik<sup>2</sup>, sondern auf der mittelständischen Wertschöpfungsstruktur. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), eines der bedeutendsten Kreditinstitute für den Mittelstand in Deutschland, stellt hierzu folgendes fest<sup>3</sup>:

*„Mittelstand ist überwiegend klein und dienstleistungsorientiert.“*

*„Über drei Viertel der Unternehmen findet sich in Dienstleistungsbranchen.“*

*„Den höchsten Anteil [mit knapp 32%, Anm. d. Verf.] weisen die unternehmensnahen Dienstleistungen auf. Weniger als 6% der KMU sind im Verarbeitenden Gewerbe tätig.“*

Als ein zentrales Merkmal der Wertschöpfungsstruktur des deutschen Mittelstands stellt sich die Unterscheidung zwischen einerseits der Produktion im Allgemeinen bzw. dem verarbeitenden Gewerbe im Besonderen, beides betrifft die materielle Produktion von Ge- und Verbrauchsgütern, und andererseits der Dienstleistungsbranche heraus: Laut KfW-Statistik gehören 75,2% aller mittelständischen Unternehmen dem Dienstleistungssektor an, dem Produktionssektor dagegen nur 22,2%.<sup>4</sup>

Hieraus ergibt sich die Frage, inwiefern sich aus dieser Entwicklung unserer Gesellschaft, von einer ursprünglich vom Produktionssektor geprägten Industriegesellschaft zu einer zunehmend vom Dienstleistungssektor dominierten Dienstleistungs- oder Informationsgesellschaft (Bender und Graßl 2004, Erlinghagen 2004), problematische Konsequenzen ergeben<sup>5</sup>. Einen Hinweis gibt das dritte der oben genannten KfW-Zitate. Dort wird von so genannten ‚unternehmensnahen Dienstleistungen‘ gesprochen. Dienstleistungen scheinen demnach, die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung

<sup>1</sup> Die militärischen Wurzeln zeigen sehr deutlich auf den eigentlichen Zweck einer jeder wirtschaftlichen und politischen Strategieentwicklung, der in der Entwicklung geeigneter Umgangsformen mit Unsicherheit und Komplexität besteht, vgl. z.B. Clausewitz (2010: 139ff.).

<sup>2</sup> „KfW-Bankengruppe z.B. definiert den Mittelstand als private Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren jährlicher Umsatz die Grenze von 500 Millionen Euro nicht übersteigt. Typisch ist auch eine Begrenzung der Mitarbeiterzahl auf unter 500 Beschäftigte“ (<https://de.statista.com/themen/3996/mittelstand-in-deutschland/>), abgerufen am 13.07.2024

<sup>3</sup> <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Mittelstand.html>, abgerufen am 27.03.2024

<sup>4</sup> <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Mittelstand.html>, Grafik „Branchenaufteilung des Mittelstands“, abgerufen am 13.07.2024: Handel und Verkehr werden hier dem Dienstleistungssektor zugeordnet, da beide Branchen keinerlei wertschöpfende Transformationen am gehandelten und transportierten Produkt vornehmen, sondern es lediglich von A nach B verfahren. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird in ähnlichem Zusammenhang auch von betriebsinternem bzw. lieferkettenübergreifendem Transport bzw. von Produktbewegung gesprochen, die im Rahmen des Lean Management als (Ressourcen)Verschwendung eingestuft werden (vgl. z.B. Eisele 2018: 116ff.), womit Wertschöpfung ausgeschlossen ist.

<sup>5</sup> Dieser Zusammenhang, der im aktuellen Diskurs eher eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint, wurde in entsprechenden Publikationen der Vergangenheit auch als „Strukturverschiebung zwischen sekundärem und tertiärem Sektor“ (Stille et al. 1988: 11), „intersektoralen Verflechtungen“ (ebd.: 13) oder „interindustrielle Verflechtung der Wirtschaft“ (Lehbert 1967) diskutiert, die es auch systematisch zu analysieren galt (z.B. Albuschkat 1973). Auch Heidemann und Flume (2011: 1), als ein aktuelleres Beispiel, problematisieren „Immaterielle Produktion und Globalisierung als Herausforderungen für Unternehmen und Institutionen.“



betreffend, in einer Art Abhängigkeit zu Unternehmen zu stehen, womit sich diese von jenen offenbar signifikant unterscheiden. Dies gilt es, nachfolgend näher zu untersuchen.

Abbildung 1 zeigt eine Statistik der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung<sup>1</sup> der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2022. Berücksichtigt werden hierbei die Produktionskonten<sup>2</sup> aller Wirtschaftssektoren und aller Branchen, nicht nur die des Mittelstands. Deutlich wird, dass die Anteile der einzelnen Wirtschaftssektoren, Branchen und Unternehmen an der Bruttowertschöpfung gleichrangig aufsummiert werden, während die intersektoralen Abhängigkeiten weitgehend unberücksichtigt bleiben (Neubäumer 2017a: 183). Der Dienstleistungssektor steht also, die gesamtwirtschaftliche Bruttowertschöpfung betreffend, gleichrangig neben den Produktionssektoren<sup>3</sup>. Wachstum der Gesamtwirtschaft, mit zunehmendem Anteil des Dienstleistungssektors, wird wirtschaftstheoretisch und -politisch also ebenso begrüßt wie ein produktionswirtschaftlich begründetes Wirtschaftswachstum<sup>4</sup>, da sich beides gleichermaßen auf die Bruttowertschöpfung und damit auf das Bruttoinlandsprodukt auswirkt.

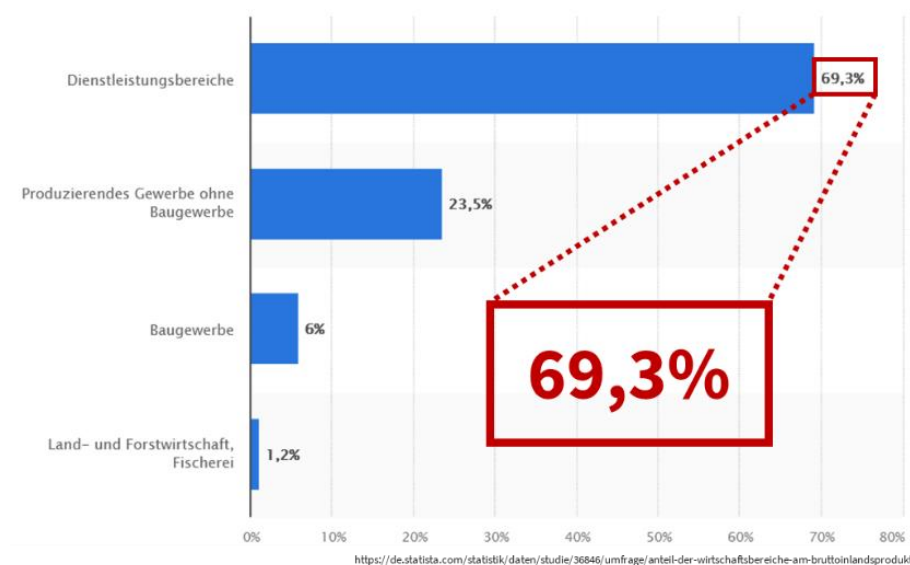


Abbildung 1: statista-Übersicht zur Bruttowertschöpfung 2022

Aus dieser Gleichsetzung von Dienstleistungs- und Produktionssektor und aus der noch zu diskutierenden Hypothese einer signifikanten Abhängigkeit des Dienstleistungssektors vom Produktionssektor lässt sich ein bedeutender Handlungsbedarf ableiten: Wenn der Dienstleistungssektor, mit seinem derzeitigen Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung von 69,3% (Abbildung 1), vom Produktionssektor abhängig ist und somit auch das Wirtschaftswachstumspotential vom (Über)Sättigungsgrad<sup>5</sup> der produktionswirtschaftlichen Ver- und Gebrauchsgütermärkte, so führt komplexitätsbedingt zunehmende Nicht-Planbarkeit der (mittelständischen) Produktionsstrukturen

<sup>1</sup> Unter Bruttowertschöpfung versteht man den gesamtwirtschaftlichen Produktionswert zu Herstellungspreisen abzüglich Vorleistungen, vgl. Hewel und Neubäumer (2017a: 178).

<sup>2</sup> Hierbei wird ‚Produktion‘ nicht nur auf materielle Wertschöpfung bezogen, sondern bindet die Wirtschaftsleistung aller Sektoren und Branchen ein, vgl. Hewel und Neubäumer (2017a: 178ff.).

<sup>3</sup> Mehr zur Definition und zur Entwicklung der Wirtschaftssektoren in Deutschland in z.B. Schmidt (2010).

<sup>4</sup> Beispielsweise schreibt das BMWK dazu: „Der Industriestandort Deutschland behauptet sich langfristig nur gemeinsam mit produktiven und wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen. Das Bundeswirtschaftsministerium unterstützt die Dienstleistungswirtschaft dabei, diese Potentiale auszuschöpfen.“ (<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Mittelstand/dienstleistungswirtschaft.html>, abgerufen am 06.09.2024)

<sup>5</sup> „Marktübersättigung als Ausdruck struktureller Überkapazitäten, deren Produktionsmenge (Marktvolumen) mit den verfügbaren Haushaltseinkommen (Marktpotential) nicht mehr zu finanzieren sind.“ (Wagner 2024: 20)

einer Volkswirtschaft zu exponentiell steigenden Erfolgs- und letztlich Bestandsrisiken der gesamten Wirtschaftsstruktur: Je größer der Anteil des Dienstleistungssektors an der Gesamtwirtschaftsleistung ist, desto höher fällt auch das Erfolgs- und Bestandsrisiko der Gesamtwirtschaft aus. Nur kleinste gesellschaftliche Krisen auf den Ge- und Verbrauchsmärkten, sowohl Angebots- als auch Nachfrage- bzw. Einkommensseite betreffend, können sich so schnell, einer Art Dominoeffekt<sup>1</sup> folgend, zu existenzieller Gefährdung der ökonomischen Existenz eines Landes entwickeln.

Kann nun eine Volkswirtschaft, deren (Brutto)Wertschöpfung derzeit zu 69,3% (Abbildung 1), mit steigender Tendenz, auf dem Dienstleistungssektor aufbaut, langfristig stabil und erfolgreich sein? Wie wirken sich ein zunehmender Überhang des Dienstleistungssektors sowie zunehmende Sättigung der Gütermärkte auf die Komplexität des ökonomischen Gesamtsystems und damit auf dessen einzel- und gesamtwirtschaftliche Planbarkeit aus, unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen und Abhängigkeiten des Dienstleistungssektors gegenüber dem Produktionssektor? Oder ist es sogar notwendig, ein neues, komplexitätskompatibles Verständnis von gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung im Allgemeinen und von Management und Unternehmertum im Besonderen zu entwickeln? Diese Fragen dienen als Orientierung der nachfolgenden Diskussion und werden abschließend wieder aufgegriffen.

## Diskussion

Nachdem die Struktur des Mittelstands in ihrer Dienstleistungslastigkeit kurz umrissen wurde, steht nun die Frage der Wertschöpfung zur Diskussion. Um sich dieser zu nähern, werden zwei Wege beschritten, zunächst der Weg einer eher mikroökonomischen Argumentation und danach der Weg einer eher makroökonomischen Argumentation. Durch Gegenüberstellung beider Wege werden Probleme offensichtlich, die aus einer gleichrangigen Behandlung von Dienstleistungen und Produktion hervorgehen, also auch die Berücksichtigung entsprechender Wechselwirkungen und Abhängigkeiten begründen, ebenso wie eine sich daraus ergebend notwendige Unterscheidung zwischen Management und Unternehmertum.

### MIKROÖKONOMISCHE ARGUMENTATION

Abbildung 2 zeigt die schematische Darstellung eines möglichen mikroökonomischen Wertschöpfungsverständnisses, welches am Beispiel eines Bäckereibetriebs nachfolgend erläutert wird. Auf der rechten Seite beginnend steht ‚König‘ Kunde, hier in einem angedeuteten Haus wohnend, da im volkswirtschaftlichen Kontext auch von ‚Haushalt‘ gesprochen wird. Neubäumer et al. (2017a: 38) schreiben:

*„Die Haushalte treten dabei als Nachfrager auf den Gütermärkten und als Anbieter auf den Faktormärkten auf, während die Unternehmen Anbieter auf den Gütermärkten und Nachfrager auf den Faktormärkten sind.“*

Der Kunde bzw. Haushalt ist Endgebraucher bzw. Endverbraucher. Gebrauch und Verbrauch gelten hier als die beiden Seiten des Konsums, verstanden als *„ein mehrphasiger Prozess. Er beginnt mit Bedürfnisgenese und Informationsgewinnung, setzt sich fort mit der Entscheidung für ein spezifisches*

<sup>1</sup> Mit dem Dominoeffekt wird in verschiedensten Zusammenhängen auf eine selbstreferenzielle Verkettung von Ursachen und Wirkungen verwiesen, die, je nach Grad der zugrundeliegenden Strukturkomplexität, mehr oder weniger vorhersagbar sind (vgl. z.B. Hornung 2013).

*Produkt, der Nutzung bzw. dem Verbrauch und endet mit der Entsorgung.*“ (Blättel-Mink 2020: 45), womit sich Konsum in diesem Sinne auf materielle Produkte bezieht<sup>1</sup>, als Ergebnisse materieller Produktion. Dies führt zu einer für dieses Discussion Paper zentralen Annahme, dass gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung in erster Linie mit materieller Produktion für die Endverbraucher bzw. Endgebraucher zusammenhängen muss, sich also auch an deren Bedarfen und deren (Markt)Sättigungsfähigkeit<sup>2</sup> zu orientieren hat, worauf noch weiterführend einzugehen ist.

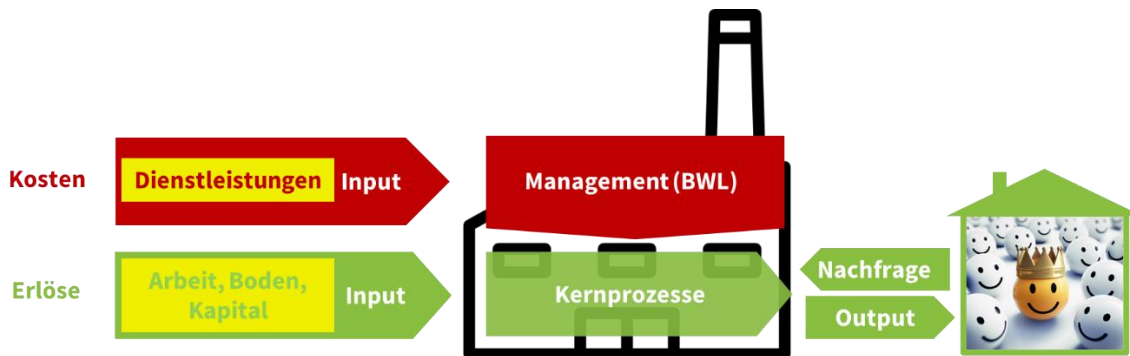


Abbildung 2: Mikroökonomisches Wertschöpfungsverständnis (eigene Darstellung)

Dieser Kunde bzw. Haushalt stellt also eine Konsumnachfrage an ein Unternehmen (Abbildung 2). Beispielsweise besucht er eine Bäckerei seiner Wahl und fragt nach einem Brot. Da der Bäcker diese Art von Konsumnachfrage antizipiert und entsprechend vorproduziert, kann er auf bereits gebackene Brote zurückgreifen, ein solches dem Kunden aushändigen und das Entgelt entgegennehmen. Idealerweise stimmen nun Nachfrage und Output (Abbildung 2) überein, was den Kunden zunächst erstmal zufriedenstellen wird<sup>3</sup>. Der Kunde bezahlt also für das Produkt ‚Brot‘ und damit für alle Prozesse, die in die Herstellung des Brotes einfließen, die wiederum als Kernprozesse bezeichnet werden. Ein wertschöpfender Kernprozess muss demnach ein Prozess der materiellen Produktion sein, ein Prozess, „dessen Aktivitäten direkten Bezug zum Produkt eines Unternehmens besitzen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten.“ (Becker et al. 2012: 7), da der Kunde genau für diesen Prozess zahlt, indem er das entsprechende Produkt erwirbt.

Diesen Kernprozessen, hier denen der Bäckerei, gehen wiederum Prozesse der so genannten Lieferkette voraus, auch als Input-Prozesse (Abbildung 2: Arbeit, Boden und Kapital) bezeichnet, die den Bäcker mit Vorprodukten versorgen. Dazu gehören beispielsweise die Arbeitskraft der Mitarbeiter („Arbeit“), die Backzutaten wie Mehl („Boden“), als Produkt der Kernprozesse des Müllers, und der Backofen („Kapital“), als Produkt der Kernprozesse eines entsprechenden Maschinenbauunternehmens (siehe auch Lenk 2017: 72). All diese Vorleistungen werden jedoch erst durch den Kernprozess des Bäckers begründet, da sie aus den Erlösen der Bäckerei, entlang der Lieferkette, zu finanzieren sind. Vorleistungen erzeugen bei der Bäckerei also Faktorkosten, sind somit am Ort der direkten Wertschöpfung ‚Bäckerei-Kunde‘ gewinn- und somit wertschöpfungsmindernd. So gesehen kann der Kernprozess des Bäckers als – im engeren Sinne – wertschöpfend bezeichnet werden, im Gegensatz zu

<sup>1</sup> Es steht sicher außer Frage, dass Dienstleistungen keinem Entsorgungsprozess zugeführt werden müssen, weshalb hier dieses Verständnis vom Konsum, als Ver- und Gebrauch materieller Produkte, verfolgt wird.

<sup>2</sup> Dabei wird heute vorrangig versucht, ein fortgesetztes Wachstum gegen die Sättigungsfähigkeit von Bedarfen durchzusetzen, vor allem die Produktionsstruktur betreffend. (vgl. z.B. Henke 2015: 111ff., Zorn 2012, Bechheim 2007). Entsprechende Analysen, die Nachfragestruktur betreffend, sind dagegen seltener zu finden (z.B. Schlecker 1989). Zur Problematik von Strategien des stetigen Angebotswachstums in übersättigten Märkten sei auf Wagner (2024) verwiesen.

<sup>3</sup> Mehr zum Thema Kundenzufriedenheit, siehe z.B. Schöch und Walter 2010

den Kernprozessen der Lieferkette, die als – im weiteren Sinne – wertschöpfend bezeichnet werden, da sie auch – im weiteren Sinne – für die Herstellung des Produktes erforderlich sind. Wertschöpfung kennzeichnet also Prozesse, die direkt in das materielle Produkt eingehen, für deren Ergebnis der Endkunde zahlt. Kernprozesse erwirtschaften Erlöse, woraus sich das Wertschöpfungsverständnis – im engeren Sinne – begründet. Kernprozesse der Vorleistungen bedienen sich dieser Erlöse, erzeugen also am Ende der Lieferkette Faktorkosten, gleichwohl sie in das materielle Produkt notwendigerweise eingehen, sodass hier zwischen Wertschöpfung im engeren und im weiteren Sinne zu unterscheiden ist.

Von den Kernprozessen lassen sich Managementprozesse unterscheiden, hier als Zusammenfassung aller Management<sup>1</sup>-, Unterstützungs<sup>2</sup>- und Schlüsselprozesse<sup>3</sup> (Dumas et al. 2021) zu verstehen. Abbildung 2 stellt Managementprozesse vor rotem Hintergrund dar und nicht, wie Kernprozesse, vor grünem Hintergrund, was die Frage aufwirft, ob das Management der Bäckerei ebenso wertschöpfend ist wie deren Kernprozesse.

In unserer Dienstleistungsgesellschaft, die seit den 1970er Jahren (vgl. Gartner und Riessmann 1978) nun schon über mehrere Generationen hinweg ein Selbstverständnis wertschöpfenden Managements entwickelte, rückt diese Frage nach dem tatsächlichen Wertschöpfungspotential des Managements zunehmend in den Hintergrund öffentlicher und wissenschaftlicher Aufmerksamkeit<sup>4</sup>. Ein Blick auf den Begriff ‚Management‘ drängt jedoch zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dieser Frage. Management, als Verknüpfung der Tätigkeiten des Planens und Steuerns (Rieder 2020), bedeutet schließlich, dass Management vorrangig im Umgang mit nicht vollständig bekannten und somit mit nicht vollständig fähigen und beherrschten Kernprozessen sowie entsprechenden Teilprozessen notwendig ist. Denn vollständig fähige und beherrschte Strukturen, Prozesse und Teilprozesse der Wertschöpfung würden ausnahmslos und dauerhaft die erforderliche Qualität liefern (fähige Prozesse, vgl. z.B. Dietrich und Conrad 2022: 439ff.) und darüber hinaus nicht überraschen (beherrschte bzw. zuverlässige Prozesse, vgl. z.B. Dietrich und Conrad 2022: 547ff.), unabhängig davon, ob hierbei menschliche oder prozesstechnische Ursachen wirksam sind. Im Idealfall vollständig fähiger und beherrschter Kernprozesse wären also keine Tätigkeiten des Planens unter Unsicherheit und des nachträglichen Steuerns getroffener Entscheidungen nötig. Mit anderen Worten: Je beherrschter ein Kernprozess ist, desto weniger systematische und zufällige Prozesseinflüsse sind wirksam (vgl. z.B. Grabe 2011: 9ff.) und desto weniger Management zur Planung und Steuerung des Umgangs mit diesen Prozesseinflüssen ist nötig.<sup>5</sup> So gesehen heißt das für die beispielhaft betrachteten Bäckerei, dass der operative Managementaufwand mit zunehmendem Automatisierungsgrad der Produktion abnehmen

<sup>1</sup> Managementprozesse sind im hier verfolgten Verständnis Prozesse des Planens und Steuerns von Kern-, Unterstützungs- und Schlüsselprozessen.

<sup>2</sup> Ein Unterstützungsprozess „ist demgegenüber ein Prozess, dessen Aktivitäten aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, jedoch notwendig sind, um einen Kernprozess ausführen zu können. Die Trennung zwischen Kern- und Supportprozessen ist fließend, da in unterschiedlichen Kontexten und für unterschiedliche Unternehmen derselbe Prozess Kern- oder Supportprozess sein kann.“ (Becker et al. 2012: 7)

<sup>3</sup> Als Schlüsselprozesse werden hier Prozesse verstanden, die zur Gewährleistung der Kernprozesse unvermeidlich sind, jedoch nicht direkt ins Produkt eingehen. Hierzu können beispielsweise Transport- oder Lagerungsprozesse gehören.

<sup>4</sup> Bisweilen wird versucht, Produkte im weitesten Sinne als Dienstleistungen und letztere damit als wertschöpfend zu verstehen (z.B. Wortmann et al. 2023) und umgekehrt (Behler 2021) bzw. produktnahe Leistungen (z.B. auch Management) als wertschöpfende Dienstleistungen zu begründen (z.B. Azkan 2022, Boshof 2022). Die Problematik der Gleichsetzung von Produkt und Dienstleistung wird dabei in nur wenigen Fällen berücksichtigt (z.B. Bürkin 2021: 6ff.).

<sup>5</sup> Mitarbeiter\*eneinsatz im Kernprozess gilt hier also grundsätzlich als Hinweis auf mangelhaft fähige und beherrschte Prozesse, da in der Regel zufällige und systematische Störeinflüsse zu handhaben sind, die sich maschinell-automatisierter Handhabung entziehen. Die Leistungsfähigkeit des Menschen ist dabei von technischen, sozialen und psychologischen Bedingungen abhängig, die sich wiederum der vollständigen betrieblichen Beherrschbarkeit entziehen. Dies betrifft Kopfarbeit ebenso wie Handarbeit. Maßnahmen zur Managementeffizienzverbesserung und Mitarbeiter\*ermotivation innerhalb produzierender Kernprozesse werden demnach als nicht wertschöpfend eingestuft, da sie sich auf die Wirksamkeit der Symptomlinderung beziehen und nicht die Ursachen dieser Störeinflüsse beseitigen. Dass Störeinflüsse in der betrieblichen Realität i.d.R. nicht auszuschließen sind, steht außer Frage. Hier geht es zunächst um den Versuch einer Begriffsdefinition, dem sich Diskussionen, z.B. zu wirtschaftsethischen Konsequenzen, anschließen können und sollten.

würde, da entsprechend zufällige und systematische Prozesseinflüsse zunehmend statistisch erfasst und eliminiert bzw. umgangen werden können.<sup>1</sup> Das Aufkommen notwendiger Managementtätigkeiten kann also als Negativindikator der Kernprozessbeherrschung begründet werden, womit die Frage nach dem Wertschöpfungsgehalt von Managementprozessen beantwortet ist: Management wird zunächst als nicht-wertschöpfend angenommen, da es durch mangelhafte Kernprozessbeherrschung (Management)Kosten verursacht, die, ebenso wie Faktorkosten, gewinn- also wertschöpfungsmindernd wirken. Daraus ergibt sich ein zentrales Merkmal komplexitätskompatiblen Managements, welches sich stets in der Verhinderung von Störungen und Problemen zu beweisen hat, nicht in deren vermeintlicher Lösung (Grünig und Kühn 2023).

Ähnlich wie im Falle der Kernprozesse lassen sich auch Input-Prozesse im Bereich der Managementprozesse konstruieren. Zurück zum Beispiel des Bäckers (Abbildung 2): Der Annahme gefolgt, der Bäcker sei in seinen nicht-beherrschten, also vielfältigen Prozesseinflüssen ausgesetzten Kernprozess des Backens derart eingebunden, dass zum Beispiel ein systematisches Personalmanagement, inklusive Fachkräftebeschaffung, ohne fremde Hilfe nicht umzusetzen ist. Also engagiert der Bäckereimanager eine Personalberatungsagentur zur Unterstützung in Sachen Fachkräftebeschaffung. Das Produktionsunternehmen ‚Bäckerei‘ engagiert eine Dienstleistungsagentur ‚Personalberatung‘, wobei der Beratungsprozess der Dienstleistungsagentur stets am nicht-wertschöpfenden Managementprozess des Produktionsunternehmens (hier der Bäckerei) ansetzt und nicht am wertschöpfenden Kernprozess. Generell kann deshalb angenommen werden, dass Akteure des Dienstleistungssektors (B2B-Bereich<sup>2</sup>) Managementdienstleistungen anbieten, also Unterstützungen in Prozessen anbieten, die eigentlich vom Management des Produktionsunternehmens (B2C), in unserem Beispiel dem der Bäckerei, zu übernehmen sind, aus Gründen nicht beherrschter Kernprozesse jedoch nicht übernommen werden können. Während also Kernprozesse Erlöse erwirtschaften, wirken sich Management- und damit auch (Management)Dienstleistungsprozesse kostenverursachend und somit gewinn- bzw. wertschöpfungsmindernd aus<sup>3</sup>. Aus mikroökonomischer Perspektive lassen sich Managementprozesse und entsprechend in Anspruch genommene Dienstleistungen also als nicht wertschöpfend begründen. Wertschöpfend sind demnach allein Kernprozesse der materiellen Produktion für Endverbraucher und Endgebraucher, wobei zwischen wertschöpfend – im engeren Sinne – und wertschöpfend – im weiteren Sinne – unterschieden werden kann, je nach Struktur der Lieferkette (Grad der Arbeitsteiligkeit bzw. Skalierung), worauf nachfolgend näher einzugehen ist.

## MAKROÖKONOMISCHE ARGUMENTATION

Diese in Abbildung 2 vorgestellte schematische Darstellung eines mikroökonomischen Wertschöpfungsverständnisses lässt sich nun durch eine makroökonomische Perspektive erweitern (Abbildung 3). Das bereits skizzierte mikroökonomische Wertschöpfungsverständnis wird darin in seinen Grundzügen übernommen.

<sup>1</sup> Vgl. Economies of Scales and Scope, als wesentliche Grundprinzipien erfolgreicher Industrialisierung, vgl. z.B. Pfänder (2009: 56ff.)

<sup>2</sup> B2B (Business-to-Business) ist als Produktion für Produzenten zu verstehen (Lieferung z.B. von Vorleistungen). Im Gegensatz dazu steht B2C (Business-to-Consumer) für Produktion für Konsumenten.

<sup>3</sup> Inwieweit Managementdienstleistungen sich tatsächlich am Ende der Leistungskette direkt gewinnsteigernd auswirken, was nicht auch vom Management des B2C-Produktionsunternehmens selbst hätte bewirkt werden können und müssen, muss von nachfolgenden Untersuchungen aufgegriffen werden. Hier wird zunächst angenommen, dass dies eher die Ausnahme als die Regel darstellen würde, worauf beispielsweise das überproportionale Wachstum des Dienstleistungssektors gegenüber dem Produktionssektor verweist.

Zunächst beginnt auch hier die Argumentationslogik am rechten Rand der Abbildung 3. Dort ist der in Abbildung 2 vorgestellte Zusammenhang kernprozessbezogener Wertschöpfung wiederzuerkennen, der Endverbraucher, das Bäckereiunternehmen mit seinen Kern- und Managementprozessen, ebenso wie beispielhaft ein Unternehmen der Lieferkette, welches z.B. das Mehl liefert, sowie der Personaldienstleister, als Beispiel für ein Unternehmen der (Dienst)Leistungskette. Darüber hinaus schließen sich dem Managementprozess des Bäckers und dem Kernprozess des Personaldienstleisters weitere Dienstleistungsagenturen an. So kann vom Personaldienstleister eine Marketingagentur in Anspruch genommen werden, da beispielsweise Handlungsbedarf in Sachen Bekanntheitsgrad in der Bäckereibranche festgestellt wurde. Für die Marketingagentur wiederum ist Marketingberatung Kernprozess, ähnlich wie für die Personalagentur Personalberatung. Nun lässt sich dieses Beispiel fortführen, indem die Marketingagentur ihrerseits Beratungsbedarf erkennt, so zum Beispiel ihre Prozessstruktur digitalisieren möchte und dafür eine IT-Beratungsagentur engagiert. Diese sich zunehmend verzweigende, ausdifferenzierende Struktur sich vorrangig gegenseitig beratender Agenturen lässt sich nun als Dienstleistungssektor zusammenfassen, an dessen Ende jedoch stets das (nicht-wertschöpfende) Management des Bäckereiunternehmens, den Produktionssektor repräsentierend, zu finden ist. Dieser Dienstleistungssektor, hier (Abbildung 3) als Leistungskette bezeichnet, begründet sich also aus dem nicht-wertschöpfenden Managementprozess der Bäckerei, den Produktionssektor repräsentierend, und ist deshalb ebenso nicht-wertschöpfend. Die nicht-wertschöpfende Leistungskette wächst also in dem Maße, in dem die Beherrschung der wertschöpfende Lieferkette abnimmt, bzw. schrumpft in dem Maße, in dem die Beherrschung der Lieferkette zunimmt.<sup>1</sup>

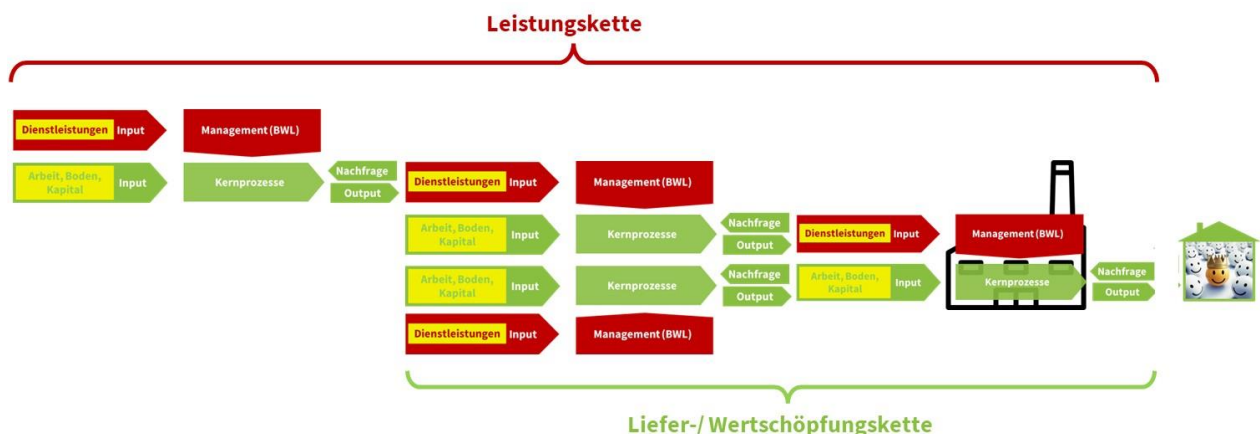


Abbildung 3: Makroökonomisches Wertschöpfungsverständnis (eigene Darstellung)

Leistungskette und Liefer- bzw. Wertschöpfungskette können dabei mehr oder weniger arbeitsteilig ausfallen. Der Grad der Arbeitsteiligkeit<sup>2</sup> der Liefer- und Leistungsketten wird hier als deren Skalierungsgrad<sup>3</sup> bezeichnet, der auf ein zentrales Problem des gesamtwirtschaftlichen

<sup>1</sup> Ähnlich verhält es sich im betriebswirtschaftlichen Kontext: Der Managementaufwand wächst in dem Umfang, in dem die Beherrschung der Kernprozesse abnimmt und umgekehrt.

<sup>2</sup> In einigen Publikationen wird in diesem Zusammenhang auch von „Leistungsdifferenzierung“ (vgl. z.B. Doch 2009: 52ff.), von „Leistungstiefe“ oder „vertikale Integration“ (vgl. z.B. Wolf 2010: 23ff.) bzw. „vertikaler Desintegration“ (vgl. z.B. Leykauf 2006: 7ff.) gesprochen.

<sup>3</sup> Skalierung im Supply Chain Management gewann vor allem durch die Corona-Pandemie an wissenschaftlicher Relevanz, jedoch vorrangig aus Sicht betriebswirtschaftlicher Risikominimierung (vgl. z.B. Morillo 2022, Omeirat 2023, Nikian et al. 2022), weniger vor dem Hintergrund des hier diskutierten volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsproblems. Zwischen Leistungs- und Lieferkette wurde hierbei jedoch nicht wesentlich unterschieden. Um auf diese Unterscheidung und das zugrundeliegende Wertschöpfungsproblem zu verweisen, wird hier der Begriff des Skalierungsgrades verwendet.

Rechnungswesen<sup>1</sup> verweist: Wie oben bereits angedeutet, ergibt sich darin das Bruttoinlandsprodukt, als wichtigster Ausdruck gesamtwirtschaftlicher Leistung, aus der steuer- und subventionsbereinigten Bruttowertschöpfung, diese wiederum aus der Summe der Produktionswerte (zu Herstellungspreisen) aller Branchen und Sektoren<sup>2</sup>. Über die Berücksichtigung der Vorleistungen im Zuge der Ermittlung der Bruttowertschöpfung wird zunächst verhindert, dass die innerhalb einer Leistungs- oder Lieferkette erbrachten Produktionswerte mehrfach erfasst werden und am Ende die Bruttowertschöpfung unzulässig verzerren. Unzureichend berücksichtigt wird jedoch, dass sich der gesamte Produktionswert einer Leistungs- oder Lieferkette in dem Moment erhöhen kann, in dem allein deren Skalierungsgrad erhöht wird.<sup>3</sup> Mit anderen Worten: Je höher der leistungs- und lieferkettenbezogene Skalierungsgrad also der an einer Leistungs- bzw. Lieferkette beteiligten Unternehmen ist, desto höher kann die gesamtwirtschaftliche Bruttowertschöpfung ausfallen, ohne dass sich dabei zwingend die tatsächliche Wertschöpfung am Ende jeder Leistungs- und Lieferkette (hier den ‚Bäcker‘ betreffend) und somit die Versorgungsqualität der Bevölkerung erhöhen muss. Der Erlös des ‚Bäckers‘ wird lediglich auf eine höhere Anzahl an beteiligten Unternehmen entlang der Liefer- und Leistungsketten verteilt, was sich bisweilen durch Erhöhung der lieferketteninternen Faktorkosten und der leistungsketteninternen Management(beratungs)kosten auswirken kann und letztlich als Inflation auf den Gütermärkten am Ende der Leistungs- und Lieferketten sichtbar wird.

In unserem Fall heißt das: Wird der Anteil der Unternehmen erhöht, die in den Leistungs- und Lieferketten des Bäckereiunternehmens beschäftigt sind, erhöht sich die gesamtwirtschaftliche Bruttowertschöpfung dieser Leistungs- und Lieferketten. Die Situation des – im engeren Sinne – wertschöpfenden Bäckers, am Ende dieser Leistungs- und Lieferketten, wird sich nun insofern verändern, als dass sich die erhöhte Bruttowertschöpfung der gesamten Leistungs- und Lieferketten in einer Erhöhung der Faktor- und Managementberatkungskosten des Bäckers abbildet, was wiederum seine Gewinne mindert. Der Bäcker hat nun zwei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen: Einerseits kann er durch Standardisierung und Automatisierung seiner Produktion, was wiederum Investitionen voraussetzt, seine Produktionslosgrößen<sup>4</sup> erhöhen und damit seine Stückkosten reduzieren, wodurch er ggf. die erhöhten Faktor- und Managementberatkungskosten zu kompensieren vermag, ohne die Kaufkraft seiner Kunden durch Preiserhöhungen zusätzlich strapazieren zu müssen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein untersättigter, also entwicklungsfähiger Markt, der eine automatisierungsbedingt erhöhte Ausbringung von Backwaren verschwendungsfrei aufzunehmen vermag. Andererseits, im Falle ge- oder sogar übersättigter Märkte, wären Produktionsautomatisierung und erhöhte Ausbringungsmengen nicht umsetzbar, wodurch der Bäcker gezwungen wäre, die Erhöhung der Faktor- und Managementberatkungskosten durch Preiserhöhungen an seine Kunden weiterzugeben, was einerseits dem Marktwirtschaftsprinzip widerspricht<sup>5</sup> und andererseits sich dann gesamtwirtschaftlich als Inflation<sup>6</sup> niederschlägt.

<sup>1</sup> Mehr dazu in Hewel und Neubäumer 2017a.

<sup>2</sup> Dienstleistungs- und Produktionssektoren werden dabei gleichrangig behandelt, vgl. Hewel und Neubäumer (2017a: 178).

<sup>3</sup> Oft, gerade in Zeiten erhöhter Aufmerksamkeit für Startups im Dienstleistungssektor (statista 2023), wird in diesem Zusammenhang nicht ausreichend zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Arbeitsteiligkeit bzw. Skalierung differenziert. Trappmaier (2024) zeigt dabei ein nicht-wissenschaftliches Beispiel für einen anwaltlichen Blick auf Unternehmensgründung und -skalierung, der nicht explizit zwischen Produktions- und Dienstleistungssektor unterscheidet. Ein Beispiel wissenschaftlich tragfähiger und gleichzeitig auf wertschöpfende Lieferketten bezogene Skalierungsstrategieentwicklung zeigt dagegen das Beispiel von Vestweber (2014).

<sup>4</sup> Zur Problematik kapazitätsbezogener Losgrößenplanung im Produktionsbereich sei beispielhaft auf Friese (2022) und Kasper (2014) verwiesen.

<sup>5</sup> Schließlich würde der Bäcker damit einen Preis oberhalb des marktwirtschaftlichen Gleichgewichtspreises festlegen müssen.

<sup>6</sup> Diese Inflation könnte kompensiert werden, solange Konsumentenrente verfügbar ist, als Ausdruck einer positiven Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft der Kunden und dem Marktpreis der angebotenen Produkte (in Anlehnung an Dietz 2012: 504). Jedoch sind auch



## ZUSAMMENFÜHRUNG BEIDER ARGUMENTATIONEN

Wertschöpfung – im engeren und weiteren Sinne – ist also das Ergebnis der Produktion materieller Güter und Verbrauchsgüter für den Endgebraucher bzw. Endverbraucher (B2C-Bereich)<sup>1</sup>. Diese materielle Produktion weist dabei sowohl wertschöpfende Kernprozesse auf, zur Herstellung der betreffenden Güter, als auch nicht-wertschöpfende Managementprozesse, zur Planung und Steuerung der oft mangelhaft fähigen und beherrschten Kernprozesse. Von den Kernprozessen gehen Lieferketten aus, von den Managementprozessen dagegen Leistungsketten, erstere entsprechend wertschöpfend (im weiteren Sinne), letztere entsprechend nicht-wertschöpfend. Der Skalierungsgrad von Liefer- und Leistungsketten verweist zunächst auf deren Spezialisierungs- und Standardisierungsgrad und somit auch auf deren Produktivität. Gesamtwirtschaftliche Produktivität bzw. Wertschöpfungseffizienz, ausgedrückt als eine Art gesamtwirtschaftlicher Grenzgewinn<sup>2</sup>, kann demnach bis zur Grenze der Marktsättigung größer Null sein, darüber hinausgehend jedoch gleich oder kleiner Null ausfallen.

Wachstum des Bruttoinlandsproduktes, ausgedrückt zuerst in wachsender Bruttowertschöpfung, muss also nicht zwingend auf Erhöhung gesamtwirtschaftlicher Produktivität im Produktionssektor und entsprechende Umsatzwachstumsraten (positiver gesamtwirtschaftlicher Grenzgewinn) zurückgeführt werden, sondern lässt sich auch durch eine Erhöhung des Skalierungsgrades der Liefer- und Leistungsketten bewirken. Gerade in Zeiten strukturell ge- oder übersättigter Märkte materieller Güter und Verbrauchsgüter zeigt sich diese Entwicklung, zum Beispiel im zunehmenden Anteil des Dienstleistungssektors an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung, wie oben bereits beschrieben wurde. Dies kann jedoch, durch Erhöhung lieferketteninterner Faktorkosten und leistungsketteninterner Managementberatungskosten, am Ende der Liefer- und Leistungsketten inflationstreibende Wirkung zeigen.

Diese Inflationserscheinungen am Ende zunehmend skalierter Liefer- und Leistungsketten kollidieren gleichzeitig mit einer anderen Erscheinung, die vor allem in ge- oder übersättigten Märkten sichtbar wird: Ge- und übersättigte Märkte verweisen in der Regel auf strukturelle Überkapazitäten (vgl. z.B. Blankmann 1987: 19ff.) der Lieferketten, also auf einen gesamt- oder regionalwirtschaftlichen Angebotsüberhang, was wiederum, nach marktwirtschaftlichem Anspruch, strukturelle Preissenkungszwänge erzeugt, also Deflationerscheinungen zeigt (Wagner 2024: 18ff.). Deflation wird hierbei allgemein als „*ein anhaltendes Sinken des allgemeinen Preisniveaus*“ (Linz und Windt 2005: 14) verstanden.

Hier lässt sich ein Problem des am derzeitigen Bruttoinlandsprodukt gemessenen Wirtschaftswachstums unter Bedingungen der Markt(über)sättigung konkretisieren: Im Moment, in dem strukturelle Überkapazitäten der Produktionssektoren entstehen (Marktübersättigung), lässt sich gesamtwirtschaftliches Wachstum zunehmend nur noch über die Erhöhung des Skalierungsgrades von

Konsumentenrenten nur begrenzt verfügbar, gerade wegen der zunehmenden asymmetrischen Einkommensverteilung (vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1184266/umfrage/einkommensungleichheit-in-deutschland-nach-dem-gini-index/>, abgerufen am 13.09.2024), die gesamtwirtschaftlich Einkommen zunehmend dem Konsum entzieht.

<sup>1</sup> Zum hier angrenzenden Problemfeld produktiver und unproduktiver Arbeit, also auch zum Begriff der Arbeit im Zusammenhang mit Wertschöpfung, sei beispielhaft auf Dämpfung (2000: 30ff.; 132ff.) verwiesen.

<sup>2</sup> Im mikroökonomischen Kontext wird dieser Zusammenhang auch mit dem neoklassischen Sachverhalt des Grenzgewinns zusammengefasst: „Ausgehend von der Prämisse, dass das Unternehmen einen maximalen Gewinn anstrebt, wird es seinen Output so lange ausdehnen, solange auch der Gewinn zunimmt. Die Zunahme des Gewinns für eine zusätzlich produzierte bzw. verkaufte Einheit kann auch als Grenzgewinn ( $G'$ ) bezeichnet werden. Der Grenzgewinn errechnet sich als Differenz des Grenzerlöses ( $E'$ ), also des Erlöses beim Absatz der zusätzlich produzierten Einheit und der Grenzkosten ( $K'$ ), die die Kosten einer zusätzlich produzierten Einheit darstellen“ (Neubäumer 2017: 91)



Liefer- und vor allem Leistungsketten erzeugen, welche sich zwingend in faktormarktbedingten Preisniveauerhöhungen (Inflation) am Ende der Leistungs- und Lieferketten (Produktionssektor) niederschlägt<sup>1</sup>. Die sinnvolle Skalierung der – im weiteren Sinne – wertschöpfenden Lieferketten ist dabei beschränkt, vor allem aus verfahrenstechnischen Gründen<sup>2</sup>. Nicht-wertschöpfenden Leistungsketten erscheinen dagegen nahezu unbeschränkt skalierbar, jedoch nur so lange, wie leistungsketteninterne Preisniveauerhöhungen auf Seiten des ‚Bäckers‘ im nicht existenzgefährdenden Bereich verlaufen. Tritt jedoch Existenzgefährdung ein, müsste entweder die ‚Bäckerei‘ Insolvenz anmelden. Gesamtwirtschaftlich deutet dies auf einen sich ankündigenden Einbruch der Einkommen, was in der Vergangenheit schon Deflationskrisen auszulösen vermochte (vgl. Linz und Windt 2005: 14ff.). Oder aber der Staat hat systematisch die Nachfrage bzw. entsprechendes Einkommen sicherstellen, was jedoch das am Marktgleichgewicht und am Leistungsprinzip (Menz 2009) orientierte Wirtschaftsverständnis des industrialisierten Westens ad absurdum führen würde (vgl. Wagner 2024).

Der zunehmende Skalierungsgrad gesamtwirtschaftlicher Dienstleistungsketten aber auch eine verfahrenstechnisch nicht begründbare Skalierung gesamtwirtschaftlicher Lieferketten<sup>3</sup> erzeugen demnach nur ein scheinbares Wirtschaftswachstum und müssen deshalb als gesamtwirtschaftliches Problem verstanden und diskutiert werden. Im Spannungsfeld zwischen einerseits leistungskettenbezogener Managementberatungs- und lieferkettenbezogener Faktorkostenerhöhung (Inflationstrend) sowie andererseits marktübersättigungsbezogenen<sup>4</sup> Preissenkungszwängen (Deflationstrend) ist ein ‚Sterben der mittelständischen Wirtschaft‘ (Nortmann 1979) am Ende einer jeden Leistungs- und Lieferkette, als produzierendes ‚Rückgrat der deutschen Wirtschaft‘ (Belz 2005), nahezu unausweichlich.<sup>5</sup> Dies führt zurück zum Anfang dieser Publikation, zur Verantwortung unternehmerischer und politischer Entscheidungsträger und damit zum Grundverständnis von Management und Unternehmertum (siehe Abbildung 4).

## VOM MANAGEMENT ZUM UNTERNEHMERTUM

Abbildung 4 erweitert nun Abbildung 3 um die Themen Management und Unternehmertum. Die Leistungskette geht immer noch vom Managementprozess der ‚Bäckerei‘ (Produktionssektor B2C) aus, weswegen der gesamte Dienstleistungssektor ebenso der Logik des Managements folgt. Diese ist gekennzeichnet durch ein eher lineares, von eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und somit von Planungs- und Steuerungsprozessen durchsetztes Welt-, Wirtschafts- und

<sup>1</sup> Eine weitere Möglichkeit des Wirtschaftswachstums in übersättigten Ge- und Verbrauchsgütermärkten liegt in der so genannten geplanten Obsoleszenz von Ge- und Verbrauchsgütern, worauf hier nicht näher eingegangen wird. Mehr dazu z.B. in Wagner (2024: 18ff).

<sup>2</sup> So zeigt sich eine verfahrenstechnisch bedingte Arbeitsteilung zwischen Unternehmen der Landwirtschaft, der Mehlerstellung und am Ende der Backwaren als durchaus sinnvoll, die Aufteilung beispielsweise der Herstellung von Roggen- und Weizenmehl innerhalb der Mehlerstellung dagegen nicht, da beide Vorproduktvarianten des Roggen- und Weizenmehls auf sehr ähnliche Verfahrenstechnik zurückgreift und deshalb sinnvollerweise von demselben Unternehmen herzustellen sind.

<sup>3</sup> Dies lässt sich beispielsweise auch durch zunehmende politisch motivierte Förderung ausgewählter Technologien, z.B. Prozessdigitalisierung oder E-Mobilität betreffend, forcieren, die ihrerseits nicht zwingend durch entsprechende Markt- oder Problemverhinderungspotentiale begründbar wären. Vgl. z.B. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html>, abgerufen am 12.09.2024

<sup>4</sup> Strukturelle Überkapazitäten im Produktionssektor (Marktübersättigung) gelten als Hauptursache betriebswirtschaftlicher Insolvenzen (Berger und Rodenbücher 2010), was die Deflationsgefahr, als gesamtwirtschaftliche Entsprechung dieses kritischen betriebswirtschaftlichen Zusammenhangs, aufgrund struktureller Überkapazitäten von Lieferketten in ähnlicher Weise wirksam werden lässt.

<sup>5</sup> Dieses Spannungsfeld spiegelt sich auch in manchen Analysen der KfW wider, vgl. z.B. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2023.pdf>, abgerufen am 16.09.2024: „Dienstleister profitieren von Nachholeffekten und Preissteigerungen im Einzelhandel“ (S.4), „Konsumzurückhaltung des Jahres 2022 bekamen Kleinunternehmen zu spüren.“ (S.5), „Umsatzrendite im Mittelstand geht zurück, Belastungsfähigkeit wird auf die Probe gestellt“ (S.9), „Kleinunternehmen besonders von Einbußen ihrer Gewinnmargen betroffen“ (S. 10), „Durchsetzbarkeit von Preiserhöhungen bei Kleinunternehmen begrenzt“ (ebd.), „Gesamtwirtschaftlicher Zuwachs bei Erwerbstätigen kommt 2022 allerdings kaum von KMU“ (S. 13), „Wissensintensive Dienstleistungen erneut Stabilitätsanker in Sachen Beschäftigung“ (ebd.)

Unternehmensverständnis. Management benötigt lineare Systemzusammenhänge, um planen und steuern zu können, und wird diese stets suchen und gegebenenfalls erzeugen, vor allem dann, wenn man sich der zunehmenden Komplexität der gesellschaftlichen und damit ökonomischen Umwelt zu entziehen vermag, ohne die eigene Existenz gefährdende Konsequenzen befürchten zu müssen, wie dies beispielsweise bei politischen Entscheidungsträgern der Fall ist (vgl. dazu z.B. Rittmann 2014 und Vester 2019). Wirtschaftliche Akteure des überwiegend nach Managementlogik funktionierenden Dienstleistungssektors sind darüber hinaus von deutlich niedrigeren Anlagenintensitäten<sup>1</sup> abhängig und, damit verbunden, von deutlich geringeren Investitionsvolumina zur Gewährleistung ihres mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Überlebens, verglichen mit Unternehmen des Produktionssektors. Somit zeigt sich das anfangs skizzierte Komplexitäts- und Planungsproblem, als Problem des Umgangs mit Planungsrisiken und -unsicherheiten<sup>2</sup>, für Akteure des Dienstleistungssektors in deutlich geringerer Relevanz als dies bei Produktionsunternehmen, vor allem am Ende der Liefer- und Leistungsketten, der Fall ist.

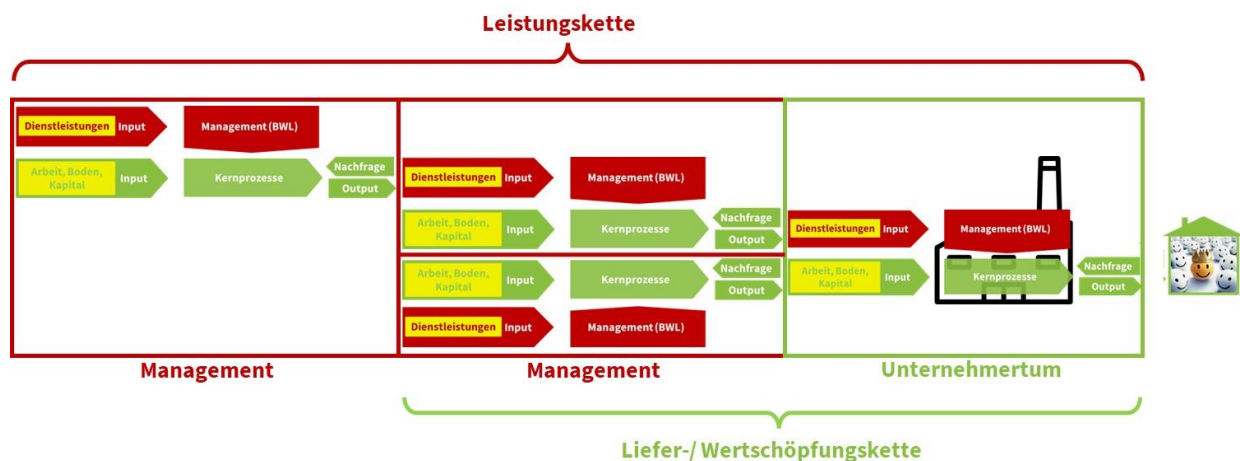


Abbildung 4: Management vs. Unternehmertum (eigene Darstellung)

Das am Ende der Liefer- und Leistungskette arbeitende Produktionsunternehmen (B2C), im hier diskutierten Beispiel die Bäckerei betreffend, muss sich vollumfänglich den Folgen der zunehmenden Komplexität unserer gesellschaftlichen Entwicklung, dem Trend zunehmender Marktübersättigung und dem daraus hervorgehenden Komplexitäts- und Planungsproblem stellen und diese gleichzeitig mit seinen deutlich höheren Risiken der Unternehmensfinanzierung verknüpfen. Bereits die ungeplante Sperrung einer wichtigen Zu- oder Durchfahrtsstraße kann der Bäckerei die Existenz kosten, ebenso wie krankheits- oder pandemiebedingte Betriebsschließungen von wenigen Tagen oder Wochen. Die Komplexität und Unplanbarkeit der Bindung zum Einzelkunden bzw. Konsumenten am Ende der Leistungs- und Lieferketten ist deutlich höher einzustufen als die Komplexität und Unplanbarkeit der liefer- und leistungsketteninternen Bindung zu möglichen Kundenunternehmen (B2B), zum Beispiel aufgrund entsprechend realisierbarer vertraglicher (Abnahme)Verpflichtungen oder spezifischer Besonderheiten<sup>3</sup> auf Dienstleistungsmärkten. Beispielsweise ist ein selbstständiger

<sup>1</sup> Anlagenintensitätsbezogene Sachverhalte im Dienstleistungssektor oder diesem nahestehenden Branchen, so auch z.B. den Handel betreffend, sind schon lange Zeit Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses, vgl. Plehn 1969 und Wolkersdorf 1956.

<sup>2</sup> Risiken werden dabei als Ereignisse in der Zukunft beschrieben, deren Schädigungspotential einer statistisch erfassbaren Wahrscheinlichkeitsverteilung unterliegt (vgl. Vanini und Worm 2024: 20ff.). Unsicherheiten unterliegen, nach dem hier vertretenen Verständnis, dagegen keiner erfassbaren Wahrscheinlichkeitsverteilung, bezogen auf Zeitpunkt des Eintretens und Ausmaß der schädigenden Wirkung.

<sup>3</sup> So lässt sich hierbei zwischen Marktproduktion und Eigen- bzw. Subsistenzproduktion unterscheiden (vgl. z.B. Schultz 2018), was sich auf Dienstleistungsmärkten anders, deutlich unproblematischer auswirken kann als auf Märkten materieller Ge- und Verbrauchsgüter.

bzw. freischaffender Unternehmensberater, als Vertreter höherbezahlter <sup>1</sup> Akteure der (Dienst)Leistungsketten, in deutlich größerem Umfang in der Lage, systematische und zufällige Prozessstörungen innerhalb seiner betrieblichen Tätigkeit zu kompensieren, als dies bei der beispielhaft betrachteten ‚Bäckerei‘ der Fall wäre.

Unternehmertum geht stets mit betriebsnotwendiger Verschuldung einher, wie Schumpeter (1997) bereits feststellte. Diese ergibt sich zwingend aus der notwendigen Beschaffung von Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, womit sich der Bäcker am Ende der Leistungs- und Lieferkette einerseits zwingend in das Komplexitäts- und Planungsproblem begibt und sich somit andererseits als der einzige gesamtwirtschaftliche Akteur auszeichnet, der den Begriff ‚Unternehmer‘ beanspruchen kann. Akteure der (Dienst)Leistungskette verfügen dagegen über Planungshorizonte von mehreren Monaten bis zu Jahren, je nach Projektlaufzeit, bei gleichzeitig deutlich geringeren Investitionsvolumina für Produktionsfaktoren. Auch weisen Leistungsketten überwiegend lineare Systemlogiken auf, den systemimmanenten Managementprozessen entsprechend, die ihrerseits Linearität benötigen und teilweise sogar erzeugen. In Systemen nicht-wertschöpfender Leistungsketten werden die entsprechenden Akteure im Sinne des Managements sozialisiert, fokussiert darauf, *„geordnet von A nach B zu kommen, Ziele zu erreichen“* (Kruse 2010). Systeme wertschöpfender Lieferketten erzeugen dagegen, entlang ihrer wertschöpfenden Kernprozesse, Akteure im Sinne des Unternehmertums, fokussiert darauf, *„Teil der gesellschaftlichen Dynamik zu sein.“* (ebd.).

## Fazit

Die Welt-, Wirtschafts- und Unternehmensverständnisse, einerseits der ‚Manager‘ innerhalb der (Dienst)Leistungsketten und andererseits der ‚Unternehmer‘ am Ende der Liefer- und Leistungsketten, können also unterschiedlicher nicht sein. Allein den Akteuren des Produktionssektors, vor allem den ‚Bäckereien‘ am Ende der Liefer- und Leistungskette, gebührt deshalb die Bezeichnung ‚Unternehmer‘, im Schumpeter’schen Sinne (Schumpeter 1997). Folgt man dagegen dem Grundverständnis des Management, als Negativindikator der Kernprozessbeherrschung, hieße das für unternehmerische Managementprozesse im Besonderen ebenso wie für den gesamtwirtschaftlichen Dienstleistungssektor im Allgemeinen: Das nicht-wertschöpfende Management muss bereit sein, sich selbst durch Sicherstellung beherrschter Kern- bzw. Wertschöpfungsprozessstrukturen abzuschaffen, was sich unter der Bedingung des Komplexitäts- und Planungsproblems als zunehmend relevante Herausforderung für Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft darstellt. Besonders deutlich wird dies dadurch, dass Wirtschaftswachstum aktuell durch zunehmende Skalierung der Liefer- und vor allem der Leistungsketten zur Erhöhung der Faktor- und Managementberatungskosten für das Produktionsunternehmen (B2C) am Ende der Liefer- und Leistungsketten führt und somit zur Notwendigkeit der Preiserhöhung auf Ge- und Verbrauchsgütermärkten. Diese steht jedoch in erheblichem Gegensatz zur marktsättigungsbedingten Notwendigkeit der Preissenkung bzw. zur Notwendigkeit des Abbaus struktureller Überkapazitäten, was sich besonders am Ende der Liefer- und

<sup>1</sup> „Im Jahr 2022 wurde ein Junior-Consultant mit einem Master-Studienabschluss beispielsweise mit einem durchschnittlichen Tagessatz von 1.350 Euro abgerechnet. Für eine Projektleiterin oder einen Projektleiter auf der Manager-Ebene wurden im Schnitt 1.950 Euro angesetzt. Auf der Hierarchiestufe Geschäftsleitung/Partner etc. hat das Tageshonorar im vergangenen Jahr bei durchschnittlich 2.550 Euro gelegen.“ (BDU 2023: 2)

Leistungsketten, hier im Verantwortungsbereich des ‚Bäckers‘, als Repräsentant produzierender KMU, niederschlägt.

Die oben gestellten Fragen wieder aufgreifend: Kann nun eine Volkswirtschaft, deren (Brutto)Wertschöpfung mit zunehmender Tendenz, derzeit zu 69,3% (Abbildung 1), auf dem Dienstleistungssektor aufbaut, langfristig stabil und erfolgreich sein? Betrachtet man die hier skizzierte Abhängigkeit des Dienstleistungssektors vom Produktionssektor und deren Konsequenzen für produzierende KMU, so muss diese Frage perspektivisch mit Nein beantwortet werden. Diese Abhängigkeit führt am Ende zu einer Verschärfung des Spannungsfeldes zwischen einerseits marktsättigungsbedingtem Deflationstrend und andererseits leistungs- und lieferkettenbedingtem Inflationstrend, dem der Produktionssektor am Ende der Liefer- und Leistungsketten ausgesetzt ist. Ein zunehmender Überhang des Dienstleistungssektors erhöht also den gesamtwirtschaftlichen Druck auf den Produktionssektor, reduziert damit den verfügbaren finanziellen Spielraum zur Entwicklung und Beschäftigung von entsprechend notwendigen Fachkräften<sup>1</sup> und erhöht somit auch die Komplexität des ökonomischen Gesamtsystems. Damit erhöht sich das Insolvenzrisiko für Akteure des Produktionssektors am Ende der Liefer- und Leistungsketten, während sich dieses Risiko mehr und mehr dem Einfluss- und Planungsbereich der entsprechenden betrieblichen Entscheidungsträger entzieht. Diese Entwicklung verweist auf die Notwendigkeit, ein neues, komplexitätskompatibles Verständnis gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung zu entwickeln, ebenso wie einen neuen Weg der differenzierten Würdigung von Management und Unternehmertum. Wertschöpfung im engeren Sinne sei hierbei auf die Unternehmen der materiellen Produktion (B2C-Bereich) am Ende der Lieferketten konzentriert, im weiteren Sinne auf die Produktionsunternehmen der Lieferkette selbst (B2B) erweitert. Akteure der Leistungsketten (Dienstleistungssektor) dagegen sind nicht wertschöpfend und sollten demzufolge in der Berechnung gesamtwirtschaftlicher Bruttowertschöpfung auch nicht gleichrangig mit den Unternehmen gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung behandelt werden, da dies zu verzerrten Ergebnissen führt, bezogen auf die tatsächliche gesamtwirtschaftliche (Brutto)Wertschöpfungsentwicklung.<sup>2</sup>

Abbildung 5 fasst diese Verständnisse in einer Grafik zusammen, einerseits von Management und Unternehmertum und andererseits von wertschöpfungsbezogener Effizienz und Effektivität. Während ein Bäcker weiß, wie Brot gebacken wird, ein Tischler weiß, wie ein Tisch gebaut wird, ein Hobbygärtner weiß, wie Tomaten gedeihen usw., all diese Individuen also auf ihr persönliches Verfügungswissen<sup>3</sup> bzw. Reproduktionswissen zurückgreifen (Sie wissen, wie es geht.), entziehen sich Themen der Kultur, der Gesellschaft, der Politik und eben auch der Ökonomie dem individuellen Verfügungswissen. Niemand weiß, wie Kultur, Gesellschaft, Politik oder Ökonomie, als Gegenstände unserer kollektiven Weltbildgenese<sup>4</sup>, ‚funktioniert‘, sodass wir gezwungen sind, durch gemeinsame, diskursive Auseinandersetzung mit den individuellen Erfahrungen des Scheiterns kollektives Orientierungswissen

<sup>1</sup> Hiermit sei auf zwei Aspekte des Fachkräftemangels verwiesen, einerseits auf den Aspekt eines realen Fachkompetenzmangel, wie man ihn z.B. im Handwerk beobachtet (z.B. Kriegesmann 2018), andererseits aber auch auf den Aspekt des hier hergeleiteten Kostendrucks vor allem auf KMU, der Investitionen in Fachkräfteentwicklung und -bezahlung zunehmend unmöglich macht. Gerade Entwicklungen zu den Themen Niedriglohnsektor und Migration erscheinen hier als durchaus relevant (vgl. z.B. Loschert et al. 2023) sowie eine Verknüpfung dieser beiden Themen mit dem neoliberalen Anspruch kontinuierlichen Wirtschafts- bzw. Kapitalwachstums (vgl. Wagner 2024, Ulrich 2019).

<sup>2</sup> Für nachfolgende Forschungsarbeiten ist die Entwicklung einer in diesem Sinne korrigierten Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung geplant, um die Konsequenzen dieser hier zunächst theoretisch begründeten Problematik auf die politische und somit wirtschaftliche Praxis herauszustellen.

<sup>3</sup> Kruse (2014) unterscheidet zwischen Orientierungswissen (im Umgang mit komplexen Systemdynamiken, z.B. Falsifizierungsprinzip nach Popper) und Verfügungswissen (im Umgang mit linearen Systemdynamiken, z.B. Kochen, Tischlern, etc.).

<sup>4</sup> Vergleiche dazu z.B. Argumentationen zur Kulturosoziologie von Weber (1963).

zu erarbeiten. Orientierungswissen (Wissen, warum es NICHT geht) ergibt sich aus der kollektiven Analyse des Scheiterns mit den Grenzen des individuellen Verfügungswissens<sup>1</sup>. Gerade Gegenstände und Sachverhalte des Alltags, die überindividuelle Geltung und Wirkung beanspruchen, entziehen sich per se dem individuellen Erkenntnis- und Urteilsvermögen und bedürfen diskursiver Kritik (vgl. z.B. Staats und Wagner 2024).

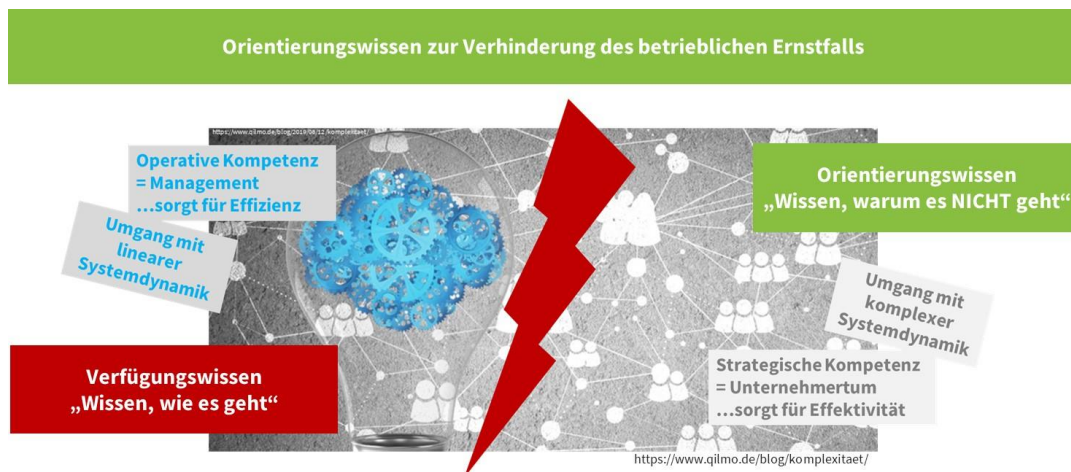


Abbildung 5: Verfügungswissen vs. Orientierungswissen (eigene Darstellung)

Eine solche diskursive Kritik des hier vorgestellten Orientierungswissens kann nun genau an dieser in diesem Discussion Paper vorgestellten wertschöpfungsbezogenen Unterscheidung zwischen Management und Unternehmertum ansetzen: Das Management sorgt in Systemen linearer Dynamik für Effizienz. Das Unternehmertum sorgt dagegen in Systemen nicht-linearer, komplexer Dynamik für Effektivität arbeitsteiliger Wertschöpfung. Managementaufwand deutet dabei auf Mängel in der Wertschöpfungseffizienz, betriebswirtschaftlich als Prozessfähigkeit und -beherrschung sowie volkswirtschaftlich als Grenzgewinn verstanden: Je weniger Management nötig ist, desto effizienter ist also die Wertschöpfung. Zunehmende Komplexität der gesellschaftlichen Umgebung wirtschaftlicher Akteure ebenso wie zunehmende Marktsättigung erzwingen zunehmend Unternehmertum, zur Gewährleistung der Effektivität arbeitsteiliger Wertschöpfung, zur Gewährleistung der Planbarkeit des Nicht-Planbaren, die anfangs zitierte Aussage von Kruse (2010) wieder aufgreifend:

*„Wir müssen uns wieder mehr auf die Seite des Unternehmertums [stellen] und weniger auf die Seite des Managements. Es geht nicht darum, geordnet von A nach B zu kommen, Ziele zu erreichen, sondern es geht darum, Teil der gesellschaftlichen Dynamik zu sein.“*

Übergeordnetes Ziel der gemeinsamen Arbeit von Management und Unternehmertum ist dabei die kollektive Erarbeitung von einerseits prozessbezogenem notwendigem Verfügungswissen (Management) und andererseits von ökonomischem Orientierungswissen (Unternehmertum) zur Sicherstellung des betrieblichen bzw. gesamtwirtschaftlichen Normalfalls bzw. zur Verhinderung des entsprechenden Ernstfalls. Dieser betriebliche bzw. gesamtwirtschaftliche Ernstfall deutet sich dabei, wie oben erläutert, in dem Spannungsfeld an, welches sich zwischen einerseits der leistungskettenbezogenen Managementberatungs- und der lieferkettenbezogenen Faktorkostenerhöhung und andererseits dem marktsättigungsbezogenen Preissenkungszwang herausbildet. Am Ende der Liefer- und Leistungskette

<sup>1</sup> Hier bietet sich der Verweis auf das Falsifikationsprinzip an, als ein wesentliches Prinzip wissenschaftlichen Arbeitens (vgl. dazu Popper 2010: 525ff.). Brock (2008: 210ff.) diskutiert dieses Prinzip unter der Überschrift „Erkenntnistiftung durch wahre Falschheit“.

arbeitet der ‚Bäcker‘, als Repräsentant des – im engeren Sinne – wertschöpfenden B2C-Produktionssektors, in mehr und mehr schwindenden Gewinnmargen, die derzeit, aufgrund der gleichrangigen Behandlung des Dienstleistungs- und Produktionssektors im Zuge der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, jedoch noch nicht als Systemproblem in Erscheinung treten.

## Nachwort

Der Mittelstand ist aufgerufen, sich zu befähigen, kollektiv Orientierungswissen zu erarbeiten. Hierfür lässt sich bereits auf Erfahrungen aus zurückliegenden Krisenzeiten zurückgreifen. So ließ sich die Zeit nach 1945, gerade im Osten Deutschlands, durch kollektive Organisationsformen bewältigen, trotz erheblicher Mängel in der Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital. Netzwerkarbeit und Genossenschaftsprinzip <sup>1</sup> sind hier entscheidende Stichworte. In Zeiten zunehmender Marktsättigung, gesellschaftlicher Komplexität und Nicht-Planbarkeit betriebs- und volkswirtschaftlicher Entwicklungsprozesse ist es nötig, die Bedingungen der eigenen Existenz auf Regionalebene wieder in die eigenen Hände zu nehmen, sich nicht durch immer wiederkehrende Schuldzuweisungen an Politik und Gesellschaft zu hemmen, dafür aber kollektive Formen der Wissensgewinnung zu entwickeln: Weg vom allgemeinen Geltungs- und Wirkungsanspruch individuellen Verfügungswissens, hin zur Praktizierung kritikgeleiteter Diskursformate zur Entwicklung kollektiven Orientierungswissens, zur Meisterung der Herausforderungen aus dem Komplexitäts- und Planungsproblem! Die hier skizzierte Argumentation zur Unterscheidung zwischen Management und Unternehmertum, zwischen nicht-wertschöpfender Dienstleistung und wertschöpfender Produktion, zwischen Linearität und Komplexität sei als ein möglicher Impuls fruchtbarer Versuche zu verstehen, sich im gemeinsamen Entwickeln von Orientierungswissen aus Analysen des individuellen Scheiterns zu üben.

Ein abschließendes Beispiel greift noch einmal ein solches Ereignis des individuellen Scheiterns aus der Pandemiezeit heraus. Zu Beginn der Corona-Pandemie geriet die Druckereibranche in Schräglage<sup>2</sup>, die bereits in den Jahren zuvor stark zurückgegangen war<sup>3</sup>. Hierbei handelt es sich um eine Branche, die in besonderer Weise dem beschriebenen Komplexitäts- und Planungsproblem ausgesetzt ist. Bereits nach den ersten Monaten der Pandemie gerieten einige kleine Druckereien in wirtschaftliche Schwierigkeiten, so auch die Druckerei des Vorsitzenden eines Branchenverbandes. Gemeinsam mit einer engagierten Unternehmerin erarbeitete ich ein Konzept zur Neuausrichtung der Branche auf regionaler Ebene, ausgehend von einem staatlichen Fördermittelprogramm, welches mittel- und langfristige Entwicklungsprojekte ermöglichte. Geplante Projektlaufzeit betrug ca. 10 Jahre, Budget betrug mehrere Millionen Euro. Die ersten Begutachtungen unseres Konzeptes durch die Gremien des Fördermittelgebers lieferten sehr gute Ergebnisse. Nun stand nur noch ein Gespräch mit dem durch Insolvenz betroffenen Vorsitzenden des Branchenverbands aus, an welchem auch die engagierte Unternehmerin und ich teilnahm. Nach wenigen Minuten der versuchten Konzeptvorstellung wurde das

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu Luft (1998), Turner (1994)

<sup>2</sup> „Rund drei Viertel (75 Prozent) von 653 Unternehmen der Druckindustrie gaben laut Bundesverband Druck und Medien (BVDM) an, stark von Stornierungen und rückläufigen Auftragseingängen aufgrund des Coronavirus (COVID-19) betroffen zu sein.“ (Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1116241/umfrage/auswirkungen-des-coronavirus-auf-die-druckindustrie/>) (abgerufen am 15.07.2024)

<sup>3</sup> „Im Jahr 2021 konnte die Druckindustrie in Deutschland einen Gesamtumsatz in Höhe von rund 17,4 Milliarden Euro erwirtschaften. Der Umsatz ist seit Jahren tendenziell rückläufig, im Jahr 2015 konnten noch Umsätze von mehr als 21 Milliarden Euro erzielt werden.“ (Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191474/umfrage/umsatz-der-druckindustrie-in-deutschland/>) (abgerufen am 15.07.2024)

Konzept vom Verbandsvorsitzenden kategorisch abgelehnt, verbunden mit der Begründung, die Regierung trüge die Schuld an den Schwierigkeiten der Branche und letztlich an der eigenen Insolvenz. Er habe bisher richtig entschieden und gehandelt, müsse demnach keine Korrekturen an seinem Kurs und dem Kurs der Branche vornehmen und müsse sich von anderen (also von mir) auch nicht sagen lassen, wie er sich zu verhalten hätte. Hier kollidieren in beeindruckender Deutlichkeit betriebliche und branchenbezogene Sachzwänge mit den Ansprüchen persönlicher und beruflicher Lebenskonzepte, was nicht als der Druckbranche eigen zu bezeichnen ist.

Es gilt, komplexe Systeme von linearen zu unterscheiden, Verfügungswissen von Orientierungswissen, Dienstleistung von Produktion bzw. nicht-wertschöpfende von wertschöpfenden Tätigkeiten sowie Management von Unternehmertum, um zukünftig in geeigneter Weise mit den Nichtplanbarkeiten und Spontanaktivitäten unserer Umgebung und somit auch mit dem eigenen Scheitern umgehen zu können. Die ‚Bäckereien‘ am Ende unserer gesamtwirtschaftlichen Liefer- und Leistungsketten werden es uns mit ihrem betrieblichen Überleben und der damit verbundenen gesellschaftlichen Versorgungssicherheit danken.

Sprechen wir gemeinsam darüber!



## Literaturverzeichnis

- Albuschkat, Harald (1973): *Die gewichtete intersektorale Verflechtungsanalyse als Grundlage der regionalen Entwicklungsplanung*. Diss., Univ. Bochum.
- Amann, Klaus; Petzold, Jürgen (2014): *Management und Controlling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Azkan, Can (2022): *Gestaltungsprinzipien zur Entwicklung von industriellen datengetriebenen Dienstleistungen*. Diss., Dortmund: Verlag Praxiswissen, Praxiswissen Service UG.
- Bechheim, Christian (2007): *Programmplanung in gesättigten Märkten durch typspezifische Gestaltung früher Innovationsphasen: eine theoretische und empirische Untersuchung*. Diss., München: TCW, Transfer-Centrum.
- Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hsg.) (2012): *Prozessmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- BDU - Bund Deutscher Unternehmensberatungen (2023): *Studie: Honorare im Consulting sollen 2023 um durchschnittlich gut vier Prozent steigen*. Pressemitteilung. Onlinepublikation auf bdu.de, URL: <https://www.bdu.de/media/356772/honorarstudie-2022.pdf>, abgerufen am 21.08.2024.
- Behler, Juri (2021): *Kritische Erfolgsfaktoren der wertschöpfungsorientierten Strategie im industriellen Service 4.0*. Diss., Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Belz, Joachim (Hsg.) (2005): *Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: motivieren, bewegen, stärken; Zwischenbilanz eines Arbeitsjahres*. Impulskreis Innovationskraft in KMU in der Initiative "Partner für Innovation", Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Bender, Christiane; Graßl, Hans (2004): *Arbeiten und Leben in der Dienstleistungsgesellschaft*. Konstanz: UVK-Verl.-Gesellschaft.
- Berger, Roland; Rodenbücher, Thomas (2010): *Roland Berger Studie: Zahl der Insolvenzen wird 2010 um mehr als zehn Prozent steigen*. Bericht zur Studie „Insolvenzen in Deutschland 2010 – Trends in der Wirtschaftskrise“ vom 11. Januar 2010, München: Roland Berger Strategy Consultants. Onlinepublikation auf xtranews.de, URL: <https://xtranews.de/2010/01/11/roland-berger-studie-zahl-der-insolvenzen-wird-2010-um-mehr-als-zehn-prozent-steigen-id2710666.html>, abgerufen am 01.04.2024.
- Betz, Stefan (2008): *Entscheidungsprobleme im Supply-Chain-Management: quantitative Lösungsansätze für den Mittelstand*. Hamburg: Kovač.
- Biehl, Werner (1981): *Bestimmungsgründe der Innovationsbereitschaft und des Innovationserfolges: eine empirische Untersuchung von Investitionsentscheidungen mittelständischer Maschinenbauunternehmen*. Diss., Berlin: Duncker und Humblot.
- Blankmann, Hermann (1987): *Die Überkapazitäten als volkswirtschaftliches Problem und deren Beseitigung mit Hilfe von besonderen Subventionen: eine theoretische Untersuchung mit besonderem Blick auf die Verhältnisse in der Verkehrswirtschaft, insbesondere der Binnenschifffahrt*. Diss., Köln: Müller Botermann.
- Blättel-Mink, Birgit (2020): *Ich konsumiere, also bin ich*. Warum nachhaltiges Konsumverhalten so schwierig ist. In: *Forschung Frankfurt*. Das Wissenschaftsmagazin der Goethe-Universität. Frankfurt am Main, 2.2020, 45-46.
- Boshof, Julian (2022): *Definition und Auslegung von datenbasierten Dienstleistungen im Werkzeugbau*. Diss., Aachen: Apprimus Verlag.



- Brock, Bazon (2008): *Lustmarsch durchs Theoriegelände*. Köln: DuMont.
- Bürkin, Bettina (2021): *Organisation der Servicetransformation*: Konzeptualisierung einer Dualen Organisation und deren Ausgestaltung entlang von Transformationspfaden. Diss., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Claus, Thorsten; Herrmann, Frank; Manitz, Michael (2015): *Produktionsplanung und -steuerung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Clausewitz, Carl von (2010): *Vom Kriege*: vollständige letzte Fassung von 1832. Neuenkirchen: RaBaKa Publishing.
- Dämpfling, Björn (2000): *Arbeit und Wertschöpfung bei Marx*: eine kritische Studie über produktive und unproduktive Arbeit. Hamburg: VSA-Verlag.
- Dietrich, Edgar; Conrad, Stephan (2022): *Statistische Verfahren zur Maschinen- und Prozessqualifikation*. München: Hanser.
- Dietz, Hans M. (2012): *Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler*. Berlin: Springer Gabler.
- Doch, Stefan (2009): *Logistische Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management*: Theoretische und empirische Entwicklung eines Gestaltungsansatzes für die Differenzierung der logistischen Leistungserstellung produzierender Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche. Diss., Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (2021): *Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements*. Berlin: Springer Vieweg.
- Eisele, Michael (2018): *Ein Verfahren zur Planung von verschwendungsarmen getakteten Fließmontagen*. Diss., Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Erlinghagen, Marcel (2004): *Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes im Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft*: Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf. Diss., Univ. Duisburg/ Essen.
- Friese, Fabian (2022): *Multi-kriterielle stochastische kapazitätsbeschränkte Losgrößenplanung*: eine Betrachtung bei unsicherer Nachfrage. Diss., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gartner, Alan, Riessmann, Frank (1978): *Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft*. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Suhrkamp, Frankfurt 1978.
- Grabe, Michael (2011): *Grundriss der generalisierten Gauß'schen Fehlerrechnung*. Berlin: Springer.
- Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2023): *Prozess zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme*: ein heuristischer Ansatz. Berlin: Springer Gabler.
- Heidemann, Lars; Flume, Gunnar (2011): *Immaterielle Produktion und Globalisierung als Herausforderungen für Unternehmen und Institutionen*. Tagungsbericht, Institut für Weltgesellschaft der Universität Bielefeld, Onlinepublikation auf [clio-online.de](https://meinclio.clio-online.de/open/pdf/conferencereport/fdkn-119372/), URL: <https://meinclio.clio-online.de/open/pdf/conferencereport/fdkn-119372/>, abgerufen am 10.09.2024.
- Henke, Anja (2015): *Wachstum in gesättigten Märkten*: Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hewel, Brigitte; Neubäumer, Renate (2017a): *Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Bundesrepublik Deutschland*. In: Neubäumer, Renate; Hewel, Brigitte; Lenk, Thomas (Hsg.) (2017): *Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler, 173-207.

- Hornung, Peter (2013): *Der Domino-Effekt*. In: message – Internationale Zeitschrift für Journalismus, 3/2013, 18-21, Onlinepublikation auf message-online.com, URL: [https://www.message-online.com/wp-content/uploads/Leseprobe\\_Der-Domino-Effekt.pdf](https://www.message-online.com/wp-content/uploads/Leseprobe_Der-Domino-Effekt.pdf), abgerufen am 12.09.2024.
- Kasper, Steffen (2014): *Integrierte Optimierung der Losgrößen- und Instandhaltungsplanung bei industrieller Sachgüterproduktion*. Diss., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Köster, Thomas (Hsg.) (2017): *Mittelstandsfinanzierung in Deutschland und Europa: Kredit- oder Equity-Finanzierung?* Düsseldorf: Handwerkskammer Düsseldorf.
- Kriegesmann, Bernd (2018): *Fachkräftemangel im Handwerk: Einordnung eines oft übersehenen Wirtschaftsbereiches*. Bochum: IAI, Institut für Angewandte Innovationsforschung.
- Kruse, Peter (2010): *Peter Kruse zur Revolution 2.0*. Interview am 27.10.2010, Bonn: managerSeminare Verlags GmbH. [https://www.youtube.com/watch?v=j\\_sv8nPLtnU](https://www.youtube.com/watch?v=j_sv8nPLtnU)
- Kruse, Peter (2014): *Zukunft von Führung „kompetent, kollektiv oder katastrophal?“*. Köln: Zukunft Personal vom 18. September 2018. Onlinepublikation auf youtube.com, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA>, abgerufen am 01.04.2024.
- Lehbert, Berndt (1967): *Die interindustrielle und interregionale Verflechtung der Wirtschaft des Landes Schleswig-Holstein*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Lenk, Thomas (2017): *Produktions- und Kostentheorie*. In: Neubäumer, Renate; Hewel, Brigitte; Lenk, Thomas (Hsg.) (2017): *Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler, 68-102.
- Leykauf, Gerhard (2006): *Modularität und vertikale Desintegration: Güterarchitektur als Determinante der Wertschöpfungstiefe*. Diss., Univ. Erlangen Nürnberg.
- Liening, Andreas (2023): *Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lietz, Haiko (2008): *Komplexe soziale Systeme, Emergenz und Selbstähnlichkeit: Zum neuen Paradigma der Komplexitätstheorie*. Konferenzbeitrag, Onlinepublikation auf ssoar.info, URL: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/62887/ssoar-2008-lietz-Komplexe soziale Systeme Emergenz und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2008-lietz-Komplexe soziale Systeme Emergenz und.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/62887/ssoar-2008-lietz-Komplexe%20soziale%20Systeme%20Emergenz%20und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2008-lietz-Komplexe%20soziale%20Systeme%20Emergenz%20und.pdf), abgerufen am 13.07.2024.
- Linz, Stefan; Windt, Claudia (2005): *Zur Deflationsdiskussion*. Anmerkungen aus Sicht der Preisstatistik. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Loschert, Franziska; Kolb, Holger; Schork, Franziska (2023): *Prekäre Beschäftigung - prekäre Teilhabe: ausländische Arbeitskräfte im deutschen Niedriglohnsektor*. Berlin: Sachverständigenrat für Integration und Migration.
- Luft, Hans (1998): *Agrargenossenschaften gestern, heute und morgen: zur Geschichte der Landwirtschaft der DDR und ihre Perspektive im vereinten Deutschland*. Berlin: Gesellschaftswiss. Forum - Berlin-Pankow: "Helle Panke".
- Meissner, Jens O.; Heike, Michael; Sigrist, Daniel (2023): *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt: Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Menz, Wolfgang (2009): *Die Legitimität des Marktregimes: Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*. Diss., Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

- Morillo Ramirez, Jorge (2022): *Welchen Einfluss hat die anhaltende Covid-19 Pandemie auf internationale Wertschöpfungs-/ Versorgungsketten?: Eine Untersuchung anhand der Halbleiterproblematik in der Autoindustrie*. München: GRIN Verlag.
- Müller, Rudolf H. (2016): *Forderungsmanagement für KMU nach dem Minimalprinzip*. Weil im Schönbuch: HDS-Verlag.
- Neubäumer, Renate; Hewel, Brigitte; Lenk, Thomas (Hsg.) (2017): *Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nikian, Ataman; Zare, Hassan Khademi; Lotfi, Mohammad Mehdi; Fallah Nezhad, Mohammad Saber (2022): *Redesign of a sustainable and resilient closed-loop supply chain network under uncertainty and disruption caused by sanctions and COVID-19*. In: *Operations Management Research*, Volume 16, 1019–1042, 2023.
- Nortmann, Joachim (1979): *Stirbt die mittelständische Wirtschaft zu Beginn des nächsten Jahrtausends aus?* Frankfurt am Main: Haag und Herchen.
- Omeirat, Ahmed (2023): *Resilienz im Beschaffungsmanagement*. München: GRIN Verlag.
- Oerter, Rolf (2007): *Zur Psychologie des Spiels*. Onlinepublikation auf ssoar.info, URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/29230>, abgerufen am 29.03.2024.
- Pfänder, Andreas (2009): *Auswirkungen der Zentralisierung von Organisationen auf deren Effizienz: Mechanismen, Wirkungszusammenhänge, Anwendung*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Piaget, Jean (1969): *Nachahmung, Spiel und Traum*. Stuttgart: Klett.
- Plehn, Axel (1969): *Betriebswirtschaftliche Probleme der zunehmenden Anlageintensität im Handel*. Diss., München.
- Reinbacher, Paul (2023): *Systemisches Qualitätsmanagement: Grundlagen, Systemtheorie und Anwendung*. München: UVK Verlag.
- Rieder, Lukas (2020): *Management-Control-System: integriert planen und steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rittmann, Günter (2014): *Der Umgang mit Komplexität: soziologische, politische, ökonomische und ingenieurwissenschaftliche Vorgehensweisen in vergleichender systemtheoretischer Analyse*. Diss., Baden-Baden: Nomos.
- Schlecker, Thomas (1989): *Die Entwicklung der Nachfrage nach langlebigen, hochwertigen Gebrauchsgütern und nach Dienstleistungen: eine Überprüfung der Sättigungshypothese*. Diss., Freiburg (Breisgau), Berlin: Schäuble.
- Schmidt, Nora (2010): *Auswirkungen des Strukturwandels der Wirtschaft auf den Bildungsstand der Bevölkerung*. In: Statistisches Bundesamt: *Wirtschaft und Statistik*, 6/2010, 537-551, Onlinepublikation auf destatis.de, URL: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2010/06/strukturwandel-bildungsstand-062010.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2010/06/strukturwandel-bildungsstand-062010.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 12.09.2024.
- Schöch, Heidrun; Walter, Wolfgang; Mayer, Horst O. (Hsg.) (2010): *Kundenzufriedenheit: Analyse und Management*. Berlin: Wiss. Verlag Berlin Gaudig & Veit.
- Schultz, Ulrike (2018): *Subsistenzproduktion*. Mannheim: SSOAR, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V., Onlinepublikation auf ssoar.info, URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/60710/ssoar-peripheriepoeck-2018-2->

- [schoultz-Subsistenzproduktion.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-peripheriepoek-2018-2-schoultz-Subsistenzproduktion.pdf](#), abgerufen am 21.08.2024.
- Schumpeter, Joseph Alois (1950): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. A. Francke, Bern.
- Schumpeter, Josef Alois (1997): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 9. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Staats, Martin; Wagner, Martin (2024): *Die Utopie als Zivilisierungsstrategie?* Ein Beitrag zum »guten, gelingend(er)en Leben«. In: Sen, K. Staats, M., Wassermann, D., Friele, B., Kart, M., Knothe, H., Rieger, J., Schomers, B. (Hrsg.): *Utopien Sozialer Arbeit*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 15–54.
- Statista (2023): *Verteilung von Startups in Deutschland nach Branchen 2023*. Onlinepublikation auf statista.com, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/586325/umfrage/verteilung-von-startups-in-deutschland-nach-branchen/> abgerufen am 19.08.2024.
- Stille, Frank; Filip-Köhn, Renate; Flassbeck, Heiner; Görzig, Bernd; Schulz, Erika; Stäglin, Reiner (1988): *Strukturverschiebungen zwischen sekundärem und tertiärem Sektor*. In: DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG, BEITRÄGE ZUR STRUKTURFORSCHUNG, Heft 107 – 1988, Berlin: Duncker und Humblot.
- Trappmaier, Bernd (2024): *Entfessle deinen Unternehmergeist: praxisnahe Strategien für den Aufbau und die Skalierung deines Traumunternehmens*. Weinheim: Wiley-VCH GmbH.
- Turner, George (1994): *Existenzfragen und Entwicklungschancen bei Agrargenossenschaften*. Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- Ulrich, Rüdiger (2019): *Nähe und Gemeinsinn: Plädoyer für eine Ökonomie der Liebe*. München: oekom.
- Vanini, Ute; Worm, Florian (2024): *Risikoorientierte Unternehmenssteuerung: Fallstudien für die Risikomodellierung und ein Management unter Unsicherheit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vester, Frederic (2019): *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität: ein Bericht an den Club of Rome*. München: Pantheon.
- Vestweber, Niels (2014): *Skalierung der Fertigung der Faserverbundwerkstoffe Licht- und Textilbeton*. Diss., Aachen: Shaker.
- Wagner, Martin (2024): „Konsum ist schädlich für das wirtschaftliche Wachstum und unnötig für die Konjunktur“ (Hans-Werner Sinn): Vier Dilemmata des marktwirtschaftlichen Neoliberalismus. Discussion Paper, Erfurt: IU Internationale Hochschule.
- Weber, Alfred (1963): *Kulturgeschichte als Kulturosoziologie*. Hamburg: Dt. Bücherbund.
- Wolf, Christian Michael (2010): *Leistungstiefe von Softwareunternehmen: eine Untersuchung von Herstellern monolithischer Standardanwendungssoftware*. Diss., Hamburg: Kovač.
- Wolkersdorf, Lorenz (1956): *Wesen und Bedeutung der Anlageintensität im Industriebetrieb*. Diss., Gelnhausen/ Frankfurt.
- Wortmann, Felix; Gebauer, Heiko; Lamprecht, Claudio; Fleisch, Elgar (2023): *Produkte als Dienstleistung verstehen: wie das Internet der Dinge die produzierende Industrie verändert*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Yang, Gang (2005): *Produktionsplanung in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken: ein integrierter hierarchischer Ansatz in der chemischen Industrie*. Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Zorn, Christiane (2012): *Erfolg von verwandten Produktdiversifikationen in gesättigten Märkten: eine Untersuchung der Automobilindustrie in Deutschland*. Diss., Berlin: Logos-Verlag.