

Hartmann, Max

**Working Paper**

Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership: Entwicklung eines ganzheitlichen theoretischen Ansatzes zur Analyse erfolgreicher Unternehmensführung im Maschinenbau

Research Papers on Marketing Strategy, No. 8/2014

**Provided in Cooperation with:**

Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing

*Suggested Citation:* Hartmann, Max (2014) : Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership: Entwicklung eines ganzheitlichen theoretischen Ansatzes zur Analyse erfolgreicher Unternehmensführung im Maschinenbau, Research Papers on Marketing Strategy, No. 8/2014, ISBN 978-3-00-044425-8, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/92279>

**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.*

Max Hartmann

## Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership

Entwicklung eines ganzheitlichen  
theoretischen Ansatzes zur Analyse  
erfolgreicher Unternehmensführung  
im Maschinenbau

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 8 / 2014

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer  
Lehrstuhl für BWL und Marketing  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Max Hartmann

## Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership

Entwicklung eines ganzheitlichen theoretischen  
Ansatzes zur Analyse erfolgreicher Unter-  
nehmensführung im Maschinenbau

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 8 / 2014

**Prof. Dr. Margit Meyer**

E-Mail: [margit.meyer@uni-wuerzburg.de](mailto:margit.meyer@uni-wuerzburg.de)

**Max Hartmann**

E-Mail: [max.hartmann@uni-wuerzburg.de](mailto:max.hartmann@uni-wuerzburg.de)

**Lehrstuhl für BWL und Marketing**

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

**ISBN 978-3-00-044425-8**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung – Erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Bedeutung und Konzeption von Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership</b> .....	<b>8</b>
2.1 Konzeption und Elemente des Strategic Entrepreneurship .....	8
2.1.1 Entrepreneurship .....	8
2.1.2 Strategisches Management.....	9
2.1.3 Notwendigkeit der Zusammenführung beider Konzepte .....	10
2.2 Konzeption und Elemente des Responsible Leadership.....	12
<b>3 Erstellung eines theoretischen Rahmenkonzeptes</b> .....	<b>19</b>
3.1 Kurzcharakterisierung des theoretischen Rahmenkonzeptes .....	19
3.2 „The Functions of the Executive“ von Chester Barnard als Basis des strategischen Managements .....	20
3.3 „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Joseph Schumpeter als Basis der Entrepreneurship-Forschung.....	27
3.4 Theoretische Zusammenführung von strategischem Management und Unternehmertum anhand der „Dynamic Capabilities“ und der „Theory of the Business“ .....	37
3.4.1 Theorie der Dynamic Capabilities von David Teece .....	37
3.4.2 Theory of the Business von Peter Drucker .....	44
3.4.3 Creating Shared Value nach Porter und Kramer als Grundstock verantwortungsvollen, wettbewerbsstrategischen Denkens.....	48
3.5 Stakeholder-Theorie und Barnards Theorien als Basis von Responsible Leadership .....	55
3.5.1 Führung nach Barnard und Stakeholder-Theorie als Ausgangspunkt der Multistakeholder-Perspektive .....	56
3.5.2 Moralische Führung nach Barnard als Vorreiter von Responsible Leadership .....	61

<b>4 Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau .....</b>	<b>65</b>
4.1 Erklärungsgehalt von Strategic Entrepreneurship .....	65
4.2 Erklärungsgehalt von Responsible Leadership.....	73
<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>83</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>86</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motoren Werke
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
E-Mobilität	Elektromobilität
et al.	et alii (Maskulinum) bzw. „et aliae (Femininum) (deutsch: und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
NGO	Non-Governmental Organization (deutsch: Nichtregierungsorganisation)
RBV	Resourced-based View (deutsch: Ressourcenbasierter Ansatz)
S.	Seite
Tab.	Tabelle

VDMA

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer

vgl.

vergleiche

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Diamant der deutschen Maschinenbaubranche.....	2
Abb. 2:	Herausforderungen und Managementfokus der Branchenunternehmen .....	4
Abb. 3:	Strategic Entrepreneurship als Schnittmenge zwischen Strategic Management und Entrepreneurship .....	12
Abb. 4:	Die Pyramide von Corporate Social Responsibility .....	13
Abb. 5:	Matrix der Responsible Leadership-Orientierungen.....	16
Abb. 6:	Matrix der Responsible Leadership-Orientierungen und deren Bezug zur Theorie .....	17
Abb. 7:	Konzeptionelle Darstellung des theoretischen Rahmenkonzepts .....	19
Abb. 8:	Abbild der ökonomischen Organisationstheorie nach Barnard .....	25
Abb. 9:	Parallelen zwischen der Theorie zum strategischen Management und der ökonomischen Organisationstheorie nach Barnard .....	26
Abb. 10:	Der paradoxe Zusammenhang zwischen Exploration und Exploitation....	31
Abb. 11:	Wirkungszusammenhänge von dynamischen Fähigkeiten .....	39
Abb. 12:	Das Konzept der Dynamic Capabilities.....	39
Abb. 13:	Zusammenhang zwischen Dynamic Capabilities und Strategic Entrepreneurship .....	42
Abb. 14:	Elemente und Prozess der Theory of the Business .....	45
Abb. 15:	Zusammenhang zwischen der Theory of the Business und Strategic Entrepreneurship .....	46
Abb. 16:	Wechselwirkung von Produktivität im Unternehmen und sozialen Gesichtspunkten.....	52
Abb. 17:	Schwerpunkt der Betrachtung im Responsible Leadership anhand der ökonomischen Organisationstheorie nach Barnard .....	56



Abb. 18: Relevante Stakeholder eines Unternehmens.....	60
Abb. 19: Die Rollen eines Managers nach Mintzberg.....	63
Abb. 20: Roles Model zum Responsible Leadership.....	64
Abb. 21: Roles Model zum Responsible Leadership.....	74
Abb. 22: Konzeptionelle Darstellung des theoretischen Rahmenkonzepts .....	84

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterscheidung zwischen CSR und CSV .....	51
---	----

# 1 Einleitung – Erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau

Der Industriestandort Deutschland ist vor allem von seinen Schlüsselindustrien geprägt. Dazu zählt neben der Automobilbranche insbesondere auch der Maschinenbau. Die Unternehmen in der deutschen Maschinenbaubranche sind durch eine enorme Wettbewerbsstärke gekennzeichnet, die sich speziell durch die Tatsache ausdrückt, dass sich knapp 50 % der Firmen zur Spitzengruppe der „Top-Five-Unternehmen“ in ihrem Bereich zählen.<sup>1</sup> Hinzu kommt ein bemerkenswerter internationaler Erfolg der Branchenunternehmen, der in einem Welthandelsanteil von 16,6 % zum Ausdruck kommt.<sup>2</sup> Der Standort Deutschland weist demzufolge politische, strukturelle, kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf, die den Erfolg im deutschen Maschinenbau maßgeblich fördern.<sup>3</sup> Darüber hinaus lassen sich auch innerhalb der Unternehmen Strukturen erkennen, welche die Branche einzigartig und wettbewerbsfähig machen.<sup>4</sup> Dazu zählen unter anderem die starke mittelständische Prägung,<sup>5</sup> die ausgeprägte Internationalität bzw. Exportorientierung<sup>6</sup> sowie eine hohe Innovationskraft.<sup>7</sup>

Getragen wird die Wettbewerbsfähigkeit der Branche – das zeigen die Analysen im Rahmen des Research Papers on Marketing Strategy No. 7 / 2013<sup>8</sup> - insbesondere durch einen ausgeprägten Diamanten, bei dem jede einzelne Dimension Stärken aufweist. So überzeugen die *Faktorbedingungen* vor allem durch das Vorhandensein einer Wissensgesellschaft. Diese Basis wird durch fach- und branchenspezifische Ausbildungsbausteine wie das duale Ausbildungssystem oder das ingenieurwissenschaftliche Studienangebot auf die Ansprüche der Industrieunternehmen ausgerichtet. Das Wissensmanagement als Basis von Innovationen kann demnach als vorbildlich bezeichnet werden. Die *Nachfragebedingungen* des deutschen Maschinenbaus sind geprägt durch zwei Hauptabnehmerbranchen. Dies sind zum einen die Unternehmen der gleichen Branche, zum anderen Unternehmen der Automobilindustrie. Durch die Fokussierung dieser Branchen auf Premiumprodukte, was eine hohe Inno-

---

<sup>1</sup> Vgl. VDMA (2012b), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. VDMA (2013a).

<sup>3</sup> Vgl. VDMA (2013a).

<sup>4</sup> Vgl. Gretzinger (2008), S. 5.

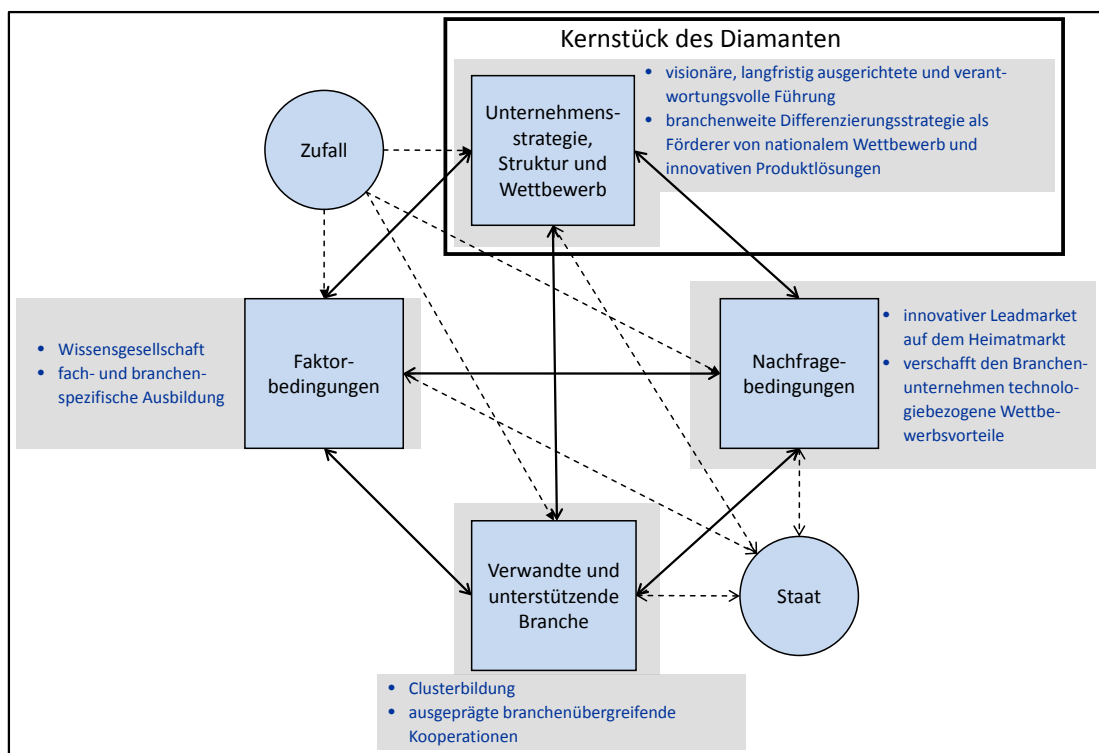
<sup>5</sup> Vgl. VDMA (2013a).

<sup>6</sup> Vgl. Gretzinger (2008), S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. Zerres/Zerres/Thiebes (2012), S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. Hartmann (2013). Die nachfolgenden Erkenntnisse basieren auf dieser Arbeit.

vativität sowie hochqualitative Teilprodukte verlangt, besteht für die Unternehmen des Maschinenbaus der Anreiz, fortschrittliche Produkte zu entwickeln. Die Inlandsnachfrage dient somit als produkt- und technologiebezogener Leadmarket, der den Branchenunternehmen im weltweiten Wettbewerb Vorteile verschafft. Im Hinblick auf die Dimension *verwandte und unterstützende Branchen* kann zum einen auf die vorteilsfördernde Clusterbildung hingewiesen werden. Zum anderen schafft der interdisziplinäre Austausch mit verwandten Branchen wie der Automobil- oder der Elektroindustrie Wissen, das in der Umsetzung fortschrittlicher Technologien mündet. Die Diamantdimension *Strategie, Struktur und Wettbewerb* kann als Kernstück der starken Wettbewerbssituation der Branchenunternehmen bezeichnet werden. So weisen die zumeist mittelständischen Unternehmen eine besondere Art der Unternehmensführung auf, die mit visionär, langfristig ausgerichtet und verantwortungsvoll beschrieben werden kann. Darüber hinaus fördert die in den Unternehmen branchenweit umgesetzte Differenzierungsstrategie sowohl den nationalen Wettbewerb wie auch die Notwendigkeit innovativer Produktlösungen.



**Abb. 1: Diamant der deutschen Maschinenbaubranche**  
(Eigene Darstellung)

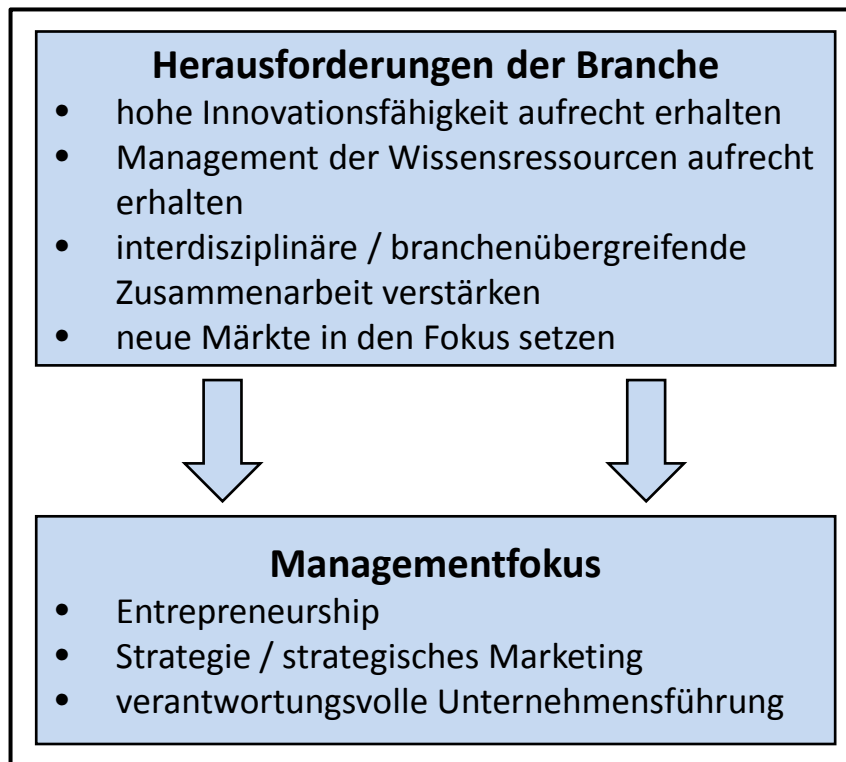
Die positiven Bedingungen, die das Diamantmodell für die Unternehmen der deutschen Maschinenbaubranche bietet, bilden den Grundstock für den Erfolg der Branchenunternehmen. Gleichwohl bedarf es einer sinnvollen Nutzung dieser Bedingungen, um daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile ziehen zu können. Dies entscheidet

sich vor allem in der Strategie sowie in der Führung der Unternehmen. Aus diesem Grund kann – dies zeigt auch Abbildung 1 – die Diamantdimension Strategie, Struktur und Wettbewerb als Kernstück des Diamanten bezeichnet werden. Dabei spielt vor allem die Führung in den Unternehmen eine bedeutende Rolle. Sie ist verantwortlich für das Engagement der Mitarbeiter und kann dabei deren intrinsische Motivation fördern. Nur auf diese Weise können die positiven Branchenvoraussetzungen auf Unternehmensebene umgesetzt werden und eine industrielle Landschaft entstehen, welche sich durch proaktives, innovatives, verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln auszeichnet. Aus diesen Gründen wird im Rahmen dieses Papers die Perspektive gewechselt. Zeichnet sich das beschriebene Research Paper on Marketing Strategy No. 7 / 2013 vor allem durch eine Outside-In-Perspektive aus, soll das vorliegende Researchpaper vor allem eine Inside-Out-Perspektive darstellen. Die Outside-In-Perspektive begründet die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen vor allem mit branchenstruktur- und umweltbezogenen Chancen.<sup>9</sup> Diese werden im Diamantmodell nach PORTER fokussiert. Die Inside-Out-Perspektive basiert dagegen auf der Analyse der internen Ressourcenbeschaffenheit sowie den Kernkompetenzen und leitet Unternehmensstärken auf diese Weise ab.<sup>10</sup> Hierbei soll auf der Diamantdimension Strategie, Struktur und Wettbewerb aufgebaut werden. Ausgangsbasis der Analysen im Rahmen dieser Arbeit sind die Herausforderungen der Branche, die auf den Ergebnissen des Diamantmodells aufbauend hergeleitet werden und in Abbildung 2 dargestellt sind:

---

<sup>9</sup> Vgl. Koch (2004), S. 18 f.

<sup>10</sup> Vgl. Koch (2004), S. 20 f.



**Abb. 2: Herausforderungen und Managementfokus der Branchenunternehmen**  
(Eigene Darstellung)

Der wirtschaftliche Fokus verschiebt sich auf neue Märkte. Damit sind zum einen neue Regionen gemeint, in denen die Unternehmen ein großes Kundenpotential erwartet. Zur Erschließung bedarf es eines strukturierten Markteintritts. Zum anderen kann der Maschinenbau auf neuen technologischen Märkten seine Produkte anbieten.<sup>11</sup> Dazu zählen insbesondere die Zukunftsthemen Elektromobilität und Ressourceneffizienz, wobei die Herausforderungen, die sich mit diesen Themen ergeben, nur durch Innovationen zu bewältigen sind. Der Fokus muss in diesen Fällen auf der Generierung von neuem Wissen liegen.<sup>12</sup> Um diese Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es sowohl einer wirkungsvollen Strategie bzw. eines strategischen Marketings als auch einer hohen Innovationsfähigkeit. Die parallele Durchführung innovativer und verwertender Tätigkeiten, die das Unternehmen langfristig erfolgreich aufstellen soll, ist demzufolge unumgänglich. Zum anderen spielt die Bildung von innovativen Netzwerken eine bedeutende Rolle. Gerade Fortschritte in der Elektromobilität sind nur möglich, wenn branchenübergreifende Kooperationen mit den Automobilherstellern und –zulieferern weiter ausgebaut werden. Auf diese Weise kann ein Innovationsprung in diesen Technologien erreicht werden, da vor allem eine Konzentration auf Kernkompetenzen und die damit verbundene Bildung strategischer Netzwerke

<sup>11</sup> Vgl. Pudenz (2011).

<sup>12</sup> Vgl. VDMA (2013b).

realisiert werden können. Die konkrete Umsetzung im Unternehmen bedarf darüber hinaus einer Führung im Unternehmen, die sich Langfristigkeit als Ziel setzt und verantwortungsvolles Handeln in den Fokus rückt.

In der Forschung zur modernen Unternehmensführung etablieren sich derzeit zwei Theorie- und Managementkonzepte, die – auf diesen Erkenntnissen aufbauend - auch für den deutschen Maschinenbau von großer Relevanz sind. Es handelt sich zum einen um *Strategic Entrepreneurship* und zum anderen um *Responsible Leadership*. Nach IRELAND und WEBB umfasst der Begriff Strategic Entrepreneurship die simultanen Bemühungen im Unternehmen, sowohl die heutigen Wettbewerbsvorteile zu nutzen, als auch gleichzeitig nach neuen Innovationen zu suchen, um zukünftige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Häufig wird für diesen Aspekt in der einschlägigen Fachliteratur auch vom Anstreben einer Balance zwischen explorativen und exploitativen Tätigkeiten gesprochen.<sup>13</sup> Demnach bezieht sich der Begriff Strategic Entrepreneurship auf unternehmerische Tätigkeiten mit einer strategischen Ausrichtung.<sup>14</sup> Die Aufgaben von Strategic Entrepreneurship umfassen folglich die Suche nach Gelegenheiten (opportunity seeking) sowie nach Wettbewerbsvorteilen (advantage seeking).<sup>15</sup>

Der Begriff Responsible Leadership begreift Führung als einen ständigen Austauschprozess zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern. Darauf aufbauend liegt der Fokus des Begriffsverständnisses in der Rücksichtnahme sowie im bewussten Wahrnehmen der Auswirkungen des eigenen Handelns auf alle Anspruchsgruppen.<sup>16</sup> Beide Begriffe – sprich Strategic Entrepreneurship sowie Responsible Leadership – eignen sich, um die erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau zu charakterisieren.

Vor diesem Hintergrund sollten zukünftige Analysen der Wettbewerbsfähigkeit sowie der zukünftigen Erfolgsfaktoren der Branche vor allem die beiden genannten theoretischen Konstrukte Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership umfassen. Besonders die Zielsetzung, das strategische Handeln sowie die Struktur der Branche werden durch die genannten Theoriekonstrukte beeinflusst. Dabei erscheint es aufgrund der Tatsache, dass beide Wissensgebiete als sehr junge For-

---

<sup>13</sup> Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 50 f.

<sup>14</sup> Vgl. Kraus (2009), S. 29.

<sup>15</sup> Vgl. Ketchen/Ireland/Snow (2007), S. 372.

<sup>16</sup> Vgl. Voegtlin/Patzer/Scherer (2012), S. 2 f.

schungsrichtungen im Bereich der Managementforschung bezeichnet werden können, sinnvoll, zunächst eine theoretische Fundierung vorzunehmen. So weisen bspw. KRAUS ET AL. darauf hin, dass eine akzeptierte Theorie von Strategic Entrepreneurship noch vonnöten ist. Dazu bedarf es in erster Linie der Einbeziehung etablierter Theoriekonzepte.<sup>17</sup> Genauso ist nach PLESS und MAAK eine weitere theoretische Fundierung von Responsible Leadership sinnvoll, die im Themenbereich verwandter Theorien ansetzen muss.<sup>18</sup> Auf diesen Notwendigkeiten und Forschungslücken ist die vorliegende Arbeit aufgebaut. Des Weiteren soll die Relevanz der beiden Konzepte für den deutschen Maschinenbau erörtert werden. Daraus lassen sich folgende Forschungsfragen für diese Arbeit ableiten:

Forschungsfrage 1: Auf welche Theorieansätze gehen Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership zurück und wie können beide integriert werden?

Forschungsfrage 2: Welche Bedeutung kommt den beiden theoretischen Konzepten Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership für die erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau zu?

Die Zielstellung der Arbeit beachtend wird im nachfolgenden Kapitel zunächst eine definitorische Abgrenzung der Begriffe und Konzepte „Strategic Entrepreneurship“ und „Responsible Leadership“ vorgenommen. Strategic Entrepreneurship bringt die vorliegende Arbeit dabei anhand seiner beiden Ursprungstheorien Strategic Management sowie Entrepreneurship näher. Darauf aufbauend folgt eine Debatte über die Notwendigkeit der Zusammenführung beider Ursprungstheorien.

Kapitel 3 steht ganz im Zeichen der Erstellung eines theoretischen Rahmenkonzepts für Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership. Auf einer konzeptionellen Darstellung des Rahmenkonzepts aufbauend debattiert das Kapitel zunächst die Theorien nach BARNARD und die Theorien nach SCHUMPETER als Basis des strategischen Managements bzw. des Unternehmertums. Die theoretische Zusammenführung beider Theorien erfolgt anhand des *Dynamic Capability-Ansatzes* nach TEECE sowie der *Theory of the Business* nach DRUCKER. Als theoretische Herleitung von Respon-

---

<sup>17</sup> Vgl. Kraus et al. (2011), S. 222 f.

<sup>18</sup> Vgl. Pless/Maak (2008), S. 239.



sible Leadership dienen vor allem die *Stakeholder-Theorie*, das moderne *Creating-Shared-Value-Konzept* und die *moralischen Führungsgedanken* nach BARNARD.

Kapitel 4 führt eine praktische Betrachtung der Theoriekonzepte aus, indem die Relevanz für den deutschen Maschinenbau analysiert wird, bevor die Arbeit mit einer zusammenfassenden Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse schließt.

## 2 Bedeutung und Konzeption von Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership

### 2.1 Konzeption und Elemente des Strategic Entrepreneurship

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, baut das Konzept Strategic Entrepreneurship auf der Integration von strategischem Management und der Rolle des Unternehmers im Wettbewerb auf.<sup>19</sup> Demgemäß wird im Folgenden zunächst auf diese beiden grundlegenden Annahmen eingegangen, bevor anschließend die Notwendigkeit der Zusammenführung beider Konzepte zum Strategic Entrepreneurship aufgezeigt wird.

#### 2.1.1 Entrepreneurship

Entrepreneurship wird in der Literatur bereits seit Jahrzehnten verwendet und diskutiert. Bis heute ist eine einheitliche Definition jedoch nicht vorhanden.<sup>20</sup> Die meisten Ansichten beinhalten dabei folgende Schlagworte, die Entrepreneurship weitestgehend beschreiben: Bildung von Wohlstand über Markt und Wettbewerb, Gründung einer Unternehmung, Erschaffung von Innovationen, Einleiten eines Wandels, Schaffung von Arbeit, Bildung von Werten und das Sicherstellen von Wachstum.<sup>21</sup> STEVENSON und JARILLO-MOSSI definieren Entrepreneurship wie folgt:

*„...[E]ntrepreneurship is a process of creating value by bringing together a unique package of resources to exploit an opportunity”<sup>22</sup>*

Weil diese Definition dem Verfasser als umfassend erscheint und alle wichtigen Schlüsselwörter beinhaltet, dient sie als Basis des Verständnisses von Entrepreneurship in dieser Arbeit. Dabei konzentriert sich ein Teilgebiet der klassischen Entrepreneurship-Forschung primär auf den zeitlichen Bereich der Unternehmensgründung, welche sich wiederum vor allem auf die individuelle Betrachtungsebene bezieht. Untersucht werden demnach vornehmlich wissenschaftliche Fragestellungen in Zusammenhang mit dem Unternehmensgründer sowie den relevanten Umweltfaktoren.<sup>23</sup> Die Gründung neuer Firmen ist dabei die ersichtlichste Erscheinungsform von Entrepreneurship und dient so als wichtigster Untersuchungsgegenstand von Entre-

---

<sup>19</sup> Die Begriffe Entrepreneurship und Unternehmertum werden für diese Arbeit synonym verwendet.

<sup>20</sup> Vgl. Williams/Round/Rodgers (2010), S. 166.

<sup>21</sup> Vgl. Kraus et al. (2012), S. 163.

<sup>22</sup> Stevenson/Jarrillo-Mossi (1986), S. 10.

<sup>23</sup> Vgl. Miller (1983), S. 770; Antoncic/Hisrich (2003), S. 8.

preneurship auf Individualebene.<sup>24</sup> CHURCHILLS Arbeit behandelt in diesem Zusammenhang Entrepreneurship in neuen wie auch in bestehenden Unternehmen, weshalb der Begriff mittlerweile nicht ausschließlich auf die Unternehmensgründung bezogen werden kann.<sup>25</sup> Demzufolge umfasst Entrepreneurship zusammenfassend die allgemeine Identifizierung und Nutzung von Möglichkeiten, die bisher ungenutzt geblieben sind.<sup>26</sup> Die Umsetzung folgt in der Bündelung und im zielgerichteten Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten, wodurch neue Industrie- und Organisationsstrukturen sowie –abläufe implementiert werden.<sup>27</sup>

Über die Bedeutung von Entrepreneurship für Unternehmen herrscht in der Fachliteratur weitestgehend Einigkeit.<sup>28</sup> Folglich ergibt sich eine Reihe von Vorteilen, die Unternehmen durch Entrepreneurship erreichen können. Darunter fallen u.a. die Schaffung von Wohlstand oder die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen, die sich vor allem aus den Pioniervorteilen ableiten lassen.<sup>29</sup>

### 2.1.2 Strategisches Management

Den konzeptionellen Grundstein für die Theorie des strategischen Managements legt CHANDLER<sup>30</sup> (Strategy and Structures), der den Begriff Strategie wie folgt einführt:

*„[Strategy is] the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of actions and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“<sup>31</sup>*

Darauf aufbauend erarbeiteten ANSOFF<sup>32</sup> (Corporate Strategy), der das strategische Management auf Unternehmensebene anwendet, und ANDREWS<sup>33</sup> (Concept of Corporate Strategy), dessen Beitrag der Bezug von strategischem Management auf Geschäftsfeldebene ist, weitere Grundlagentheorien.<sup>34</sup> Für das Verständnis von strategischem Management ist der Begriff Strategie, wie ihn CHANDLER einführt, von großer Bedeutung. So beschreibt dieser im wirtschaftlichen Kontext die bewusste Auseinandersetzung von Akteuren mit der Erlangung sowie der optimalen Allokation von

---

<sup>24</sup> Vgl. Miller (1983), S. 770; Antoncic/Hisrich (2003), S. 9.

<sup>25</sup> Vgl. Churchill (1992), S. 586.

<sup>26</sup> Vgl. Hitt et al. (2001), S. 480.

<sup>27</sup> Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 965.

<sup>28</sup> Vgl. Drucker (1985); Shane (2003).

<sup>29</sup> Vgl. Zahra/Covin (1995), S. 46.

<sup>30</sup> Vgl. Chandler (1962).

<sup>31</sup> Chandler (2001), S. 23.

<sup>32</sup> Vgl. Ansoff (1965).

<sup>33</sup> Vgl. Andrews (1971).

<sup>34</sup> Vgl. Furrer/Thomas/Goussevskaia (2008), S. 1 f.

Ressourcen. Dadurch sollen langfristige Handlungsalternativen entwickelt werden.<sup>35</sup> Die Entwicklung und Umsetzung konkreter Strategien für das Unternehmen zählen zu den Hauptaufgaben des Managements, woraus Zielerreichung und Erfolg im Wettbewerb resultieren.<sup>36</sup> Somit dient das strategische Management dazu, Entscheidungen zu treffen und Aktionen durchzuführen, die Wettbewerbsvorteile erzeugen.<sup>37</sup> Wettbewerbsvorteile ergeben sich im Regelfall aus dem spezifischen Wert, den das Unternehmen seinen Kunden bietet.<sup>38</sup> Sollte ein Unternehmen über strategische Ressourcen verfügen, resultieren daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Ressourcen sind dann strategisch, wenn sie nutzenstiftend, knapp, nicht substituierbar und nicht imitierbar sind.<sup>39</sup> HITT, IRELAND und HOSKISSON definieren den Begriff Strategic Management demgemäß wie folgt:

*„The full set of commitments, decisions, and actions required for a firm to achieve strategic competitiveness and earn above-average returns.“<sup>40</sup>*

Die Wissenschaft im Bereich des strategischen Managements verfolgt infolgedessen das Ziel, die Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen im Markt und Wettbewerb zu erklären.<sup>41</sup> Dabei kommt einer starken Marktposition sowie einer integrierten Wettbewerbsstrategie eine Schlüsselrolle zu, wodurch Wettbewerbsvorteile auch langfristig aufrechterhalten werden können.<sup>42</sup>

### **2.1.3 Notwendigkeit der Zusammenführung beider Konzepte**

Die Erläuterung der Ausgangskonzepte Strategic Management und Entrepreneurship zeigt, dass beide auch isoliert als in sich schlüssig bezeichnet werden können. Demzufolge drängt sich die Frage auf, aus welchen Gründen ein weiterer Ansatz benötigt wird, der die Ausgangskonzepte integriert.

Drei Argumente für die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes liefern MEYER, NECK und MEEKS. Zum einen eint die beiden Ansätze (1) das gemeinsame Ziel, das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Durch die stetig steigende Dynamik und Unsicherheit im Wettbewerbsumfeld benötigen Unternehmen für diesen Erfolg (2) Fähigkeiten wie etwa eine hohe Flexibilität oder Anpassungsfähigkeit. In diesem Zusam-

---

<sup>35</sup> Vgl. Nötzold (1994), S. 24 f.

<sup>36</sup> Vgl. Ansoff (1984), S. 1.

<sup>37</sup> Vgl. Hitt/Ireland/Hoskisson (2011), S. 24.

<sup>38</sup> Vgl. Porter (2000), S. 27.

<sup>39</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105 ff.

<sup>40</sup> Hitt/Ireland/Hoskisson (2011), S. 6.

<sup>41</sup> Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 972 ff; Hitt et al. (2011), S. 58.

<sup>42</sup> Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 138 ff.

menhang betont die Managementforschung, dass (3) Organisationen in der heutigen Zeit durch einen dynamischen Charakter geprägt sind, wodurch die Integration von strategischem Management und Entrepreneurship erforderlich wird.<sup>43</sup>

Auf diesen Gedanken aufbauend ist sich die heutige Fachliteratur weitestgehend einig, dass eine Verknüpfung der Konzepte zum Strategic Management sowie zum Entrepreneurship sinnvoll ist. So beschreiben SCHENDEL und HOFER, dass „*the entrepreneurial choice [...] at the heart of the concept of strategy*“<sup>44</sup> ist. Durch die Integration beider Konzepte erhalten Strategen darüber hinaus eine unternehmerische Denkweise. Nur dadurch sind sie in der Lage, Gelegenheiten aufzuspüren und zu nutzen sowie dafür benötigte Ressourcen zu mobilisieren.<sup>45</sup> Darauf basierend entstand die noch junge Forschungsrichtung Strategic Entrepreneurship, die Unternehmen die simultane Bearbeitung zentraler Aufgaben des Entrepreneurship sowie des Strategic Management ermöglicht. Aus diesen Erkenntnissen resultiert die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen, während parallel dazu nach Möglichkeiten geforscht wird, wodurch sich zukünftige Wettbewerbsvorteile ergeben.<sup>46</sup> So integriert Strategic Entrepreneurship das Finden von Möglichkeiten (opportunity-seeking), was dem Bereich Entrepreneurship zugeteilt werden kann und das Suchen von Vorteilen (advantage-seeking), das den Aufgabenbereichen im strategischen Management entspricht.<sup>47</sup> Folglich ist die Umsetzung von Strategic Entrepreneurship für jede Größe von Unternehmen geeignet: Große Unternehmen lernen unternehmerischer zu sein, während kleinere lernen können, strategischer zu agieren.<sup>48</sup> Zusammenfassend weisen VENKATARAMAN und SARAVATHY auf die Notwendigkeit der Integration der beiden Konzepte in einer Metapher aus Shakespeares Romeo und Julia hin: Strategic Management sei demnach wie „all balcony without Romeo“<sup>49</sup>, währenddessen die Disziplin Entrepreneurship alleinstehend wie „all Romeo without balcony“<sup>50</sup> sei.

Eine Reihe von Autoren zeigt in ihren Arbeiten die Forschungsschwerpunkte bzw. die Dimensionen von Strategic Entrepreneurship auf.<sup>51</sup> Dabei beziehen sich alle Arbeiten zunächst auf die Ausgangsdimensionen von Strategic Management und Entre-

---

<sup>43</sup> Vgl. Meyer/Neck/Meeks (2006), S. 29.

<sup>44</sup> Schendel/Hofer (1979), S. 6.

<sup>45</sup> Vgl. McGrath/MacMillan (2000), S. 337.

<sup>46</sup> Vgl. Hitt et al. (2011), S. 59.

<sup>47</sup> Vgl. Hitt et al. (2001), S. 482.

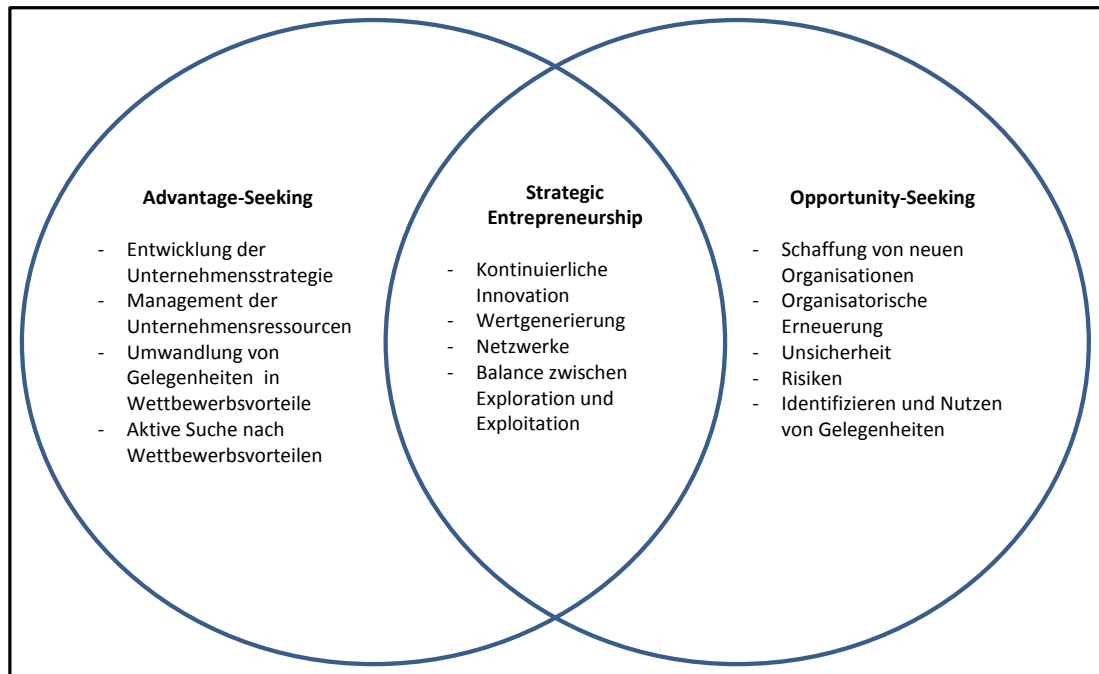
<sup>48</sup> Vgl. Hitt et al. (2011), S. 59.

<sup>49</sup> Venkataraman/Sarasvathy (2001), S. 650.

<sup>50</sup> Venkataraman/Sarasvathy (2001), S. 650.

<sup>51</sup> Vgl. Hitt et al. (2001); Ireland/Webb (2007).

preneurship, um darauf aufbauend den Ansatz des Strategic Entrepreneurship herzuleiten. Ein aktueller Beitrag von KRAUS ET AL. greift diese Erkenntnisse auf und definiert für Strategic Entrepreneurship vier Kerndimensionen, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind und als Analyserahmen für die Relevanzbetrachtung im deutschen Maschinenbau dienen.



**Abb. 3: Strategic Entrepreneurship als Schnittmenge zwischen Strategic Management und Entrepreneurship**

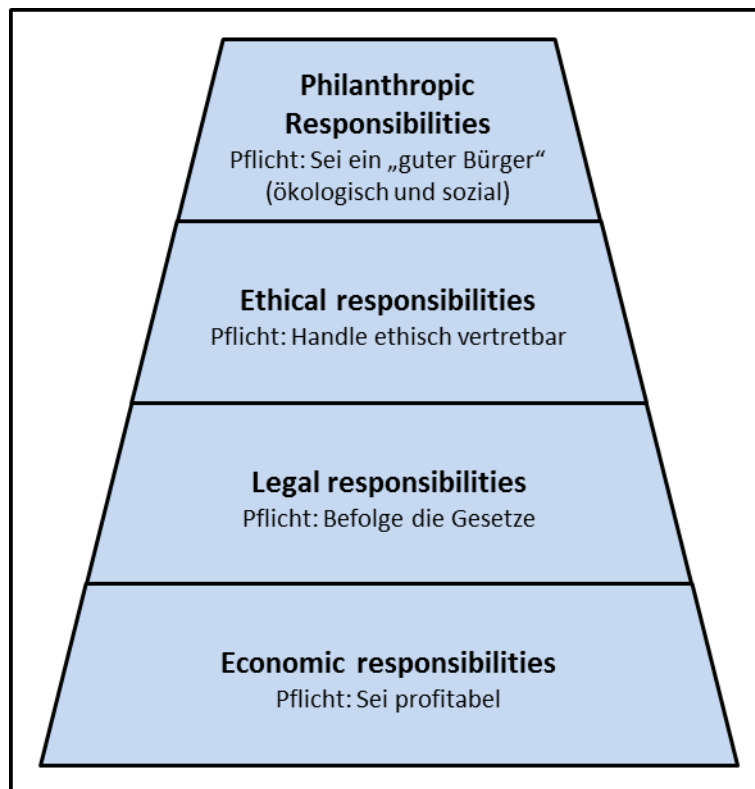
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kraus et al. (2011), S. 211.)

## 2.2 Konzeption und Elemente des Responsible Leadership

Die theoretische Basis von Responsible Leadership liefert unter anderem die Gedanken von PORTER und KRAMER, die sich mit der Schaffung von Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen befassen.<sup>52</sup> Jedoch zeigen auch die Theorien von CARROLL die Notwendigkeit eines *Corporate Social Responsibility (CSR)*-Konzepts bzw. einer damit verbundenen Responsible Leadership auf. Unter dem Begriff CSR wird in diesem Zusammenhang die Verpflichtung eines Unternehmens verstanden, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt zu leisten.<sup>53</sup> Die in der folgenden Abbildung 4 dargestellte *Pyramide von Corporate Social Responsibility* nach CARROLL bringt diese Zusammenhänge zum Ausdruck.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.4.3, das sich mit dem CSV-Konzept nach Porter und Kramer befasst und die Bezüge zu Responsible Leadership herstellt.

<sup>53</sup> Vgl. Porter/Kramer (2008), S. 479.



**Abb. 4: Die Pyramide von Corporate Social Responsibility**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Carroll (1991), S. 42.)

Die beiden unteren Stufen der Pyramide werden dabei von der Gesellschaft als gegeben verlangt und sind somit essentiell für das Fortbestehen des Unternehmens. Dabei sollen im Sinne der Nachhaltigkeit lediglich die ökologischen und sozialen Gesetze eingehalten werden. Die dritte Stufe der Ethical Responsibility ist nicht zwingend erforderlich. Jedoch trägt sie zur Akzeptanz in der Gesellschaft bei, da ethisch vertretbares Verhalten umgesetzt und von dieser daher erwartet wird. Die oberste Ebene von CSR, bei der das Handeln als philanthropisch dargestellt werden kann, ist ebenfalls keine Pflicht für Unternehmen, von der Gesellschaft geht jedoch der Wunsch aus, dass Unternehmen im Sinne eines „guten Bürgers“<sup>54</sup> handeln.<sup>55</sup> Die Erreichung der obersten Stufe der Pyramide erfordert auch eine entsprechende Führung.

Darüber hinaus haben sich durch die Globalisierung die Anforderungen an Unternehmen – vor allem aber auch an deren Führung - dramatisch verändert. Dies wird insbesondere anhand der Liberalisierung der Märkte, der verkürzten Technologiezyklen, der kulturellen Heterogenität und einer wachsenden globalen Gesellschaft, welche die Unternehmen kritisch beäugt, deutlich. Zu Letzterem tragen vor allem die zahlreichen Internetforen und NGOs bei, die das Verbreiten von Informationen über

<sup>54</sup> Häufig wird in der englischen, aber auch in der deutschen Fachliteratur in diesem Zusammenhang der Begriff „Corporate Citizenship“ verwendet.

<sup>55</sup> Vgl. Carroll/Buchholtz (2003), S. 39 f.; Müller/Schaltegger (2009), S. 56.

Unternehmen und die Meinungsbildung erleichtern. Hinzu kommt eine stetige Abnahme der Ordnungskraft von Nationen.<sup>56</sup> Genau diese Herausforderungen sind es auch, die auf den deutschen Maschinenbau zukommen. Um diese zu meistern und die Branche auf die Zukunft auszurichten ist Führung extrem wichtig, da bspw. ein funktionierendes Strategic Entrepreneurship-Konzept eine gute Führung voraussetzt.<sup>57</sup> Die allgemeinen Vorteile einer effektiven Führung im Unternehmen liegen zum einen jedoch in der Erschließung von Möglichkeiten, die von anderen nicht gesehen werden. Zum anderen trägt Führung dazu bei, Menschen zu inspirieren sowie deren Engagement zu steigern, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.<sup>58</sup> Die Debatte der Nachhaltigkeit verlangt jedoch die Etablierung einer besonderen Art der Führung, welche die von PORTER und KRAMER gesetzten Maßstäbe im Sinne eines Creating Shared Value (CSV)-Konzepts<sup>59</sup> umsetzt. In diesem Zusammenhang wird in der aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur von Responsible Leadership gesprochen.<sup>60</sup> Dieser Begriff beschreibt ein soziales und moralisches Phänomen, das nicht nur aufgrund der vielen Umweltskandale aufkommt. Vielmehr steht die Erkenntnis bei der Umsetzung im Vordergrund, dass das Management von Unternehmen einen großen Einfluss auf seine Umwelt und das Verhalten der Menschen hat.<sup>61</sup> Darüber hinaus steht die Unternehmensleitung unter ständigem Druck, da sie die Legitimation des Unternehmens vor dem Hintergrund der Globalisierung sowie der Nachhaltigkeitsdebatte jederzeit sicherstellen und dazu die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ständig verbessern muss. Gerade die Konfrontation mit unterschiedlichen sowie kulturell äußerst heterogenen Stakeholdern innerhalb des Unternehmens und von extern sorgt für Probleme.<sup>62</sup> Aus diesem Grund baut das Modell theoretisch vor allem auf den Erkenntnissen der Stakeholder-Theorie, der Führungsethik und der Organisationstheorie auf. Konzeptionelle Ursprünge von Responsible Leadership bilden vor allem die Überlegungen zum CSR sowie zum CSV. Darüber hinaus legen Konzepte wie Sustainable Development und Corporate Citizenship die Grundlagen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Das Argument für ein Responsible Leadership-Konzept liegt in der Tatsache begründet, dass die Umsetzung von Corporate Social Responsibility zu allererst eine Führungsaufgabe ist. Führungskräfte müs-

---

<sup>56</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 58.

<sup>57</sup> Vgl. Vogel (2011), S. 5.

<sup>58</sup> Vgl. Labbé (2012), S. 61.

<sup>59</sup> Die Grundidee des CSV-Konzepts ist die Erreichung eines gemeinsamen Mehrwerts für Unternehmen und Gesellschaft. Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137.

<sup>60</sup> Vgl. Voegtlin/Patzer/Scherer (2012), S. 1.

<sup>61</sup> Vgl. Pless (2007), S. 438.

<sup>62</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 58.



sen dazu vor allem sorgsam sein, ein moralisches Bewusstsein haben sowie Offenheit bzgl. der verschiedenen Anliegen der Stakeholder aus dem internen und externen Umfeld mitbringen. Außerdem müssen Führungskräfte in der Lage sein, die Verantwortlichkeit von Unternehmungen in der Gesellschaft zu verstehen.<sup>63</sup>

Somit beschreibt Responsible Leadership die Art und Weise, wie gute Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern aufgebaut und vor allem aufrechterhalten werden.<sup>64</sup> Dafür sind hohe moralische Standards von allen Beteiligten, im Besonderen aber der Führungskräfte Voraussetzung.<sup>65</sup> So kann es zu einer wertebasierten und durch ethische Prinzipien geprägten Beziehung zwischen Führungskräften und Anspruchsgruppen kommen. Die Beziehung sollte auf einem gemeinsamen Denken und Handeln basieren, woraus eine größere Motivation und Verpflichtung resultieren, nachhaltige Werte und sozialen Wandel zu kreieren. Damit können diese Gedanken zu Responsible Leadership als Abkehr von der klassischen Führungstheorie verstanden werden, da der Begriff erstmals im Kontext der „Stakeholder-Society“ gesehen wird.<sup>66</sup> Die Herausforderung liegt demnach in der Umsetzung eines verantwortungsvollen Führungskonzepts, welches das Überwinden der klassischen Leader-Follower-Beziehung hin zu einer Leader-Stakeholder-Beziehung beinhaltet.<sup>67</sup>

Anhand einer Untersuchung verschiedener Top-Level-Business-Leaders ist es PLESS, MAAK und WALDMAN möglich, unterschiedliche Unternehmertypen zu kategorisieren.<sup>68</sup> Die Darstellung der verschiedenen Führungstypen erfolgt in einer Matrix, die nachfolgend dargestellt ist:

---

<sup>63</sup> Vgl. Pless (2007), S. 438.

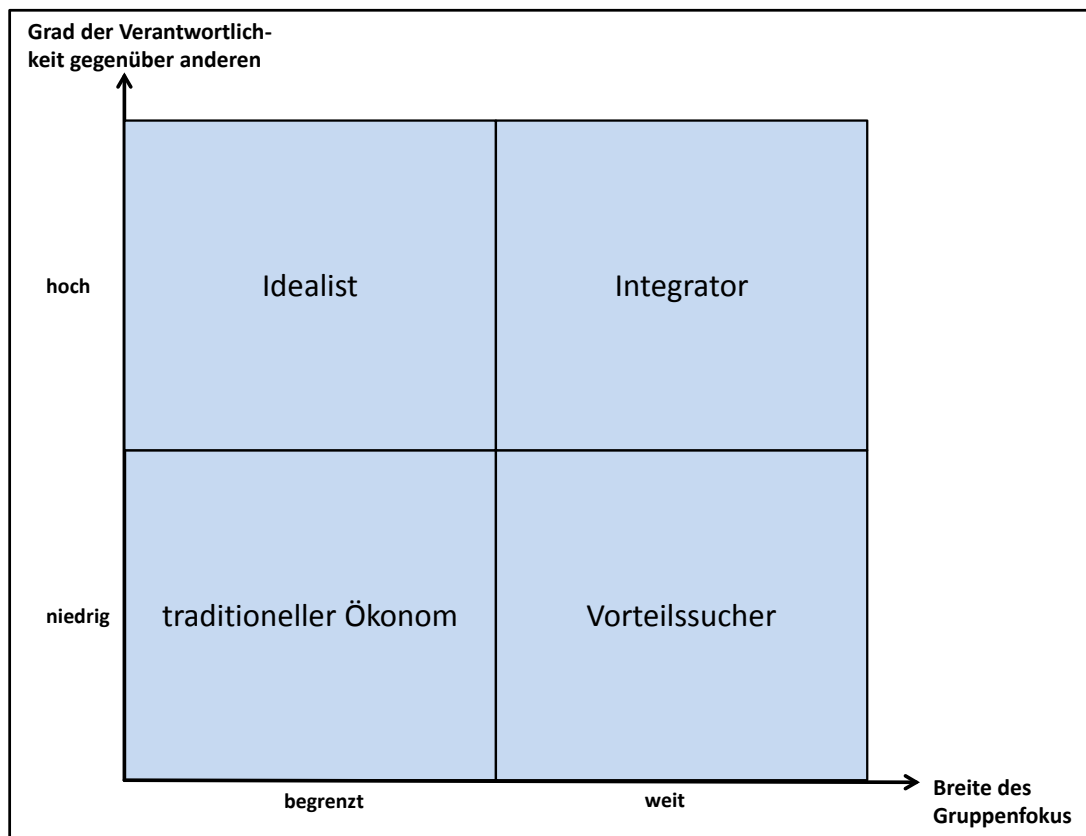
<sup>64</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 104.

<sup>65</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 59.

<sup>66</sup> Vgl. Pless (2007), S. 438.

<sup>67</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 58.

<sup>68</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 55.



**Abb. 5: Matrix der Responsible Leadership-Orientierungen**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pless/Maak/Waldman (2012), S. 56.)

Auf der x-Achse ist die Breite des Gruppenfokus dargestellt. Ein begrenzter Gruppenfokus weist darauf hin, dass nur ein Bereich des Business bzw. der Gesellschaft in die Betrachtungen der Unternehmensführung einbezogen werden. Ein weiterer Gruppenfokus spezifiziert dagegen Business-Leader, welche die Bedürfnisse von vielen Stakeholdern bzw. Bestandteilen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems beim angestrebten Ziel der Wertschaffung beachten. Somit werden bei Entscheidungen, welche dieses Ziel betreffen, nach Möglichkeit alle relevanten Gruppen berücksichtigt.<sup>69</sup> Die y-Achse der Matrix bezieht sich auf den Grad der Verantwortlichkeit gegenüber anderen und zwar jenseits von Shareholdern und Besitzern der Unternehmung. Bei einem niedrigen Grad der Verantwortlichkeit nimmt die Unternehmensleitung nur auf Shareholder bzw. die Besitzer des Unternehmens Bezug, was sich im alleinigen Ziel der Gewinnmaximierung ausdrückt.<sup>70</sup>

Durch diese Achsenbezeichnungen ist es nach PLESS, MAAK und WALDMAN möglich, vier Führungspersönlichkeiten in die Matrix einzugliedern. Abbildung 5 veranschaulicht diese vier Arten einer Führungspersönlichkeit (1. Traditioneller Ökonom, 2. Vorteilssucher, 3. Idealist, 4. Integrator) sowie deren Zuordnung in die Matrix.

<sup>69</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 55 f.

<sup>70</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 56.

Der Idealist und der Integrator orientieren sich in ihrem Handeln vor allem an traditionellen Moralvorstellungen, die Verantwortungsbewusstsein für andere mit einbeziehen. Auch Bedürfnisse aus dem „non-business-Bereich“ finden so Berücksichtigung. Der traditionelle Ökonom sowie der Vorteilssucher besitzen dagegen differenzierende Vorstellungen darüber, welche Moral in der Unternehmensführung vorgelebt werden sollte. Nach deren Ansicht wird im freien Markt das Gemeinwohl immer dann erreicht, wenn eine Ausrichtung an den Interessen der Shareholder und Unternehmensbesitzer gelebt wird.<sup>71</sup>

Die Matrix nach PLESS, MAAK und WALDMAN kann darüber hinaus in zwei Bereiche aufgeteilt werden, wie es auch Abbildung 6 verdeutlicht.

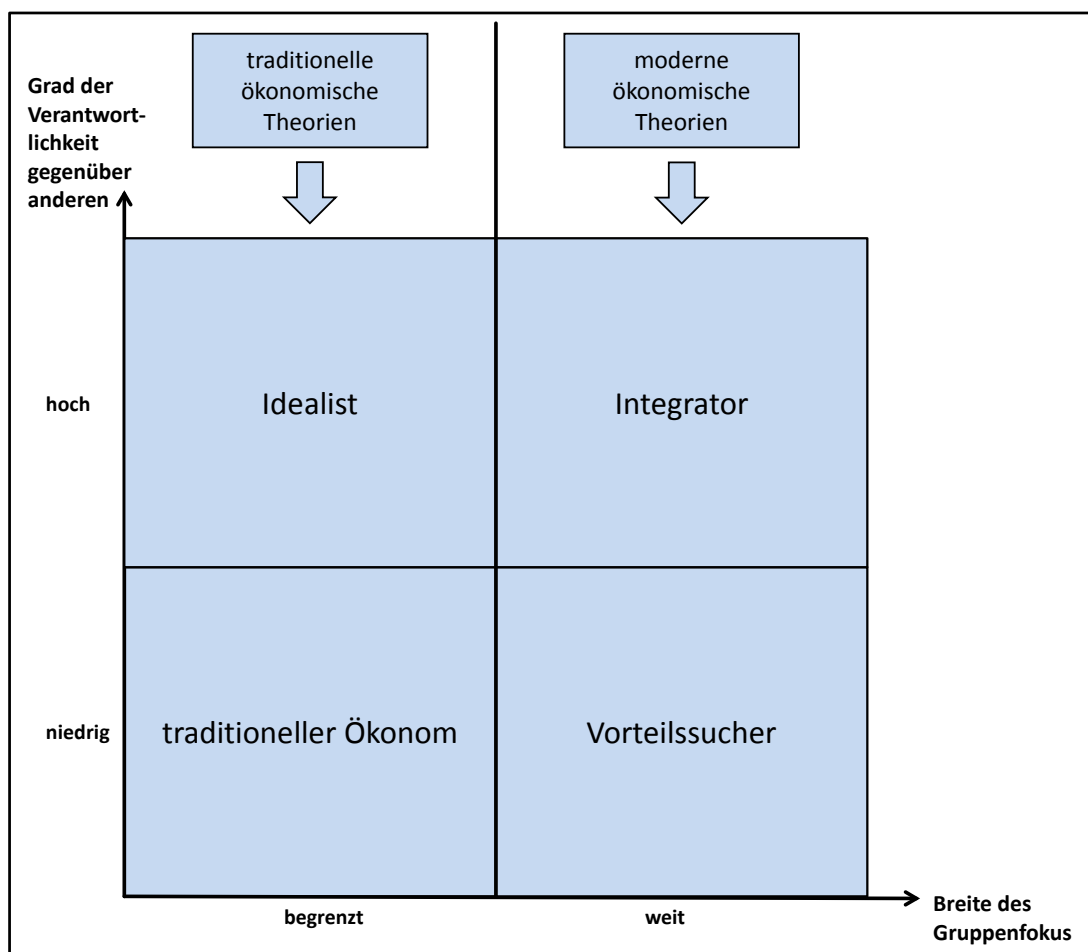


Abb. 6: Matrix der Responsible Leadership-Orientierungen und deren Bezug zur Theorie (Eigene Darstellung)

Die Rollen des traditionellen Ökonomen sowie des Idealisten können dabei den alt-hergebrachten ökonomischen Theorien zugeordnet werden, die vor allem auf die Lehren von ADAM SMITH zurückgehen. Der traditionelle Ökonom orientiert sich an den Shareholdern und hat somit das Gewinnstreben zum Ziel. Den Bedürfnissen der

<sup>71</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 56 f.

Gesellschaft kommt er dabei bspw. durch Steuerzahlungen nach. Der Idealist dagegen ist nicht profitorientiert. Folglich zählen zu diesen Bereichen Stiftungen, die große Unternehmen häufig neben ihrem Kerngeschäft betreiben. Die Trennung zwischen Profitorganisation auf der einen Seite und Nonprofit-Organisation auf der anderen Seite hat in diesem System Bestand. Die Rollen des Vorteilssuchers sowie des Integrators beziehen sich demgegenüber auf die modernen ökonomischen Theorien. Der Vorteilssucher integriert zwar die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen in seinen Handlungsplan, jedoch geschieht dies nur, wenn sich dadurch auch ein Profitvorteil für die Unternehmung realisieren lässt.<sup>72</sup> Der Integrator dagegen handelt im Sinne des *Creating Shared Value-Ansatzes*<sup>73</sup> und vermag dadurch Mehrwert für die Gesellschaft und für das Unternehmen zu schaffen.

Im mittelständisch geprägten deutschen Maschinenbau kann eine besondere Art der Unternehmensführung festgestellt werden.<sup>74</sup> Diese lehnt sich inhaltlich stark an den Typus des Integrators an, da eine Einbeziehung der regionalen Unternehmensumwelt vorherrscht und dadurch eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens, eine besondere Unternehmenskultur sowie eine visionäre Führung gelebt werden. Die Zielsetzung der Unternehmensführung sollte daher in der Rolle des Integrators liegen. Nur auf diese Weise kann die *Theory of the Business*<sup>75</sup> im Unternehmen sinnvoll aufgestellt und vor allem in Bezug zur Umwelt gesetzt werden. Daraus resultiert eine valide Theory of the Business, deren Annahmen zu jeder Zeit zur Umwelt passen. Darüber hinaus liegt im Begriff des Integrators ein kooperativer Grundgedanke. Somit besteht ein direkter Zusammenhang zu den Theorien nach BARNARD sowie der Stakeholdertheorie. Beide Theorien sowie deren Zusammenhänge zum Konzept Responsible Leadership werden daher im folgenden Kapitel aufgegriffen.

---

<sup>72</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 57.

<sup>73</sup> Vgl. hierzu Kapitel auch 3.4.3, das sich ausführlich mit dem Ansatz Creating Shared Value beschäftigt.

<sup>74</sup> Vgl. hierzu Hartmann (2013), S. 73 f.

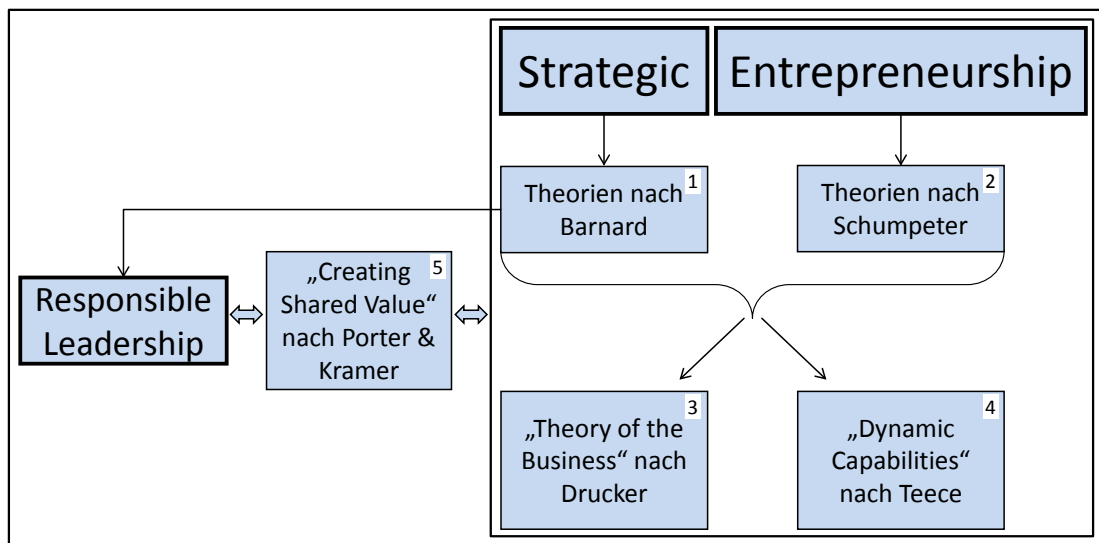
<sup>75</sup> Vgl. hierzu vor allem Kapitel 3.4.2, das sich mit der Theory of the Business befasst.

### 3 Erstellung eines theoretischen Rahmenkonzeptes

Auf den bisherigen Erkenntnissen aufbauend beinhaltet das nachfolgende Kapitel die Erstellung eines theoretischen Rahmenkonzeptes für Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership. Dabei wird zunächst das Rahmenkonzept in seinen Grundzügen charakterisiert und anschließend die Zusammenhänge der einzelnen Theorien zu Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership aufgezeigt.

#### 3.1 Kurzcharakterisierung des theoretischen Rahmenkonzeptes

Die Zielsetzung dieses Kapitels liegt darin, ein geeignetes Rahmenkonzept zu erstellen, sodass die Konstrukte Strategic Entrepreneurship sowie Responsible Leadership sowohl theoretisch hergeleitet als auch darin eingebettet werden können. Nachfolgende Abbildung 7 verdeutlicht dabei die Systematik, die aufzeigt, welche Theorien dafür verwendet werden und wie das konzeptionelle Vorgehen bei der Erstellung des Rahmenkonzeptes aussieht.



**Abb. 7: Konzeptionelle Darstellung des theoretischen Rahmenkonzeptes**  
(Eigene Darstellung)

Wie bereits gezeigt, setzt sich das Konstrukt Strategic Entrepreneurship aus den Teildisziplinen strategisches Management (Strategic) und Unternehmertum (Entrepreneurship) zusammen. Die theoretische Einordnung des strategischen Teils gelingt über die Theorien nach CHESTER BARNARD (1). Der unternehmerische Teil wird dagegen aufbauend auf den Theorien nach JOSEPH SCHUMPETER (2) theoretisch fundiert. Die Verbindung beider theoretischer Konzepte zu einer Einheit - wie es Strategic Entrepreneurship erfordert - wird anhand der *Theory of the Business* nach PETER DRUCKER (3) sowie des Ansatzes der *Dynamic Capabilities* nach DAVID TEECE (4)

sichergestellt. Die Integration von Responsible Leadership erfolgt über die Theorien nach BARNARD (1) und die daraus ableitbare *Stakeholder-Theorie* sowie über den modernen *Creating-Shared-Value-Ansatz* nach MICHAEL PORTER und MARK KRAMER (5). Letzterer stellt als unternehmerisches Strategiekonzept die Verbindung zwischen Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership her. Die zentrale Bedeutung BARNARDS für diese Arbeit – beiden theoretischen Konzepten liegen seine Gedanken zu Grunde – erklärt die Tatsache, dass es dessen Anspruch war, eine holistische Betrachtung des Unternehmens als Organisation, eingebunden in eine veränderliche Umwelt, zu erarbeiten. Dabei spielen sowohl Elemente des gemeinschaftlichen Zusammenarbeitens wie auch der strategischen Aufstellung eines Unternehmens und der Führung in diesem eine große Rolle.

### **3.2 „The Functions of the Executive“ von Chester Barnard als Basis des strategischen Managements**

Das strategische Management in Theorie und Praxis beschäftigt sich vor allem mit der Frage, warum Unternehmen unterschiedlich erfolgreich sind. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Untersuchung des differenzierenden Unternehmenserfolgs, der sich trotz identischer wettbewerblicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen einstellt.<sup>76</sup> Eine detaillierte Begriffsdefinition von Strategic Management wurde bereits in Kapitel 2.1.2 vorgenommen und wird an dieser Stelle nicht wiederholt. Zielsetzung des strategischen Managements ist demnach das Sicherstellen und das dauerhafte Aufrechterhalten der Wettbewerbsfähigkeit, aus welcher der Unternehmenserfolg resultiert. Abhängig ist die Wettbewerbsfähigkeit im Regelfall von einem Fit zwischen der Strategie des Unternehmens, der Unternehmensumwelt sowie den Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.<sup>77</sup>

Als wichtigste Herausforderung für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen wird nach Ansicht vieler Ökonomen die Erreichung von Effizienz und Effektivität gesehen. Unter Effektivität wird die Erfolgswirksamkeit bzw. Zielerreichung einer Maßnahme verstanden. Eine Maßnahme wird dann als effektiv bezeichnet, wenn die mit ihr angestrebten Ziele erreicht wurden. Konkrete Maßnahmen, die im wirtschaftlichen Sinne mit der Effektivität verknüpft werden, sind die Nutzung unternehmerischer Chancen, die Erreichung von Umsatz oder die Erschließung bzw. Erschaffung

---

<sup>76</sup> Vgl. Koenig (2004), S. 84.

<sup>77</sup> Vgl. Hungenberg (2004), S. 20.

neuer Märkte.<sup>78</sup> Nach DRUCKER wird Effektivität immer dann erreicht, wenn die Unternehmen die richtigen Dinge tun, um erfolgreich zu sein (doing the right things).<sup>79</sup> Eine Orientierung, was genau die richtigen Dinge sind, gibt Unternehmen nach Ansicht DRUCKERS vor allem der Kunde, den er ins Zentrum seiner Effektivitätsbetrachtung setzt, wie nachfolgendes Zitat verdeutlicht: „*There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. It is the customer who determines what business is.*“<sup>80</sup>

Die Effizienz dagegen ist ein Maß für die Ergiebigkeit oder die Leistungsfähigkeit, mit der Ressourcen, welche bei der Zielerreichung im Sinne der Effektivität Verwendung finden, genutzt werden. Folglich wird sie determiniert durch das Verhältnis zwischen der Zielerreichung und den dafür aufgewendeten Mittel- bzw. Ressourceneinsatz. Demzufolge spiegelt die Effizienz die Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens wider.<sup>81</sup> Nach DRUCKER besteht die Aufgabe des Managements vor allem in der Erreichung von Effizienz unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen. Somit muss der Fokus darauf liegen, die Dinge richtig zu tun (to do things right).<sup>82</sup>

Auch BARNARD beschreibt in seinem Werk – „*The Functions of the Executive*“ - die Bedeutung von Effektivität und Effizienz für einen erfolgreichen Fortbestand von Organisationen. Ein besonderes Augenmerk legt BARNARD dabei – neben der Effektivität und Effizienz - auf eine spezielle Art der Organisation, die formelle Organisation, welche von der informellen getragen wird.<sup>83</sup> Diese entsteht, wenn mehrere Personen miteinander in Kontakt treten und dabei durch kollektive Handlungen versuchen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.<sup>84</sup> Informelle Organisationen weisen im Kern die gleichen Voraussetzungen auf, jedoch fehlt das spezifische, bewusste und gemeinsame Ziel, an dem sich die Akteure orientieren.<sup>85</sup> Zusammenfassend lässt sich die im Folgenden näher betrachtete formelle Organisation als ein kooperatives System definieren, bei dem mindestens zwei Personen zusammenarbeiten. Um den Zwecken der formellen Organisation gerecht zu werden, muss die Zusammenarbeit der beteiligten Personen die Eigenschaften bewusst, planvoll und zielgerichtet erfüllen.<sup>86</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Dellmann (1992), S. 121.

<sup>79</sup> Vgl. Drucker (1977), S. 32 f.

<sup>80</sup> Drucker (1979), S. 52.

<sup>81</sup> Vgl. Dellmann (1992), S. 119 f.

<sup>82</sup> Vgl. Drucker (1977), S. 32 f.

<sup>83</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 65.

<sup>84</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 82.

<sup>85</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 114.

<sup>86</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 39.

Darauf aufbauend lassen sich die drei Elemente formeller Organisationen ableiten. Diese werden im Folgenden näher betrachtet:

### 1. Bereitschaft zur Kooperation

Wie bereits erwähnt, liegt in Organisationen der Fokus nicht auf Personen, sondern vielmehr auf deren Diensten, Handlungen oder Einflüssen. Das Ziel kooperativen Handelns liegt demnach darin, Werte zu schaffen bzw. Mehrwert zu kreieren. Daher kann gefolgert werden, dass die Bereitschaft der Mitglieder zur Kooperation von enormer Bedeutung ist. Diese Bereitschaft kann auch als „Entpersönlichung persönlichen Handelns“ bezeichnet werden und regelt damit den Zusammenhalt im Unternehmen. Ob ein Individuum zur Kooperation bereit ist, hängt auch immer von den Anreizen ab, die ihm geboten werden. Dabei steht die Organisation mit den gegebenen Anreizen immer in Konkurrenz zu den anderen Organisationen sowie zu alternativen Angeboten, die in der persönlichen Natur des Individuums liegen. Aus diesem Grund kommt das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht<sup>87</sup> hier zum Tragen, bei dem es um eine Abwägung des Individuums geht, ob die Anreize der Organisation aus persönlicher Sicht ausreichen, um Beiträge und somit eine Kooperation zu leisten.<sup>88</sup> Sollten alle geleisteten Beiträge der Organisation insgesamt ausreichen, um die geforderten Anreize zu schaffen, so befindet sich die Organisation in einem komplexen ökonomischen Gleichgewicht.<sup>89</sup>

### 2. Gemeinsame Zielsetzung

Die Bereitschaft zur Kooperation ist in großem Maße davon abhängig, ob eine gemeinsame Zielsetzung für die Zusammenarbeit vorliegt. Nur dadurch können die Beteiligten einschätzen, welche Leistung sie zur Verfügung stellen und welche Anreize ihnen geboten werden müssen. Darüber hinaus ist eine Akzeptanz der Zielsetzung aller Beteiligten erforderlich. Eine gemeinsame, von allen akzeptierte Zielsetzung ist daher Basis kooperativer Aktivitäten.<sup>90</sup> Jedoch muss nach BARNARD eindeutig zwischen organisatorischer und persönlicher Zielsetzung unterschieden werden, da diese nicht gleichzusetzen sind. In der Vereinbarung beider besteht die besondere Aufgabe der effizienten und effektiven Unternehmensführung.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. hierzu Barnard/Andrews (1968), S. 240 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 83 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 42.

<sup>90</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 87.

<sup>91</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 88 f.



### 3. Kommunikation

Die beschriebene Aufgabe, die individuellen Ziele der Mitarbeiter sowie die der Organisation zusammenzubringen, ist nur durch kooperative Anstrengungen zu erfüllen. Dafür ist der Prozess der Kommunikation notwendig. So dient die Kommunikation etwa dazu, gemeinsame Ziele bekanntzugeben oder Anreize zu formulieren. Kommunikation kann auf verschiedene Arten stattfinden und stellt für die gesamte Organisation ein wichtiges Steuerungsinstrument dar. So werden etwa die Form der Organisation sowie die Zielsetzung im Unternehmen in direkte Abhängigkeit zur Kommunikationsstruktur gesetzt. Auch das Wachstum einer Organisation<sup>92</sup> oder die Spezialisierungen im Unternehmen<sup>93</sup> sind von den Kommunikationstechniken abhängig.<sup>94</sup>

Die Elemente einer Organisation können als Grundvoraussetzung bezeichnet werden, damit die Gründung einer Unternehmung stattfinden kann. Für den Fortbestand sind dann darüber hinaus noch die *Wirksamkeit* sowie die *Leistungsfähigkeit* der Organisation notwendig. Bei längerer Existenz der Organisation - wie bei formellen Organisationen in der Regel beabsichtigt - ist das Auftreten beider Eigenschaften notwendig.<sup>95</sup> Unter der Wirksamkeit einer Organisation versteht BARNARD die Realisierung der angestrebten Zwecke und Ziele im Unternehmen. Die Wirksamkeit wird also dadurch determiniert, ob die Ergebnisse und somit die durchgeführten Maßnahmen ausreichend sind, um die persönlichen Ziele der Teilnehmer in der Kooperation zu befriedigen. Nur dadurch kann deren Engagement sichergestellt und somit die Ziele der Organisation erreicht werden.<sup>96</sup> Dementsprechend kann in diesem Zusammenhang auch von der *Effektivität* im Sinne DRUCKERS gesprochen werden.<sup>97</sup> Eine Organisation ist effektiv, wenn deren Ziele tatsächlich erreicht werden. Dabei spielt vor allem die Erfüllung des Formalziels wie auch des Sachziels eine bedeutende Rolle. Sachziele beziehen sich auf den externen Bedarf und werden erfüllt, wenn das Unternehmen den Kundenwünschen nachkommt und für einen fremden Bedarf produziert.<sup>98</sup> Folglich stehen hierbei die Innovation und somit die Ausrichtung auf sich

---

<sup>92</sup> Vgl. hierzu Barnard/Andrews (1968), S. 96 ff.

<sup>93</sup> Vgl. hierzu Barnard/Andrews (1968), S. 127 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 89 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 82.

<sup>96</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 55.

<sup>97</sup> Vgl. Drucker (1977), S. 32 f.

<sup>98</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 45.

ständig ändernde Kundenwünsche im Fokus. Formalziele dagegen richten sich an den finanziellen Zielen aus und werden erreicht, wenn Gewinn erwirtschaftet wird.<sup>99</sup>

Während also die Wirksamkeit einer Organisation dadurch gemessen wird, inwiefern ein Ziel des Systems erreicht wird, kann die Leistungsfähigkeit als Maßzahl für die Befriedigung individueller Ziele gesehen werden. Dies wird erreicht, indem man jedem einzelnen Stakeholder das Gefühl gibt, seine individuellen Bedürfnisse befriedigen zu können. Ist dies der Fall, werden die Beteiligten sich kooperativ verhalten. Ohne diese Bereitschaft zur Kooperation kann die Organisation in ernsthafte Schwierigkeiten geraten, da die Zielerreichung der Kooperation oder gar das Fortbestehen dieser gefährdet ist. Somit ist die Basis der Leistungsfähigkeit einer Organisation, die Befriedigung der beteiligten Individuen aufrecht zu erhalten. Der Begriff der Leistungsfähigkeit kann in diesem Sprachgebrauch mit der *Effizienz* gleichgesetzt werden<sup>100</sup> und deckt sich mit den Überlegungen DRUCKERS.<sup>101</sup> Um diese zu realisieren, reicht es nach BARNARD in der Regel nicht aus, den Beteiligten nur materielle Anreize zu bieten. Vielmehr bedarf es der Ausbildung nicht-materieller Anreize, um Mitarbeiter dauerhaft dazu zu bringen, leistungsfähig zu sein. Somit sind nicht-materielle Anreize ein wichtiger Faktor, der zum einen für Leistungsfähigkeit (Effizienz) sorgt, vor diesem Hintergrund aber auch unentbehrliche Voraussetzung der Wirksamkeit (Effektivität) einer Organisation ist.<sup>102</sup>

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass die Erreichung von Effizienz und Effektivität im Unternehmen nach BARNARD zu den wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung gehören und eng mit der Gestaltung der formellen hierarchischen Struktur verbunden ist. Den Zusammenhang zwischen Effektivität, Effizienz und formeller Organisation nach BARNARD veranschaulicht MEYER mit der folgenden Abbildung:

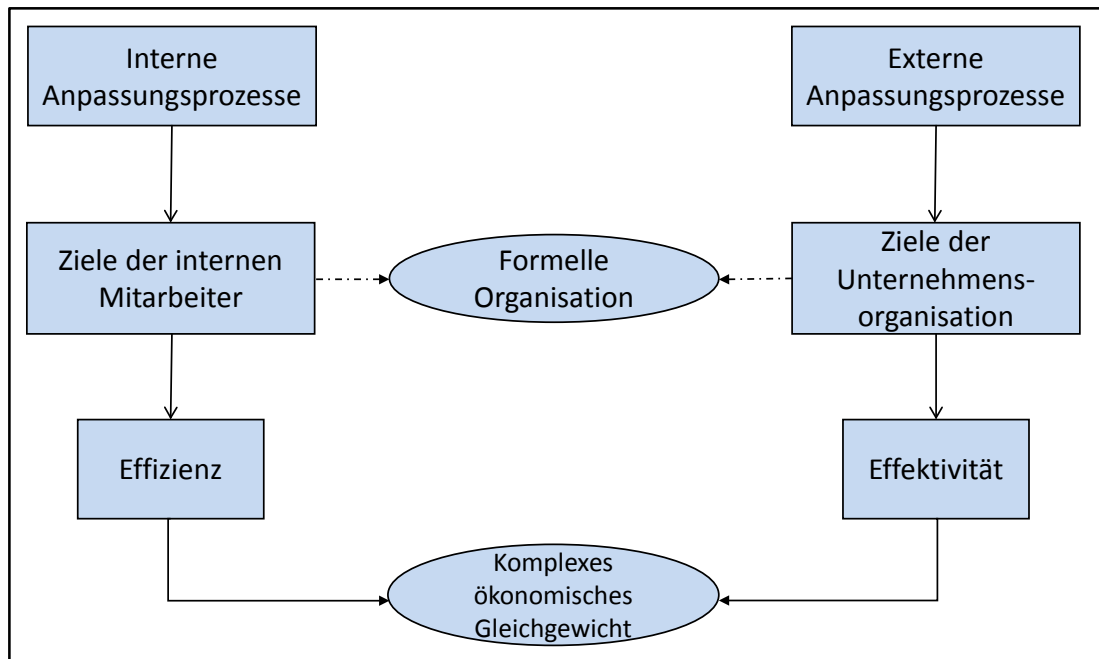
---

<sup>99</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 45.

<sup>100</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 56 f.

<sup>101</sup> Vgl. Drucker (1977), S. 32 f.

<sup>102</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 93 f.



**Abb. 8: Abbild der ökonomischen Organisationstheorie nach BARNARD**

(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer (1995), S. 46.)

Kerngedanke der Theorie von BARNARD ist das sogenannte *Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht*. Demnach erhalten die Mitglieder einer Organisation materielle und immaterielle Anreize von dieser. Im Gegenzug leisten sie dafür bestimmte Beiträge.<sup>103</sup> Nur wenn die geleisteten Beiträge der Mitglieder der Organisation ausreichen, um die gesamten Anreize der Organisation auszugleichen, befindet sich die Organisation in einem komplexen ökonomischen Gleichgewicht.<sup>104</sup> Um langfristig ein stabiles Gleichgewicht realisieren zu können, muss die Organisation zum einen effektiv und zum anderen effizient sein.<sup>105</sup> Entscheidend für das Erreichen von Effektivität und Effizienz ist ein kontinuierlicher Anpassungsprozess. Dieser muss sich sowohl auf die internen wie auch auf die externen Prozesse beziehen. Nur so kann die Organisation dauerhaft erfolgreich sein. Die formelle Organisation dient in diesem Fall dazu, diese wechselseitig abhängigen Bereiche aufeinander abzustimmen. Dadurch wird ein ökonomisches Gleichgewicht erreicht, dessen Basis die Erreichung von Effektivität und Effizienz ist.<sup>106</sup>

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass in der Schaffung eines komplexen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts eine der Hauptaufgaben des strategischen Manage-

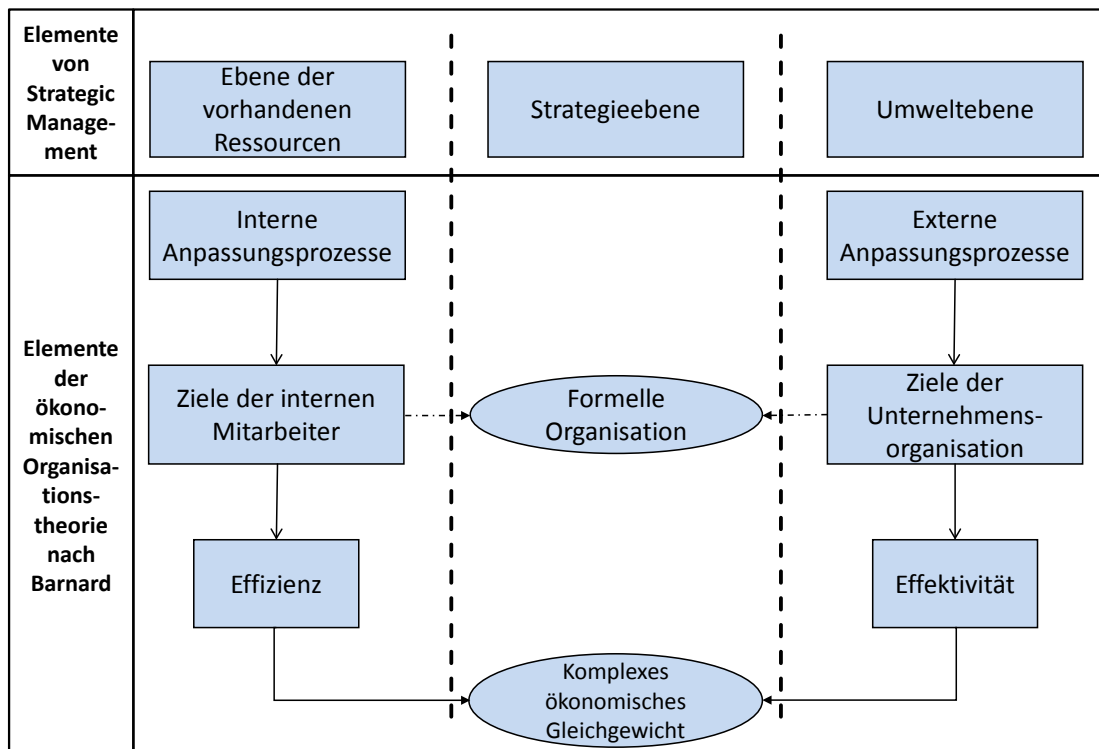
<sup>103</sup> Alle Beiträge werden in einem Ressourcenpool gesammelt. Ziel des Managements ist es, diesen in einen Werte-Pool umzuwandeln. Dafür sind vor allem Kooperationen sowie die Neukombination der Ressourcen notwendig. Die Voraussetzungen für die Schaffung eines Wertepools werden in Kapitel 3.5 näher erläutert.

<sup>104</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 41 f.

<sup>105</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 45.

<sup>106</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 46.

ments gesehen werden kann. Um dies zu verdeutlichen, wird Abbildung 8, welche die ökonomische Organisationstheorie nach BARNARD beinhaltet, mit den Aufgaben des strategischen Managements verglichen. Wie bereits beschrieben, besteht die Aufgabe des strategischen Managements nach HUNGENBERG darin, die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft aufrecht zu erhalten. Dies geht vor allem mit einem Fit zwischen der Strategie des Unternehmens, der Unternehmensumwelt sowie den Ressourcen, die dem Unternehmen zu Verfügung stehen, einher.<sup>107</sup> Demzufolge können die internen Anpassungsprozesse der ökonomischen Organisationstheorie mit der internen Ressourcenbetrachtung des strategischen Managements gleichgesetzt werden. Genauso verhält es sich zwischen den externen Anpassungsprozessen und der Betrachtung der Unternehmensumwelt. Die Strategie des Unternehmens im strategischen Management kann mit der formellen Organisation nach BARNARD als gleichwertig bezeichnet werden, da auch sie zur Abstimmung interner und externer Ressourcen und Entwicklungen dient. Sie gibt somit die konkreten, zielgerichteten Handlungen des Unternehmens in Abhängigkeit der internen und externen Gegebenheiten vor. Den geschilderten Zusammenhang legt nachfolgende Abbildung 9 dar:



**Abb. 9: Parallelen zwischen der Theorie zum strategischen Management und der ökonomischen Organisationstheorie nach BARNARD**  
(Eigene Darstellung)

<sup>107</sup> Vgl. Hungenberg (2004), S. 20.

Abbildung 9 veranschaulicht, dass das Erreichen des ökonomischen Gleichgewichts – wie es BARNARD fordert - im Kern dem Erzielen und der Aufrechterhaltung des Fits zwischen den drei Ebenen (Strategie, Umwelt und vorhandene Ressourcen) entspricht. Demzufolge können die ökonomische Organisationstheorie und die Ziele und Aufgaben des modernen strategischen Managements in den genannten Punkten als einheitlich bezeichnet werden. Die in dieser Arbeit vorgeschlagene Systematik,<sup>108</sup> welche die Theorien nach BARNARD als Vorreiter und Grundlage von Strategic Management sieht, hat nach den genannten Parallelen somit ihre Berechtigung.

Zusammenfassend gleicht die formelle Organisation nach BARNARD immer dem selben Schema: Sie setzt sich aus koordinierten Anstrengungen der beteiligten Personen zusammen. Zum Zwecke der Koordination verfügt die Organisation über ein Ziel (Zweck), das mittels Kommunikation bekanntgemacht wird und erreicht werden soll. Des Weiteren ist die persönliche Bereitschaft Voraussetzung für Effektivität und Effizienz.<sup>109</sup> Dies trifft vor allem auf dynamische Branchen wie den deutschen Maschinenbau zu, der einer sehr volatilen Umwelt ausgesetzt ist.<sup>110</sup> Vor allem die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden sowie die Veränderung der Ressourcenverfügbarkeit sorgen dafür, dass sich die Unternehmen in einem ständigen Wandel befinden. Auch die aktuellen Herausforderungen im deutschen Maschinenbau tragen zu diesem Fakt bei. Vor diesem Hintergrund sind die Unternehmen dazu gezwungen, ihr strategisches Handeln und somit auch ihre formelle Organisation ständig anzupassen. Demzufolge ist die Wettbewerbsfähigkeit in dieser Branche stark an die Anpassungsfähigkeit der formellen Organisation eines Unternehmens gekoppelt. Diese gewinnt infolgedessen in dynamischen Märkten immer mehr an Bedeutung.

### **3.3 „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Joseph Schumpeter als Basis der Entrepreneurship-Forschung**

In Kapitel 2.1.1, das sich mit dem unternehmerischen Teil von Strategic Entrepreneurship befasst, wurde bereits eine für diese Arbeit gültige Definition von Unternehmertum festgelegt. Diese lautet wie folgt:

---

<sup>108</sup> Vgl. hierzu auch Abbildung 7, die einen grafischen Überblick über die Systematik der theoretischen Herleitung aufzeigt.

<sup>109</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 94 f.

<sup>110</sup> Vgl. Hartmann (2013). In diesem Researchpaper werden aktuelle Trends und Herausforderungen der deutschen Maschinenbaubranche aufgezeigt und deren internationale Wettbewerbsstärke anhand von Diamant- und Clustertheorie erörtert.

„...[E]ntrepreneurship is a process of creating value by bringing together a unique package of resources to exploit an opportunity”<sup>111</sup>

Dabei kann diese Definition in Übereinstimmung mit dem *Schumpeterschen Ansatz* gesehen werden. Dieser besagt, dass sich Entrepreneurship durch Wertschöpfung mittels Durchführung neuer Kombinationsmöglichkeiten auszeichnet, was Diskontinuitäten hervorruft.<sup>112</sup> Aufgrund dieser Gedanken kann SCHUMPETER als Begründer der modernen Entrepreneurship-Forschung angesehen werden, da er die Rolle des Unternehmers klar definiert und seine überragende Bedeutung für das Wirtschaftssystem klarstellt.<sup>113</sup> Dementsprechend dienen die Theorien SCHUMPETERS als Grundelement des unternehmerischen Theorieteils und werden im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet.

Die Veröffentlichungen des ökonomischen Gedankengutes von JOSEPH ALOIS SCHUMPETER zu Beginn des 20. Jahrhunderts fallen in die Zeit der aufkommenden *Österreichischen Schule der Nationalökonomie*. Von deren Ansichten sowie von den Ansichten WALRAS<sup>114</sup>, der den Wissenschaftlern der *Neoklassischen Theorie* zuzuordnen ist und als Begründer des allgemeinen Gleichgewichtsmodells gilt, sind die Werke SCHUMPETERS stark beeinflusst. Für SCHUMPETER waren die Denkweisen der Neoklassik jedoch zu statisch, weshalb sie für ihn nicht in der Lage waren, die ökonomischen Entwicklungen dieser Zeit korrekt abzubilden. Aus diesem Grund beschreibt er in seinem 1911 erstmals veröffentlichten Werk *„Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“* eine Denkweise, die davon ausgeht, dass die Gegenwart sich systematisch aufgrund der Geschehnisse der Vergangenheit erklären lässt.<sup>115</sup> Als Auslöser und treibende Kraft der wirtschaftlichen Weiterentwicklung sieht SCHUMPETER daher den dynamischen Unternehmer, dessen Erfolg von bestimmten Fähigkeiten abhängt.<sup>116</sup>

Zunächst befasst sich die Arbeit an dieser Stelle mit der Schaffung von etwas Neuem, was gleichzeitig Kern des Unternehmertums ist. Wie gut der Unternehmer die angesprochenen Fähigkeiten nutzen kann, ist auch in großem Maße von den gesellschaftlichen Bedingungen abhängig, die ALBACH beschreibt. Dabei sollten die fol-

---

<sup>111</sup> Stevenson/Jarrillo-Mossi (1986), S. 10.

<sup>112</sup> Vgl. Antoncic/Hisrich (2003), S. 9.

<sup>113</sup> Vgl. Blum/Leibbrand/Danz (2001), S. 10.

<sup>114</sup> Vgl. hierzu Walras (1922).

<sup>115</sup> Vgl. Hering/Vincent (2005), S. 75 f.

<sup>116</sup> Vgl. Voigt/Brem (2007), S. 358.

genden vier Voraussetzungen vorliegen: Zum Ersten muss (1) ein Grundkonsens über die Aufgabe der Unternehmen in der Wirtschaft gegeben sein. Darüber hinaus bedarf es (2) eines Anreizes für Teile der Gesellschaft, sich unternehmerisch zu betätigen. Für den späteren Erfolg der Innovation ist (3) eine Kaufkraft in der Bevölkerung unabdingbar. Letztendlich werden noch (4) dynamische Politiker benötigt, welche die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.<sup>117</sup> Unter diesen Bedingungen sind demnach unternehmerische Handlungen möglich, wie sie SCHUMPETER in seinem Werk „*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*“ beschreibt. Im Folgenden werden entscheidende Passagen dieses Werkes hervorgehoben, womit die Stellung SCHUMPETERS in der Entrepreneurship-Literatur herausgestellt werden soll. Da SCHUMPETER jedoch auch die Führung in Unternehmen thematisiert, werden zudem Parallelen zum Konzept Responsible Leadership aufgezeigt.

Für SCHUMPETER spielen zwei Bereiche im Unternehmen eine zentrale Rolle. Zum einen muss das Unternehmen produzieren, zum anderen muss es neue Kombinationen durchsetzen.<sup>118</sup> Diese beiden Aspekte bilden ebenso den Kern von Strategic Entrepreneurship.<sup>119</sup> Unter Produzieren wird im technischen und wirtschaftlichen Sinne die Kombination von vorhandenen Dingen und Kräften verstanden. Verschiedene Produktionsmethoden unterscheiden sich also in der Art und Weise, wie Objekte miteinander kombiniert werden. Dabei können entweder unterschiedliche, vorhandene Objekte zusammengebracht oder das Verhältnis zwischen deren Mengen variiert werden. Die Unterscheidung zwischen wirtschaftlicher und technischer Produktion liegt in der exakten Ausgestaltung der Produktion. Die technische Produktion versucht das praktisch Mögliche umzusetzen, wohingegen die wirtschaftliche Produktion dies nicht in aller Konsequenz anstrebt. Hierbei spielen wirtschaftliche Gesichtspunkte eine Rolle, sodass das technische Idealbild, was auf die wirtschaftliche Sicht keinerlei Rücksicht nimmt, modifiziert wird.<sup>120</sup> Die Schaffung neuer Kombinationen dagegen bezeichnet eine neue Entwicklung. Darunter wird allerdings nicht die kontinuierliche Weiterentwicklung verstanden, die durch wiederkehrende Anpassungen an die alte Kombination erreicht werden kann. Stattdessen meint das Durchsetzen neuer Kombinationen einen diskontinuierlichen Prozess, der etwas Neuartiges hervor-

---

<sup>117</sup> Vgl. Albach (1979), S. 542.

<sup>118</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 17.

<sup>119</sup> Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 50.

<sup>120</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 17.

bringt.<sup>121</sup> Der Begriff beschränkt sich nach SCHUMPETER auf die folgenden fünf Fälle:

1. Herstellung eines neuen Gutes, das dem Konsumenten bisher in dieser Art oder in dieser Qualität nicht bekannt war.
2. Einführung einer neuen Produktionsmethode, die in diesem Industriezweig bisher unbekannt war.
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes, der für den betreffenden Industriezweig des betreffenden Landes bisher unbekannt war.
4. Beschaffung der Rohstoffe und Halbfabrikate über neue Bezugsquellen, die vorher nicht existent waren bzw. keine Beachtung fanden.
5. Schaffung einer Monopolstellung oder Durchbrechen eines Monopols bzw. das allgemeine Durchführen einer Neuorganisation.<sup>122</sup>

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend stellt sich die Frage, was überhaupt der Auslöser von neuen Produkten oder Dienstleistungen ist. Nach SCHUMPETERS Meinung liegt der Grundstein im Regelfall nicht in der Veränderung der Umweltbedingungen. Auch der Konsument zeichnet sich normalerweise nicht durch sich schnell ändernde Bedürfnisse aus, die einen bahnbrechenden Charakter aufweisen. Der Druck, neue Bedürfnisse zu entwickeln und diese in Form von Neuerungen in den Markt einzubringen, geht also nicht von den Konsumenten aus. Vielmehr muss die Produktionsseite aktiv werden und den Kunden Neuerungen näherbringen sowie die Vorteile gegenüber älteren Produktgenerationen herausstellen, um so deren Verkauf zu fördern. Durch diesen Prozess vermag etwas Neues zu entstehen und der entstandene Güterkreislauf kann unterbrochen werden.<sup>123</sup>

Jedoch kann bei der Entstehung neuer Kombinationen nicht ausschließlich auf neue, ungenützte Produktionsmittel zurückgegriffen werden. In der Regel ist es so, dass die neue Kombination die Produktionsmittel, die sie benötigt, alten Kombinationen entziehen muss. Somit kann die Durchsetzung neuer Kombinationen eben auch als Andersverwendung des Produktionsmittelvorrats definiert werden.<sup>124</sup> Dieser Aspekt SCHUMPETERS wird auch in der aktuellen Diskussion um den Trade-off zwischen Exploration und Exploitation aufgegriffen, ein Teilaspekt von Strategic Entrepre-

---

<sup>121</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 100.

<sup>122</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 100 f.

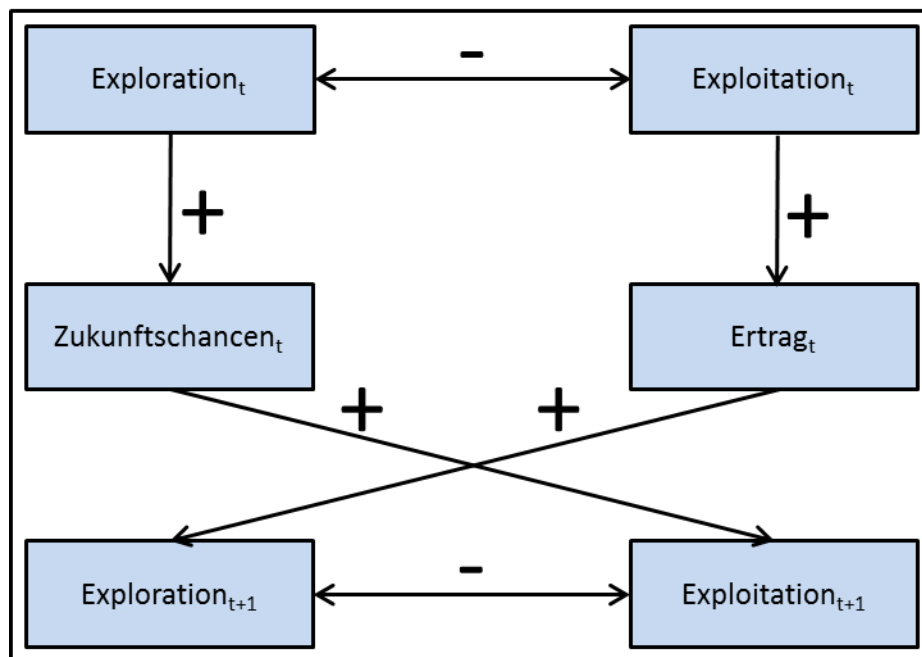
<sup>123</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 99 f.

<sup>124</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 102 f.



neurship.<sup>125</sup> Innovative und verwertende Tätigkeiten stehen in einem ständigen Konkurrenzkampf um die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen. Aus diesem Grund kann die Verteilung der Produktionsmittel als kritischer Faktor bei der Ausgestaltung eines effektiven Strategic Entrepreneurship-Konzepts gesehen werden.<sup>126</sup>

Ebenfalls im Spannungsfeld zwischen innovativen und verwertenden Tätigkeiten liegt SCHUMPETERS nächster Aspekt. Um überhaupt neue Kombinationen durchsetzen zu können, bedarf es der Verfügbarkeit von Produktionsmitteln. Für bestehende Unternehmen, die den Produktkreislauf bereits mit anderen Produkten durchlaufen haben, ist dies in der Regel unproblematisch. Sie verfügen etwa bereits über die nötigen Finanzmittel oder können diese durch Erlöse aktueller Produkte erwirtschaften und in die Ermittlung neuer Kombinationen investieren. Liegt kein laufendes Geschäft vor, so ist der Unternehmer gezwungen, auf Vermögensbesitz oder Kredite auszuweichen.<sup>127</sup> Die Parallelen dieser Ausführungen zum Strategic Entrepreneurship-Konzept sind unverkennbar. Besonders veranschaulicht haben diese Thematik LAVIE, STETTNER und TUSHMAN in ihrem Paper, wie folgende Abbildung verdeutlicht:



**Abb. 10: Der paradoxe Zusammenhang zwischen Exploration und Exploitation**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lavie/Stettner/Tushman (2010), S. 117.)

Exploration und Exploitation schließen sich aufgrund der angesprochenen knappen Ressourcen sowie der unterschiedlichen Vorgehensweisen im Unternehmen wechsel-

<sup>125</sup> Vgl. hierzu Abbildung 3, welche die Elemente von Strategic Entrepreneurship zeigt.

<sup>126</sup> Vgl. March (1991), S. 72.

<sup>127</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 103 ff.

seitig aus.<sup>128</sup> Andererseits beschreibt auch SCHUMPETER, dass innovative Tätigkeiten als Voraussetzung Finanzmittel aus verwertenden Tätigkeiten vorweisen.<sup>129</sup>

Obwohl ein Spannungsverhältnis zwischen beiden Bereichen existiert, sind sich SCHUMPETER und die heutige Strategic Entrepreneurship-Forschung einig: Das langfristige Bestehen des Unternehmens kann nur gesichert werden, wenn explorative und exploitative Tätigkeiten parallel bestehen. Durch die Generierung neuen Wissens besteht in der nachfolgenden Periode die Möglichkeit, einen Ertrag zu erwirtschaften ( $Exploitation_{t+1}$ ). Gleichmaßen ist es, wie beschrieben, für zukünftige innovative Tätigkeiten ( $Exploration_{t+1}$ ) wichtig, dass eine (finanzielle) Ressourcenbasis durch Exploitation geschaffen wird.<sup>130</sup> Somit ist neben dem Trade-off zwischen Exploration und Exploitation auch der zwischen Gegenwart und Zukunft entscheidend.

Dieser Sachverhalt wird in SCHUMPETERS Werk noch deutlicher, indem er die bedeutende Rolle von Krediten für innovative Tätigkeiten beschreibt.<sup>131</sup> Geld ist also ein entscheidender Faktor, um neue Produkte zu entwickeln und auf dem Markt anzubieten. Der beste Weg besteht darin, Geld durch vorhandene Produkte zu verdienen und dieses anschließend dem Unternehmen in Form von Forschungsgeldern zu übertragen.<sup>132</sup> Für die zukünftige Entwicklung ist nach SCHUMPETER die Balance zwischen der Innovationsfähigkeit und dem Absetzen von aktuellen Produkten entscheidend. So werden aktuelle Entwicklungen in Zukunft dafür sorgen, dass Erträge erwirtschaftet werden. Genauso ist jede individuelle Entwicklungswelle und jedes Durchsetzen einer neuen Kombination wieder von den Erträgen der aktuellen Produktion abhängig.<sup>133</sup> Dieser Zusammenhang, der auch auf die Begriffe Exploration und Exploitation bezogen werden kann, ist ein entscheidender Teil der aktuellen Diskussion. Ohne Exploration wäre Exploitation in späteren Perioden nicht möglich. Genauso wäre Exploration in späteren Perioden nicht ohne Investitionen möglich, die durch Exploitation gewonnen werden.<sup>134</sup> Zusammenfassend kann die Verbindung zwischen Exploration und Exploitation aus heutiger Sicht - aber auch nach Ansicht SCHUMPETERS

---

<sup>128</sup> Vgl. Vogel (2011), S. 7.

<sup>129</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 103 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Lavie/Stettner/Tushman (2010), S. 117.

<sup>131</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 105.

<sup>132</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 106.

<sup>133</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 106.

<sup>134</sup> Vgl. Lavie/Stettner/Tushman (2010), S. 117.

- als Paradoxon bezeichnet werden, da sie sich einerseits wechselseitig ausschließen, andererseits jedoch aufeinander angewiesen sind.<sup>135</sup>

Wie beschrieben liefert SCHUMPETER weitreichende Erkenntnisse zur Person des Unternehmers und zur unternehmerischen Führung von Organisationen. So definiert er den Unternehmer als Person, dessen Aufgabe das Durchsetzen neuer Kombinationen ist. Dabei muss der Unternehmer eine aktive Rolle einnehmen. In dieser Konstellation ist es nicht von Relevanz, ob der Unternehmer selbstständiger Besitzer der Organisation ist oder als Angestellter eines Unternehmens an der Spitze steht, wie es heute in den meisten großen Aktiengesellschaften der Fall ist. Entscheidend ist lediglich, dass die Führungsperson eine konstitutive Funktion ausübt. Auch Eigentum am Unternehmen in Form von Aktien ist keine notwendige Voraussetzung, die den Unternehmer charakterisiert.<sup>136</sup> Spezifischer geht SCHUMPETER auf den Begriff des Unternehmers ein, indem er festhält, dass für ihn als Unternehmer nicht einfach Selbstständige zählen, die auf eigene Rechnung wirtschaften. So sind Besitz oder Vermögen kein Kriterium, da Industrielle, Kaufleute oder Leiter von Fabriken oder Konzernen nicht gleichbedeutend auch Unternehmer sind.<sup>137</sup> Vielmehr sind es persönliche Eigenschaften, die den Leiter eines Unternehmens zum Unternehmer machen. Darunter fallen etwa ein gewisses Maß an Eigeninitiative, Autorität und Voraussicht.<sup>138</sup> Das Konzept zum Responsible Leadership beruft sich auf ähnliche Eigenschaften, die den verantwortungsvollen Unternehmensführer charakterisieren und zeigt dadurch Parallelen zu den Theorien SCHUMPETERS auf. MAAK und PLESS stellen in diesem Zusammenhang ein Modell auf, das die verschiedenen Rollen des Unternehmensführers im Responsible Leadership-Konzept unterscheidet.<sup>139</sup> Dabei kommt der Eigeninitiative, die auch von SCHUMPETER gefordert wird, in allen Rollen eine Bedeutung zu und kann somit als Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Responsible Leadership angesehen werden.<sup>140</sup> Des Weiteren beschreiben MAAK und PLESS etwa die Rolle des Visionärs sowie des Change Agent, welche die verantwortungsvolle Führungspersönlichkeit einnehmen sollte. Bei beiden Rollen spielt die von

---

<sup>135</sup> Vgl. Vogel (2011), S. 7.

<sup>136</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 110 f.

<sup>137</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 111 f.

<sup>138</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 112.

<sup>139</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.2, insbesondere jedoch Kapitel 4.2. Letzteres erläutert das genannte Roles Model von Maak und Pless und beschreibt typische Ausprägungen der einzelnen Rollen in Unternehmen der deutschen Maschinenbaubranche.

<sup>140</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 107 ff.

SCHUMPETER bedingte Voraussicht eine bedeutende Rolle.<sup>141</sup> Zugleich kann die Autorität, die im dargestellten Theoriekonzept als essentiell herausgestellt wird, im Rollenmodell von MAAK und PLESS wiedergefunden werden. So wird darin der Visionär als charismatische Führungsperson beschrieben, die genaue Vorstellungen über die Handlungsweise seiner Mitarbeiter hat. Jedoch sollen bei dieser Beschreibung auch ethische Prinzipien und Vertrauen in die Führungsperson vorhanden sein.<sup>142</sup> Die Beschreibungen zur Unternehmerpersönlichkeit gehen damit bei beiden Ansätzen grundsätzlich in die gleiche Richtung.

Die Funktion des Unternehmers beschreibt SCHUMPETER nicht nur als Erreichung eines Unternehmergewinn. Unternehmergeinn existiert de facto überhaupt nicht, da der gesamte Kreislauf betrachtet werden muss. So müssen Gewinne an Beteiligte ausgezahlt oder in die Zukunft des Unternehmens investiert werden. Außerdem macht der Unternehmer selbst im Kreislauf weder Verlust noch Gewinn, da er in diesem Prozess keine besondere Rolle einnimmt. Im Kreislauf ist eher der klassische Betriebsleiter gefragt. Die Funktion des Unternehmers dagegen besteht – in diesem Fall stimmt SCHUMPETER mit dem französischen Ökonom JEAN-BAPTISTE SAY<sup>143</sup> überein – in der Kombination und im Zusammenbringen von Produktionsfaktoren. Dabei kommt es vor allem darauf an, Neues zu erschaffen. Aber auch die routinemäßige Produktion wird verlangt.<sup>144</sup>

Ein Unternehmer ist zusammenfassend also hauptsächlich dann ein Unternehmer, wenn er Neues schafft. Wird mit diesem Neuen der Kreislauf nur durchlaufen und das Produkt lediglich verwaltet, verliert er diesen Status. Neben der Verwertung der Ideen in Form von Produktion und Marktaktivitäten sind folglich ständig wiederkehrende innovative Handlungen das Merkmal des *Schumpeter-Unternehmers*.<sup>145</sup> Mit diesen Ausführungen legt SCHUMPETER in vielen Bereichen wie beschrieben Grundlagen, die als Basis der Forschung zum Unternehmertum sowie zur Innovationsforschung dargestellt werden können. Aus diesem Grund ist die Kenntnis dieser Theorien für ein tiefergehendes Verständnis von Strategic Entrepreneurship unabdingbar.

Neben Innovation besteht die Aufgabe des Unternehmers auch darin, das Unternehmen und die Mitarbeiter zu führen. Damit trägt SCHUMPETER auch einen großen Teil

---

<sup>141</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 109 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 109.

<sup>143</sup> Vgl. hierzu Say/Stirner (1845).

<sup>144</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 113.

<sup>145</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 116.

zum Führungsverständnis im Unternehmen bei und liefert so auch Grundlagen für das Verständnis von Responsible Leadership. Führung in Unternehmen ist immer dann von Bedeutung, sobald die Aufgaben von der Routine abweichen.<sup>146</sup> Die Natur dieses Begriffes lassen sich in drei Punkte zusammenfassen:

1. Der erste Punkt liegt in der Aufgabe der Führungskraft. Dem Wirtschaftssubjekt fehlen immer dann Daten für seine Beschlüsse und Handlungen, wenn es mit Neuem konfrontiert ist und sich außerhalb der gewohnten Bahnen beweisen muss. Ein Handlungsplan für diese Situationen muss erst erstellt werden. Aus diesem Grund werden hierfür Personen benötigt, die in der Lage sind, die Dinge in einer Weise zu sehen, die sich in Zukunft bewähren wird, auch wenn es dafür gegenwärtig noch keine rationale Begründung gibt. Das Meistern dieser Situationen und die Überwindung von Unsicherheit im Unternehmen zeichnen eine Führungspersönlichkeit aus.<sup>147</sup>
2. Im Verhalten der Führungspersönlichkeit zeigt sich der zweite Punkt. Das Wirtschaftssubjekt an sich ist risikoavers und es widerstrebt ihm, den gewohnten Weg zu verlassen und sich auf Neues einzulassen, da die Schwierigkeiten nicht vorherzusehen sind. Die Führungskraft zeichnet sich in diesem Zusammenhang dadurch aus, dass sie versucht, diese innovative Trägheit zu überwinden. Dazu gehören unter anderem die geistige Freiheit und Visionskraft.<sup>148</sup>
3. Letztendlich muss die Führungskraft auch bereit sein, für ihre Visionen zu kämpfen. Im Regelfall folgt auf die Ankündigung, wirtschaftlich etwas Neues anzustreben, ein Gegendruck. Dieser kann zunächst auch aufgrund rechtlicher oder politischer Hindernisse auftreten. Abgesehen davon führt ein Abweichen von der Norm jedoch auch in der sozialen Gemeinschaft zunächst zu Missbilligung. Für wirtschaftliche Belange äußert sich dieser Widerstand häufig in der Schwierigkeit, Kooperationspartner zu finden, die bei der Umsetzung des Vorhabens unterstützend tätig sind. Eine Führungspersönlichkeit muss in der Lage sein, trotz dieser zu erwartenden Widerstände ihren eingeschlagenen Weg zu verfolgen.<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 124.

<sup>147</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 124 f.

<sup>148</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 125 f.

<sup>149</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 126 f.

Die drei genannten Gründe sind nach SCHUMPETER dafür verantwortlich, dass es Führungspersönlichkeiten geben muss und zeigen gleichzeitig die Funktionen einer Führungspersönlichkeit auf. Ohne eine solche Persönlichkeit wäre ein Vorankommen von Organisationen nicht möglich.<sup>150</sup> Beim Vergleich dieser Aussagen zur Definition eines Responsible Leaders fällt auf, dass Responsible Leadership die drei Gründe SCHUMPETERS als Grundstock aufnimmt, dieses Streben nach Effektivität jedoch dann in den Zusammenhang zu CSR setzt. Dies wird vor allem durch eine Gutbürgerschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens erreicht.<sup>151</sup>

Neben einem gut organisierten Strategic Management müssen Unternehmen in einem dynamischen Umfeld vor allem auch eine hohe Innovationsfähigkeit aufweisen, um langfristig erfolgreich zu sein. Vor allem in Branchen wie dem deutschen Maschinenbau, in dem nahezu alle Unternehmen auf eine (nischenbezogene) Differenzierungsstrategie setzen, sind Innovationen besonders bedeutsam. Nur auf diese Weise sind Unternehmen in der Lage, die höheren Preise durch Mehrnutzen für die Kunden zu rechtfertigen.<sup>152</sup> Die Unternehmen der deutschen Maschinenbaubranche sind im Bereich der Innovationsfähigkeit weltweit führend. So erwirtschafteten die Branchenunternehmen im Jahr 2010 28 % der Umsätze mit neuen oder deutlich verbesserten Produkten. Im internationalen Vergleich kann die Innovationsfähigkeit der Branche anhand von Patentdaten analysiert werden. Zwischen den Jahren 1998 und 2008 stammten 25 % aller weltweit im Maschinenbau angemeldeten Patente von deutschen Unternehmen.<sup>153</sup> Die hohe Innovationskraft der Unternehmen wirkt sich somit positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus, hat aber gleichzeitig auch entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Kunden.<sup>154</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass SCHUMPETER viele Aspekte der klassischen Unternehmertums- und Innovationsforschung liefert, die auch heute noch von Relevanz sind, dient er als theoretische Grundlage für diesen Teil. Wie gezeigt wurde, nahm SCHUMPETER jedoch auch bereits Aspekte vorweg, in denen er sich für eine zusammengeführte Betrachtung von Strategic Management und Entrepreneurship – also dem heutigen Strategic Entrepreneurship – ausspricht. Die Notwendigkeit eines Zu-

---

<sup>150</sup> Vgl. Schumpeter (1993), S. 127 f.

<sup>151</sup> Vgl. Pless/Maak (2011), S. 5.

<sup>152</sup> Vgl. Kunold/Antolin (2011), S. 280.

<sup>153</sup> Vgl. Zerres/Zerres/Thiebes (2012), S. 3.

<sup>154</sup> Vgl. VDMA (2013a).

sammenführens beider Theoriekonzepte wird daher nachfolgend anhand der Dynamic Capabilities sowie der Theory of the Business detailliert erörtert.

### **3.4 Theoretische Zusammenführung von strategischem Management und Unternehmertum anhand der „Dynamic Capabilities“ und der „Theory of the Business“**

Nach der theoretischen Einbettung von Strategic Management und Unternehmertum soll nachfolgend die Notwendigkeit der parallelen Betrachtung beider Konzepte - wie es Strategic Entrepreneurship vorsieht - analysiert werden. Aktuelle Forschungsarbeiten zu diesem Theoriefeld begründen dies zusammenfassend mit drei Argumenten:

1. Die Ansätze zum Strategic Management und zum Unternehmertum weisen beide das gemeinsame Ziel auf, das Unternehmen zum Erfolg zu führen.
2. Beide Ansätze setzen eine hohe Flexibilität sowie hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation voraus. Die Bedeutung dieses Punktes steigt mit zunehmender Dynamik und Unsicherheit.
3. Beide Ansätze setzen einen dynamischen Charakter der Organisation voraus.<sup>155</sup>

Eine theoretisch konzeptionelle Erläuterung für das Zusammenführen der Ansätze zum Strategic Management und zum Entrepreneurship folgt anhand der Theorie der Dynamic Capabilities sowie der Theorie of the Business.

#### **3.4.1 Theorie der Dynamic Capabilities von David Teece**

Beim Ansatz der *Dynamischen Fähigkeiten*<sup>156</sup> handelt es sich um einen wirtschaftswissenschaftlichen Erklärungsansatz, der Aussagen darüber trifft, wie Unternehmen erfolgreich sein können.<sup>157</sup> Aufbauend auf dem *Ressourcen-basierten-Ansatz* (RBV), der von seinen Kritikern als statischer Ansatz bezeichnet wird, ist die Theorie der *Dynamic Capabilities* eine Weiterentwicklung, welche die Veränderungen der Märkte mit einbezieht. So werden etwa die Lebenszyklen der Produkte immer kürzer und durch die zunehmende Informiertheit der Kunden, die durch die neuen Medien stän-

---

<sup>155</sup> Vgl. Meyer/Neck/Meeks (2006), S. 29.

<sup>156</sup> Wird in der englischsprachigen sowie in der deutschsprachigen Literatur auch als Dynamic Capabilities bezeichnet. Dieser Ausdruck wird auch in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>157</sup> Vgl. Wollersheim (2010), S. 24.

dig wächst, steigen deren Ansprüche.<sup>158</sup> Aus diesem Grund fokussiert sich die Betrachtung beim Ansatz der dynamischen Fähigkeiten nicht nur auf die Ausstattung eines Unternehmens mit Ressourcen. Es wird vielmehr angenommen, dass Ressourcenbündel aufgrund der angesprochenen Dynamik der Umwelt veralten können. Deshalb bedarf es einer Anpassung der Ressourcen an die Umwelt, um zu jeder Zeit und langfristig erfolgreich zu sein.<sup>159</sup>

Der Begriff Fähigkeiten (Capabilities) wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen Fähigkeiten und Ressourcen ist jedoch, dass Ressourcen entweder tangibel (bspw. physisches Kapital) oder intangibel (bspw. Humankapital) sein können. Fähigkeiten können dagegen per Definition immer nur intangibel sein.<sup>160</sup> Ein zusätzliches Merkmal von Fähigkeiten ist ihre Unternehmensspezifität. Folglich sind sie nicht ohne Weiteres auf ein anderes Unternehmen übertragbar.<sup>161</sup>

Dynamische Fähigkeiten sind demnach empirisch überprüfbare, organisationale und strategische Prozesse. Sie ermöglichen es, den Ressourcenbestand eines Unternehmens zu verändern und so auf sich verändernde Marktgegebenheiten aktiv zu reagieren. Dynamische Fähigkeiten können also in Kombination mit den Ressourcen eines Unternehmens wertschaffende Wirkungen haben.<sup>162</sup> Weiter sind sie dafür verantwortlich, dass die Weiterentwicklungen bestehender und die Schaffung neuer Ressourcen sichergestellt sind, um so weitere Quellen für strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Der Wert, den sie zur Erlangung dieser Wettbewerbsvorteile beisteuern, leitet sich dabei nicht aus ihnen selbst, sondern aus der Veränderung des Ressourcenpotentials ab.<sup>163</sup> Abbildung 11 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Dynamic Capabilities und Wettbewerbsvorteilen.

---

<sup>158</sup> Vgl. Wollersheim (2010), S. 30.

<sup>159</sup> Vgl. Wollersheim (2010), S. 30 f.

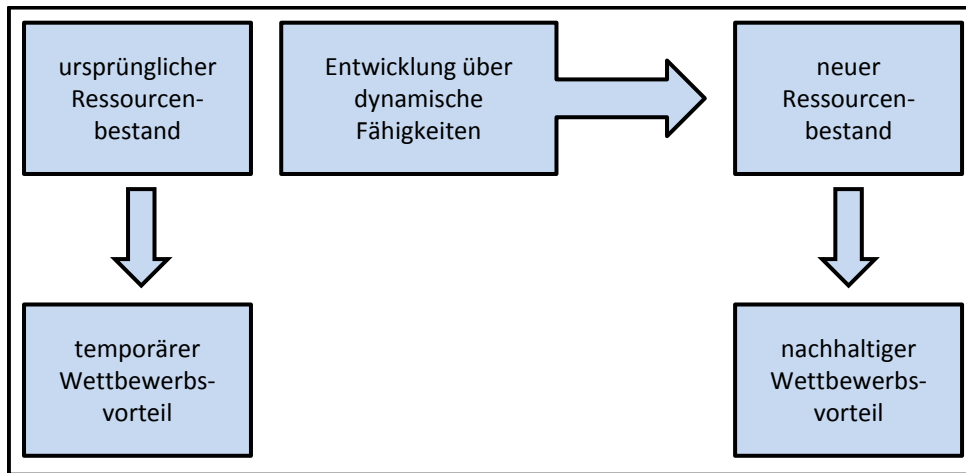
<sup>160</sup> Vgl. Witt (2008), S. 57.

<sup>161</sup> Vgl. Witt (2008), S. 57 f.

<sup>162</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 515 ff.

<sup>163</sup> Vgl. Eidems (2010), S. 49.

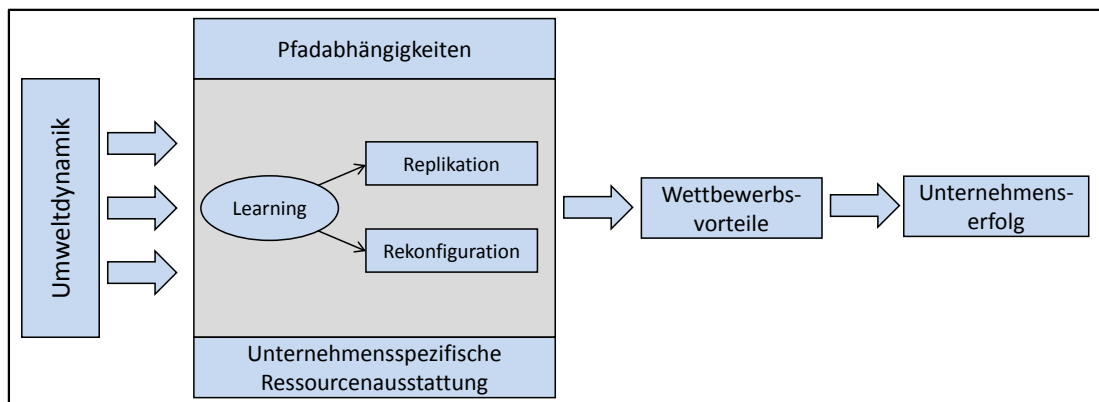




**Abb. 11: Wirkungszusammenhänge von dynamischen Fähigkeiten**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 519.)

Ressourcen sind demnach direkt, dynamische Fähigkeiten nur indirekt an der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen beteiligt. Jedoch werden dynamische Fähigkeiten benötigt, um aus temporären Wettbewerbsvorteilen dauerhafte und nachhaltige zu machen.

Das Konzept der Dynamic Capabilities und wie es dabei zu Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg kommt, veranschaulicht nachfolgende Abbildung:



**Abb. 12: Das Konzept der Dynamic Capabilities**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fuchs (2013), S. 50.)

Der dynamische Charakter des Ansatzes zeigt sich vor allem in der Erklärung des Wechsels von Wettbewerbsvorteilen. Dieser liegt in der historischen Entwicklung eines Unternehmens sowie in dessen Ressourcenausstattung begründet, die auch die dynamischen Fähigkeiten determinieren. Die historische Entwicklung eines Unternehmens geht dabei mit einem Lernverhalten einher. Dadurch werden beim Suchverhalten für neue Problemlösungen hauptsächlich bereits existierende Handlungslösungen in Erwägung gezogen (Pfadabhängigkeit). Gleichzeitig beeinflusst die spezifische Ressourcenausstattung die Ausbildung von Routinen, da diese auch aus der

wiederholten Kombination von Ressourcen entstehen.<sup>164</sup> Um Routinen im Unternehmen zu verhindern, weist das Konzept der dynamischen Fähigkeiten drei Kompetenzen auf, die somit für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind: Dies sind (1) Replikation, (2) Rekonfiguration und (3) organisationales Lernen.<sup>165</sup>

Die **Replikation** weist als Ziel das schnelle und effiziente Wachstum der Organisation auf. Dabei soll vor allem die Neukombination bereits bekannter Aufgaben und Ressourcen im Mittelpunkt stehen, was durch eine Verbesserung und Weiterentwicklung organisationaler Fähigkeiten und Kompetenzen erreicht wird. Die Replikationskompetenz kann somit als Maß der Handlungsfähigkeit einer Organisation bezeichnet werden.<sup>166</sup>

Die **Rekonfiguration** dagegen beschreibt TEECE ET AL. wie folgt: „*The ability to sense the need to reconfigure the firm’s asset structure, and to accomplish the necessary internal and external transformation. This requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practise.*“<sup>167</sup> Die Rekonfiguration hat demzufolge eine Veränderung der Ressourcenausstattung des Unternehmens zum Ziel. Dafür bedarf es zum einen der Fähigkeit, die Dynamik der Umwelt richtig zu deuten und so die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen. Zum anderen müssen eine Organisation und vor allem deren Mitglieder in der Lage sein, die für die Rekonfiguration benötigten Fähigkeiten und Ressourcen zu erlernen bzw. erwerben zu können.<sup>168</sup>

Das **organisationale Lernen** wird von TEECE ET AL. dagegen weniger stark beachtet. Wie auch Abbildung 12 verdeutlicht, kann diese Lernfähigkeit als eine wichtige Komponente der Replikations- und Konfigurationsfähigkeit bezeichnet werden. Die Lernfähigkeit wird also bereits durch diese Kompetenzen abgebildet. Dabei kann das Lernverhalten im Bereich der Replikation als analytisch bezeichnet werden (learning-before doing), während es im Bereich der Rekonfiguration eher zu einem experimentellen Lernverhalten kommt (doing-before-learning).<sup>169</sup>

Zum Zwecke analytischer Untersuchungen lassen sich nach TEECE Dynamic Capabilities in drei verschiedene Stufen unterteilen: erstens das Erkennen und Gestalten von

---

<sup>164</sup> Vgl. Burmann (2005), S. 38.

<sup>165</sup> Vgl. hierzu Abbildung 12.

<sup>166</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Becker (2010), S. 56 f.

<sup>167</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 520.

<sup>168</sup> Vgl. Burmann (2005), S. 41.

<sup>169</sup> Vgl. Burmann (2005), S. 41 f.

Chancen und Risiken, zweitens das Wahrnehmen von Gelegenheiten und drittens die Pflege der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>170</sup> Im folgenden Abschnitt werden diese drei Typen von dynamischen Fähigkeiten näher erläutert, sowie deren Bezug zu Strategic Entrepreneurship hergestellt.

### **1. Erkennen und Gestalten von Chancen und Risiken**

Die Fähigkeit von Unternehmen, Chancen und Risiken im Markt zu erkennen, hängt vor allem damit zusammen, wie gut sie ihr direktes und indirektes Marktumfeld beobachten können. Dabei sollten sich Unternehmen nicht nur auf bestehende Märkte und Technologien beschränken, sondern auch Chancen in neuen Gebieten suchen. Ein Erkennen dieser versteckten Gelegenheiten ist vor allem durch Kundennähe und genaue Kundenbeobachtung möglich, da das Potential neuer Technologien häufig zuerst von den Kunden entdeckt wird.<sup>171</sup> Diese Stufe, die auch als *Sensing*<sup>172</sup> bezeichnet wird, spielt in dynamischen Märkten eine besondere Rolle. Durch die sich schnell ändernden Anforderungen sollte im Unternehmen eine eigene Einheit vorgesehen werden, die den Markt abtastet. Die unternehmerischen Fähigkeiten der Organisation und somit die Fähigkeit, Innovationen zu erkennen und zu kreieren, wird in dieser Phase fokussiert. Innovativität zeigt die Absicht eines Unternehmens, sich mit neuen Ideen, Experimenten und kreativen Prozessen auseinanderzusetzen. Daraus resultiert das Bestreben des Unternehmens, neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu kreieren, diese zur Marktreife zu bringen und so eine technologische Führerschaft zu erreichen.<sup>173</sup> Der Fokus liegt demnach auf explorativen Tätigkeiten.

### **2. Wahrnehmen von Gelegenheiten**

Sobald die Chancen erkannt sind, bedarf es deren Nutzung. Dafür müssen neue oder bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auf die Chancen ausgerichtet werden. In der Regel sind dafür beträchtliche Investitionen in Forschung und Entwicklung und im späteren Verlauf vor allem in die Vermarktung notwendig.<sup>174</sup> Dieser auch als *Seizing*<sup>175</sup> bezeichnete Abschnitt unterscheidet sich in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten nach TEECE grundlegend von denen, die für Sensing benötigt werden.<sup>176</sup> Zunächst bedarf es zwar für die konkrete Ideenumsetzung explorativer

---

<sup>170</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1319.

<sup>171</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1324.

<sup>172</sup> Der Begriff Sensing steht im Deutschen für Abtastung, Abfühlen oder Erfassen.

<sup>173</sup> Vgl. Lumpkin/Dess (1996), S. 142 f.; Antoncic/Hisrich (2001), S. 498.

<sup>174</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1321 ff.

<sup>175</sup> Der Begriff Seizing steht im Deutschen für Ergreifung.

<sup>176</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 525 f.

Fähigkeiten. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch auf den exploitativen Tätigkeiten, da diese für die Vermarktung und somit für die Wahrnehmung der Gelegenheiten verantwortlich sind.

### 3. Pflege der Wettbewerbsfähigkeit

Nachdem Unternehmen die Chancen erkannt und diese erfolgreich umgesetzt haben, ist es von besonderer Bedeutung, die entstehenden Wettbewerbsvorteile auch langfristig zu sichern. Dafür bedarf es einer ständigen Anpassung an die sich ändernde Umwelt, die nur durch Angleichung und Neuzusammenstellung der Ressourcenbasis möglich ist. Auch eine Anpassung der Ressourcen an die Größenzunahme des eigenen Unternehmens ist von Bedeutung, da so Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit erhalten bleiben können.<sup>177</sup> Die Pflege der Wettbewerbsfähigkeit, auch als *Maintaining*<sup>178</sup> bezeichnet, wird durch die beiden Aspekte Replikation und Rekonfiguration erreicht. Durch die Replikation werden Verbesserungen aktueller Produkte bzw. Marktchancen angeregt, die Rekonfiguration sorgt für eine Transformation des neuen Gedankengutes in die entsprechenden Produkte.<sup>179</sup> Für die Pflege der Wettbewerbsfähigkeit sind folglich verwertende und unternehmerische Tätigkeiten notwendig.

Aufbauend auf den drei Arten von Dynamic Capabilities, die vom Top-Management umgesetzt werden und so die Leistung des Unternehmens in einer dynamischen Umwelt verbessern sollen,<sup>180</sup> können Parallelen zum Konzept Strategic Entrepreneurship aufgezeigt werden. Dies veranschaulicht Abbildung 13:

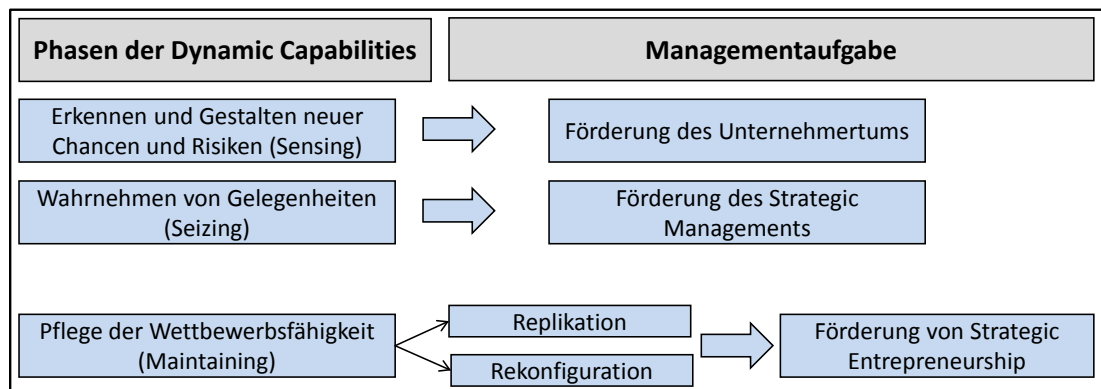


Abb. 13: Zusammenhang zwischen Dynamic Capabilities und Strategic Entrepreneurship (Eigene Darstellung)

<sup>177</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1335.

<sup>178</sup> Der Begriff Maintaining steht im Deutschen für Erhaltung bzw. Aufrechterhaltung.

<sup>179</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 525 f.

<sup>180</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1319.

Beim Erkennen und Gestalten neuer Chancen und Risiken (Sensing) geht es vor allem darum, Grundlagenforschung durchzuführen und neue Trends bzw. Gelegenheiten aufzuspüren.<sup>181</sup> Somit sind innovative Handlungen gefragt, vergleichbar mit den Theorien zum klassischen Entrepreneurship nach SCHUMPETER. Die Aufgabe des Managements muss es daher sein, unternehmerische Tätigkeiten in der Organisation zu fördern. Das Wahrnehmen von Gelegenheiten (Seizing) beschreibt die Ausnutzung der Chancen, die zuvor identifiziert wurden.<sup>182</sup> Die Aufgabe des Managements ist es daher, die entstehenden Produkte gewinnbringend einzusetzen. Somit sind hier vor allem strategische Managementaufgaben entscheidend. Die Pflege der Wettbewerbsfähigkeit (Maintaining) dagegen ist durch die zwei Aufgabenbereiche Replikation und Rekonfiguration gekennzeichnet.<sup>183</sup> Dies verdeutlicht, dass sowohl Aufgaben des Unternehmertums wie auch die des strategischen Managements parallel durchgeführt werden müssen. Aus diesem Grund kann die Förderung des Strategic Entrepreneurship-Konzepts im Unternehmen als Managementaufgabe propagiert werden. Dadurch können – wie auch Abbildung 12 verdeutlicht - im Sinne der Dynamic Capabilities Wettbewerbsvorteile erreicht und somit der Unternehmenserfolg sichergestellt werden.

Das Konzept der Dynamic Capabilities kann zusammenfassend als Erweiterung des RBV verstanden werden. Dabei liegen die Vorteile der dynamischen Fähigkeiten gegenüber dem RBV vor allem im dynamischen Charakter, der eine Anpassung der Ressourcenbasis an die Umweltveränderungen garantiert. Somit zeigt dies, dass Unternehmen nicht losgelöst von ihrer Umwelt betrachtet und gemanagt werden können, da sonst bspw. Innovationstrends verpasst und Kundenbedürfnisse keine Beachtung finden werden.<sup>184</sup> Der inhaltliche Zusammenhang zwischen dem Strategic-Entrepreneurship-Konzept und dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten ist darauf aufbauend unverkennbar, wodurch die Aufnahme von Letzterem als theoretische Grundlage für die Zusammenführung von Strategic Management und Entrepreneurship gerechtfertigt wird.<sup>185</sup> Es kann gefolgert werden, dass durch das Konzept der dynamischen Fähigkeiten ersichtlich wird, dass innovative und verwertende Tätigkeiten zwar organisatorisch häufig getrennt werden müssen. Im Denken des Mana-

---

<sup>181</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1324.

<sup>182</sup> Vgl. Teece (2007), S. 1321 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997), S. 525 f.

<sup>184</sup> Vgl. Ambrosini/Bowman (2009), S. 32.

<sup>185</sup> Vgl. hierzu auch Abbildung 4, die das strategische Vorgehen der Theorieherleitung zeigt. Dadurch wird die Rolle der Dynamic Capabilities für diese Arbeit deutlich.

gements sollte jedoch eine Balance entstehen, da sonst die Anpassung an die sich ändernde Umwelt im Sinne des Ansatzes der Dynamic Capabilities misslingt.

### 3.4.2 Theory of the Business von Peter Drucker

Gerade Unternehmen dynamischer Branchen sind gezwungen, die eigene Organisation sowie die Produkte und Dienstleistungen ständig an die sich ändernde Umwelt anzupassen. Sollten Unternehmen dies missachten, werden sie – trotz erfolgreicher Vergangenheit – Marktanteile an besser angepasste Konkurrenten verlieren. Dies ist im Kern der Inhalt der *Theory of the Business*, die auf PETER DRUCKER zurückgeht.<sup>186</sup> Die Theory of the Business kann als Gesetzmäßigkeit eines Unternehmens verstanden werden, die von der Unternehmensführung im Zeitverlauf verstanden und umgesetzt werden muss.<sup>187</sup>

Die Theory of the Business, wie sie DRUCKER versteht, hat drei wesentliche Bestandteile. Zum Ersten muss die Organisation (1) Annahmen über die Unternehmensumwelt treffen. Dazu zählen etwa die Betrachtung und Analyse der gesellschaftlichen Strukturen, des Marktes, der Kunden sowie der verschiedenen Technologien. Darauf aufbauend müssen im Unternehmen (2) Annahmen über die spezifische Mission getroffen werden.<sup>188</sup> Als dritter Bestandteil einer Theory of the Business bedarf es der Aufstellung von (3) Annahmen über die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens. Mit diesen Kernkompetenzen sollte eine Erfüllung der vorher aufgestellten Mission einhergehen.<sup>189</sup>

Die genannten Annahmen, die eine Theory of the Business ausmachen, erfüllen verschiedene Aufgaben im Unternehmen. So drücken die Annahmen über die Umwelt bspw. aus, wofür ein Unternehmen bezahlt wird. Die Annahmen über die Mission legen fest, wie das Unternehmen sich langfristig von den Konkurrenten in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen differenzieren möchte. Die Annahmen über die Kernkompetenzen verdeutlichen letztlich, wo ein Unternehmen sich hervortun muss, um den Führungsanspruch innerhalb der Branche aufrecht zu erhalten.<sup>190</sup> Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass die zu treffenden Annahmen miteinander in Zusammenhang stehen und sich demzufolge ein Prozess ableiten lässt. Dieser ist in nachfolgender Graphik dargestellt:

---

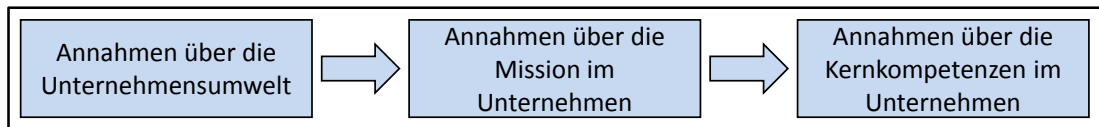
<sup>186</sup> Vgl. Burke (2002), S. 145.

<sup>187</sup> Vgl. Hammer (2011), S. 285.

<sup>188</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 99.

<sup>189</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 100.

<sup>190</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 100.



**Abb. 14: Elemente und Prozess der Theory of the Business**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Drucker (1994), S. 99 f.)

Die Elemente der Theory of the Business folgen in logischer Reihenfolge aufeinander. Nachdem durch eine externe Analyse Chancen und Risiken im Markt erkannt wurden, folgt die Formulierung der Mission. Diese spiegelt die Ziele und Absichten des Unternehmens im Markt wider. Darauf aufbauend folgt eine interne Unternehmensanalyse, als deren Ergebnis die Kernkompetenzen, die zur Erreichung der Mission dienen, identifiziert werden.

Das Ziel beim Durchlaufen des dargestellten Prozesses ist das Erreichen einer verständlichen, beständigen und validen Theory of the Business. Dies garantiert den Unternehmenserfolg.<sup>191</sup> Die dafür notwendigen vier Spezifikationen, die sich auf die Annahmen und deren konkrete Umsetzung im Unternehmen beziehen, werden im Folgenden näher beschrieben:

1. Die Annahmen über Umwelt, Mission und Kernkompetenzen müssen zur Realität passen.

Darunter versteht DRUCKER die Abstimmung aller Aktivitäten im Unternehmen auf die realen Ansprüche der Kunden. So müssen sich bspw. Kompetenzen und Produkte auf Basis von Marktkenntnissen entwickeln. Auf diese Weise wird eine Anpassung an Kundenbedürfnisse realisiert und eine Aktualität der Leistungen gewährleistet.<sup>192</sup>

2. Die Annahmen aus allen drei Bereichen müssen zueinander passen.

Es bedarf einer Abstimmung der Annahmen untereinander. Dazu zählt etwa, dass für Entwicklungsprojekte oder Produktionsabläufe eine finanzielle Betrachtung durchgeführt werden muss. Auf diese Weise wird die Zielerreichung aus verschiedenen Blickwinkeln sichergestellt.<sup>193</sup>

---

<sup>191</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 100.

<sup>192</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 100.

<sup>193</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 100 f.

3. Die Theory of the Business muss im gesamten Unternehmen gekannt und verstanden werden.

Die Schwierigkeit der Theory of the Business liegt darin, sie auch in großen und stark wachsenden Unternehmen bekannt zu machen. Dabei sind gerade diese Organisationen im Zeitverlauf durch bspw. Trägheit gekennzeichnet. Das Verstehen der Theory of the Business im gesamten Unternehmen führt dazu, dass eine Besinnung auf die Kernfragen stattfindet. Dies ist ein entscheidender Faktor, um Dynamik über einen langen Zeitraum sicherzustellen.<sup>194</sup>

4. Die Theory of the Business muss regelmäßig überprüft werden.

Die getroffenen Annahmen beziehen sich auf Dinge, die sich in einem ständigen Wandel befinden. Weder Technologie, noch Kunden, Märkte oder die Gesellschaft sind konstant. Folglich muss in der Theory of the Business die Möglichkeit der Anpassung berücksichtigt werden.<sup>195</sup>

Die dargestellte Theory of the Business nach DRUCKER bestätigt – ähnlich wie die Theorie der Dynamic Capabilities –, dass die Umsetzung von Strategic Entrepreneurship im Unternehmen ein bedeutender Faktor ist. Dies verdeutlicht vor allem die Tatsache, dass auch die Umsetzung einer validen Theory of the Business ein Vorgehen verlangt, das sowohl Aspekte von Strategic Management wie auch vom klassischen Entrepreneurship berücksichtigt. Nachfolgende Graphik verdeutlicht diese Zusammenhänge.

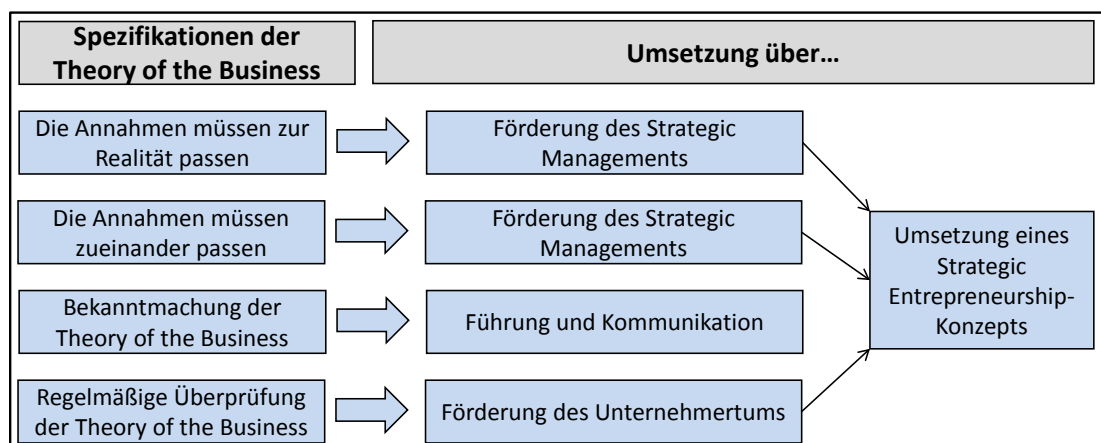


Abb. 15: Zusammenhang zwischen der Theory of the Business und Strategic Entrepreneurship (Eigene Darstellung)

<sup>194</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 101.

<sup>195</sup> Vgl. Drucker (1994), S. 101.



Der Fit der Annahmen mit der Realität sowie der Fit der Annahmen untereinander ist vor allem durch Tätigkeiten zu erreichen, die dem strategischen Management zugeordnet werden können. Der Fit untereinander kann nur realisiert werden, wenn eine optimale Ressourcennutzung angestrebt wird. Dies impliziert die Fokussierung auf langfristige Handlungsalternativen und zählt nach CHANDLER zu den wichtigsten Aufgaben von Strategic Management.<sup>196</sup> Des Weiteren zeichnet eine starke Machtposition sowie eine integrierte Wettbewerbsstrategie ein strategisches Vorgehen aus.<sup>197</sup> Dies impliziert den Fit zwischen der Unternehmensumwelt und den eigenen Handlungen, der wichtiger Bestandteil der Theory of the Business ist.

Die Verbreitung und Bekanntmachung der Theory of the Business kann dagegen vor allem als Aufgabe der Unternehmensführung verstanden werden. Dadurch wird die Fokussierung der Mitarbeiter auf die wesentlichen Aufgaben und Ziele erreicht.

Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Theory of the Business entspricht insbesondere den unternehmerischen Aufgaben. So bedeutet bspw. die Überprüfung des Realitätsgehalts der Annahmen auch, dass neue Trends am Markt erkannt werden müssen. Dem schließt sich eine Abstimmung eigener und neuer Ressourcen und Kompetenzen auf die neuen Marktchancen an. Dabei zeigen sich Parallelen zur Definition von Entrepreneurship, die nach STEVENSON und JARILLO-MOSSI vor allem im Prozess der Wertschaffung durch das Zusammenbringen eines einzigartigen Ressourcenbündels liegt.<sup>198</sup> Auch IRELAND, HITT und SIRMON sehen die Aufgabe im Entrepreneurship in der Bündelung und im zielgerichteten Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten. Dadurch können neue Industrie- und Organisationsstrukturen sowie –abläufe implementiert werden.<sup>199</sup> Diese Thesen verdeutlichen, dass im Rahmen der Überprüfung und Anpassung der Theorie of the Business hauptsächlich auf Aufgaben aus dem Bereich Entrepreneurship zurückgegriffen werden muss.

Eine valide Theory of the Business bedarf sowohl des dargestellten Fits aber auch einer ständigen Anpassung und Überprüfung der Annahmen. Dabei sind – wie beschrieben – Aufgaben des Strategic Managements sowie des Unternehmertums zu erfüllen. Aus diesem Grund kann das Zusammenführen beider Aufgabenbereiche in einem Strategic Entrepreneurship-Konzept als entscheidender Baustein einer konkur-

---

<sup>196</sup> Vgl. Nötzold (1994), S. 24 f.

<sup>197</sup> Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 138 ff.

<sup>198</sup> Vgl. Stevenson/Jarrillo-Mossi (1986), S. 10.

<sup>199</sup> Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 965.

renzfähigen und langfristig ausgerichteten Theory of the Business bezeichnet werden. Folglich dient das Theoriekonzept Theory of the Business als Grundlage von Strategic Entrepreneurship und veranschaulicht die Notwendigkeit der Umsetzung im Unternehmen.

Besonders deutlich wird diese These anhand der Managementaufgaben, wie sie DRUCKER formuliert. Für ihn bestehen die Kernaufgaben des Unternehmens in zwei Funktionen: Marketing und Innovation. Beide sind nah am Kunden ausgerichtet und sorgen für gewinnbringende Resultate.<sup>200</sup> Im Kern reflektieren die Führungsaufgaben nach DRUCKER demnach die Umsetzung von Strategic Entrepreneurship, was die Vereinbarkeit der beiden Disziplinen Marketing und Innovation zur Aufgabe hat.

Die reine Umsetzung eines Strategic Entrepreneurship-Konzepts ist nach Meinung des Autors in einer dynamischen Branche wie dem deutschen Maschinenbau mit den höchsten technologischen Anforderungen jedoch nicht ausreichend. In diesem Sinne beschreibt auch BARNARD, dass die Notwendigkeit der Erreichung von Effizienz und Effektivität eines guten Führungskonzepts im Unternehmen bedarf.<sup>201</sup> Darüber hinaus muss ein erfolversprechendes Strategic Entrepreneurship-Konzept in der heutigen Zeit nachhaltige Aspekte aufweisen. Aus diesem Grund dient das strategische CSV-Konzept nach PORTER und KRAMER als Bindeglied zwischen Responsible Leadership und Strategic Entrepreneurship. Die Bedeutung der Gedanken zum CSR und CSV für den langfristigen Unternehmenserfolg stellen PORTER und KRAMER in ihrem Konzept heraus, auf das im folgenden Abschnitt eingegangen wird. Demzufolge erscheint es von großer Bedeutung, dass diese nachhaltigen Komponenten in die Führung integriert werden, da dadurch auch die Ausgestaltung von Strategic Entrepreneurship im Sinne von PORTER und KRAMER sichergestellt werden kann. Im Fokus der Arbeit steht dabei vor allem die enge Verbindung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Im CSV-Ansatz wird dieses „Realignment“ eingefordert, das Unternehmen aufgrund der Globalisierung häufig vernachlässigt haben.

### **3.4.3 Creating Shared Value nach Porter und Kramer als Grundstock verantwortungsvollen, wettbewerbsstrategischen Denkens**

Um die Relevanz, die Bedeutung und die Herkunft des Konstrukts Responsible Leadership verstehen zu können, bedarf es einer Betrachtung der aktuell geführten

---

<sup>200</sup> Vgl. Drucker (1974), S. 61 f.

<sup>201</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 216 ff.

Nachhaltigkeitsdebatte. Gerade wirtschaftlichen Unternehmen kommt in diesem Zusammenhang aus zwei Gründen eine besondere Rolle zu: Zum einen sind sie Anbieter von Produkten und Dienstleistungen und führen aus diesem Grund bspw. Forschung und Entwicklung oder Aus- und Weiterbildung im Unternehmen durch. Folglich sind die Unternehmen mit ihren produkt- und produktionsbezogenen Entscheidungen direkt für die Entwicklung von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen sowie für den Einsatz von Kapital, Arbeit und Wissen verantwortlich. Zum anderen üben Unternehmen auch einen indirekten Einfluss auf Konsumenten aus und beeinflussen so deren Lebens- und Konsumstile durch Werbung, Lobbyarbeit oder politische Rahmenbedingungen. Aus diesem Grund reicht die Rolle des Unternehmens über die traditionelle ökonomische Betrachtung hinaus und Nachhaltigkeit muss Beachtung in der Strategie des Unternehmens finden.<sup>202</sup>

Neben den in den Medien stärker präsenten Konsumgütern treffen diese Aussagen auch auf den deutschen Maschinenbau zu. Die wissenschaftliche Debatte zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaft wird in diesem Zusammenhang vom *Creating Shared Value*-Modell von MICHAEL E. PORTER und MARK R. KRAMER geprägt. Dabei bauen PORTER und KRAMER auf den Gedanken BARNARDS auf, da sie ebenfalls die Einbeziehung aller Beteiligten fordern und so das auf Kooperationen beruhende Konzept des komplexen ökonomischen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts propagieren.<sup>203</sup> Die Grundidee des CSV-Konzepts ist demnach die Erreichung eines gemeinsamen Mehrwerts für Unternehmen und Gesellschaft.<sup>204</sup> Dies kann erreicht werden, indem das Unternehmen darauf achtet, eine bestimmte Unternehmenspolitik und zielgerichtete Handlungen durchzusetzen. Der Begriff Value (=Wert) steht dabei besonders im Fokus. Die Herausforderung eines Shared Value-Konzeptes besteht darin, sowohl den Wert der Gesellschaft wie auch den für das Unternehmen zu vereinen.<sup>205</sup> Folglich stehen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Wohlstand der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, miteinander in Wechselwirkung. Unterschieden werden drei Möglichkeiten, wie Unternehmen den eigenen Nutzen und den der Gesellschaft vereinen und somit einen Shared Value schaffen können.<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Grunwald/Kopfmüller (2006), S. 107.

<sup>203</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 3 f.

<sup>204</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137.

<sup>205</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 66.

<sup>206</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137.

- Produkte und Märkte neu begreifen:  
Gesellschaftliche Bedürfnisse können erfüllt werden, wenn bestehende Märkte besser beliefert, von den Unternehmen neue Märkte erschlossen oder neue Produktinnovationen, die auf gemeinsamen Mehrwert ausgerichtet sind, entwickelt werden.
- Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität:  
Unternehmen haben die Möglichkeit, gleichzeitig Qualität, Quantität, Kosten oder Verlässlichkeit ihrer Produktionsmittel zu verbessern sowie sich für den Erhalt essentieller Ressourcen einzusetzen. Auf diesem Weg kann der wirtschaftliche und gesellschaftliche Fortschritt vorangetrieben werden.
- Lokale Cluster aufbauen:  
Unternehmen sind nicht von den wirtschaftlichen Kreisläufen ihrer Umgebung isoliert. Sie brauchen ein starkes, wettbewerbsfähiges Umfeld. Darunter fallen etwa regionale Zulieferer, Zugang zu talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine funktionierende Verkehrs- und Telekommunikationsinfrastruktur. All das ist entscheidend, um im Wettbewerb zu überzeugen.<sup>207</sup>

In früheren Beiträgen wurde die Umsetzung von CSR im Unternehmen propagiert. Zum CSV-Konzept von PORTER und KRAMER gibt es jedoch einen entscheidenden Unterschied. So beinhaltet CSR die Verpflichtung, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt zu leisten. Auch dies kann sich für das Unternehmen positiv auswirken.<sup>208</sup> Das Shared-Value Konzept pflichtet diesen Ansätzen grundsätzlich bei. Jedoch steht hierbei nicht die Verpflichtung an erster Stelle. Vielmehr bietet der Ansatz den Unternehmen mit der Erreichung eines Eigennutzens ein wichtiges Argument für dessen Durchführung, da dies immer auch den Unternehmen zu Gute kommt.<sup>209</sup> Die konkreten Unterschiede zwischen CSR und CSV zeigt folgende Tabelle:

---

<sup>207</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137 f.  
<sup>208</sup> Vgl. Porter/Kramer (2008), S. 479 f.  
<sup>209</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 138.

	<b>CSR wirtschaftlichen Mehrwert verteilen</b>	<b>CSV gemeinsamen Mehrwert schaffen</b>
<b>Motivation</b>	Reputationssicherung	neue Geschäftsfelder
<b>Treiber</b>	externe Anspruchsgruppen	Unternehmensstrategie
<b>Bemessung</b>	Kosten, standardisierte Evaluationssysteme zur Messung der Aktivitäten	geschaffener Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft
<b>Steuerung</b>	CSR-Abteilung	vertikal im gesamten Unternehmen verankert
<b>Gesellschaftlicher Nutzen</b>	erfolgreiche soziale Projekte	weitreichender nachhaltiger Wandel
<b>Wirtschaftlicher Nutzen</b>	Reduktion von unternehmerischem Risiko und Sicherung des öffentlichen Wohlwollens	strategischer Wettbewerbsvorteil

**Tab. 1: Unterscheidung zwischen CSR und CSV**

(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter/Kramer (2012), S. 139.)

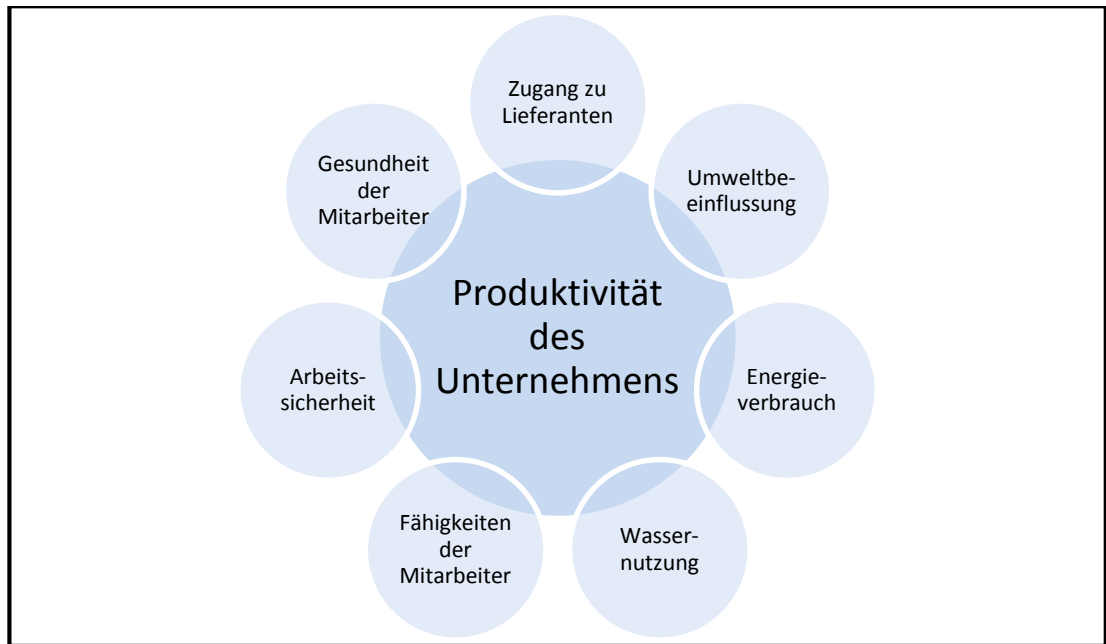
Das zentrale Anliegen von CSV ist demnach die Schaffung eines Ausgleichs zwischen Unternehmertum und Gesellschaft. Von diesem Einsatz bei gesellschaftlichen und ökologischen Problemstellungen profitiert auch das Unternehmen. So haben etwa Umweltverschmutzung oder schlechte Arbeitsbedingungen einen großen Einfluss auf die Produktivität des Unternehmens und können nicht einfach als externe Themen vernachlässigt werden.<sup>210</sup> Demzufolge ändert sich beim Verfolgen des CSV-Ansatzes die Haltung des Unternehmens. Wurde bei CSR nachhaltiges Engagement vor allem aufgrund des Drucks der Öffentlichkeit oder von NGOs durchgeführt, müssen Unternehmen diese Maßnahmen heutzutage als strategischen Faktor ansehen. Durch Steuerung der Wertschöpfungsprozesse oder Minimierung der ökologischen Folgeschäden können so die Produktivität erhöht und Kosten gesenkt werden.<sup>211</sup> Jede Firma sollte also bei der Beurteilung ihrer Möglichkeiten und Entscheidungen immer auch den Shared Value-Gedanken berücksichtigen. Dadurch werden neue Ansätze verfolgt, die zu höherer Innovationsfähigkeit und Wachstum führen und nicht zuletzt der Gesellschaft einen größeren Nutzen bieten.<sup>212</sup> Wie der Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteilen und sozialen Gesichtspunkten konkret aussehen kann, zeigt die folgende Abbildung, bei der die Wechselwirkungen zwischen den Elementen am stärksten sind.<sup>213</sup>

<sup>210</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 139.

<sup>211</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 139.

<sup>212</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 65.

<sup>213</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 68.



**Abb. 16: Wechselwirkung von Produktivität im Unternehmen und sozialen Gesichtspunkten**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter/Kramer (2011), S. 68.)

Die Vorstellung, dass wirtschaftlicher und sozialer Erfolg aufeinander aufbauen, ist jedoch in Deutschland nicht fremd. Das Fundament der sozialen Marktwirtschaft, wie sie in Deutschland umgesetzt wurde, beruht auf dieser Annahme und kann als Schlüsselfaktor für den Erfolg der deutschen Wirtschaft in dieser Zeit bezeichnet werden<sup>214</sup> sowie als Erklärung für die Tatsache dienen, dass die deutsche mittelständische Industrie bereits vor der aktuellen Debatte als nachhaltig galt. Gerade im deutschen Maschinenbau sind auf Verbandsebene durch die Blue-Competence-Initiative Regelungen getroffen worden, welche die Mitgliedsunternehmen bspw. zum verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, aber auch zu sozialer und ökonomischer Verantwortung verpflichten.<sup>215</sup> Historisch kann diese Einstellung vor allem durch die soziale Marktwirtschaft erklärt werden. Im Zuge dieser Reformen wurde sogar im Grundgesetz darauf hingewiesen, dass mit Besitz gewisse Verpflichtungen verbunden sind und dass bei der Verwendung dieser Besitztümer auch an das Gemeinwohl gedacht werden sollte.<sup>216</sup> Aus diesem Grund ist in Deutschland - auch aus historischer Sicht - eine besondere Anschauung in Bezug auf soziale Aspekte festzustellen. Dabei stehen im Modell der sozialen Marktwirtschaft zwei Aspekte im Vordergrund: Zum einen geht es wie in der freien Marktwirtschaft darum, allen Beteiligten freien Marktzugang zu verschaffen. Zum anderen soll den Mitgliedern der Gesellschaft eine soziale Absicherung garantiert werden. Um dies zu vereinen, spielt der Staat eine

<sup>214</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 138.

<sup>215</sup> Vgl. Blue Competence (2013).

<sup>216</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 138.

besondere Rolle, da er als regulierende Kraft auftritt.<sup>217</sup> CSV setzt im Unterschied zur sozialen Marktwirtschaft nicht auf den Einsatz des Staates, sondern fokussiert sich auf das Verhalten der Unternehmen im Markt. Ein Wettbewerbsvorteil ist dabei nur existent, wenn er auch gesellschaftlichen Mehrwert liefert.

Dennoch finden sich einige Parallelen zwischen CSV und sozialer Marktwirtschaft:

- langfristige Orientierung
- Glaube, dass es eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gibt.
- Überzeugung, dass es zur Aufgabe von Unternehmen zählt, gesellschaftliche Werte zu schaffen.<sup>218</sup>

Gerade in Deutschland lassen sich – vermutlich auch aufgrund dieser politischen Vergangenheit mit der sozialen Marktwirtschaft – eine Vielzahl von Unternehmen finden, die gesellschaftliches Engagement pflegen. Besonders in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist dies weit verbreitet.<sup>219</sup> Dass deutsche Unternehmen traditionell Wert auf gesellschaftliches Engagement legen, machen PORTER und KRAMER deutlich. So sind für die Autoren vor allem die drei genannten Faktoren für den Aufbau eines CSV-Konzepts relevant, die in der heutigen Zeit, aber auch in der Vergangenheit vieler deutscher Unternehmen, beobachtet werden können. Aus diesem Grund folgt eine kurze praktische Betrachtung dieser Faktoren in der deutschen Wirtschaft.

Der erste Faktor beschreibt (1) das neue Begreifen von Produkten und Märkten. In diesem Zusammenhang dient ein aktuelles Beispiel des deutschen Premiumautomobilherstellers BMW zur Verdeutlichung, der zwischen den Jahren 1995 und 2009 mit seinem EfficientDynamics-Konstruktionsprogramm neue Maßstäbe setzte. So konnten die durchschnittlichen Emissionswerte um 29 % gesenkt werden. Damit bestritt BMW neue, umweltfreundliche Wege mit Produkten, die sich vom damaligen Trend, immer größere, teurere und leistungsfähigere Autos zu entwickeln, deutlich distanzieren. Die Reduktion von CO<sub>2</sub> wurde auch dank BMW zum neuen Erfolgsfaktor der Automobilindustrie.<sup>220</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 141.

<sup>218</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 141.

<sup>219</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 141.

<sup>220</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 143 f.

Der zweite wesentliche Faktor, der zum Aufbau eines CSV-Konzepts dienen kann, ist (2) die Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität. Als Paradebeispiel dient der deutsche Service- und Handelskonzern OTTO, der beim Vorhaben, nachhaltige Baumwolle für eine Produktlinie zu etablieren, seine Lieferantenkette komplett neu aufbaute. Im Zuge dieser Maßnahmen gab er vielen Dörfern Afrikas neue wirtschaftliche Perspektive und unterstützte die Bauern zusätzlich durch Trainingsmaßnahmen, damit diese moderne und effiziente Bepflanzungsmethoden anwenden und mit einem Minimum an Düngemittel auskommen können.<sup>221</sup>

Letztendlich kann auch (3) der Aufbau von lokalen Clustern die Errichtung eines CSV-Konzepts unterstützen. Dies erkannte auch der deutsche Industrielle Robert Bosch, dessen Ziel es war, die Verweildauer seiner Mitarbeiter im Unternehmen zu maximieren und talentierte Mitarbeiter für sein Unternehmen zu gewinnen. Um dies zu erreichen, führte er als erster Arbeitgeber den achtstündigen Arbeitstag ein und sorgte durch gute Klimatisierung und Beleuchtung für eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Auch die finanzielle und gesundheitliche Absicherung der Mitarbeiter wurden durch Alters- und Hinterbliebenenrente sowie die Einführung von Betriebsärzten sichergestellt. Durch die große finanzielle Unterstützung der Technischen Hochschule Stuttgart konnte er sich der Ausbildung von Fachkräften, die für das wachsende Unternehmen besonders wichtig waren, sicher sein.<sup>222</sup>

Wie die branchenübergreifenden Beispiele zu den drei Umsetzungsfaktoren eines CSV-Konzepts vermuten lassen, ist auch die deutsche Maschinenbaubranche durch verantwortungsvolle Handlungen geprägt. Viele KMUs werden dabei ihrer sozialen Verantwortung gerecht, ohne die Begriffe CSR oder CSV und die Konzepte dahinter zu kennen.<sup>223</sup> Eine intuitive Umsetzung sozialer und ökologischer Handlungen war die Folge, noch bevor diese Themen in der Theorie größere Beachtung fanden. Die Unternehmen der Branche können demzufolge als führend bei der Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung bezeichnet werden und sehen soziales, kulturelles, bildungs- und umweltpolitisches Engagement als selbstverständlich an.<sup>224</sup> Dabei haben nahezu alle Initiativen, die von Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau umgesetzt werden, eines gemeinsam: Durch die regionale Verwurzelung der Unternehmen beziehen sich die Projekte zumeist auf das direkte Umfeld des Un-

---

<sup>221</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 144 f.

<sup>222</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 143.

<sup>223</sup> Vgl. VDMA (2011a).

<sup>224</sup> Vgl. Kalbfleisch (2011), S. 44 f.



ternehmens. Dadurch soll das kooperative Miteinander zwischen den Unternehmen, Mitarbeitern und Bewohnern der Region gefördert werden.<sup>225</sup>

Bei der Umsetzung eines CSV-Konzeptes ist es von besonderer Bedeutung, dass das Konzept von der obersten Managementebene getragen wird. Nur dadurch kann eine langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie – wie sie bei diesem Konzept von Nöten ist – angestrebt werden. Ohne eine Verankerung und ein Vorleben nachhaltigen Denkens in der Führungsspitze des Unternehmens kann kein Shared Value geschaffen werden.<sup>226</sup> Dies zeigt weiterhin, wie bedeutend die Umsetzung von Responsible Leadership für das Unternehmen ist. Ohne Führungsunterstützung ist nachhaltiges Denken und Handeln im Unternehmen nicht möglich. Demzufolge können die genannten Gedanken zum CSR, vor allem aber zum CSV, als Basis von Responsible Leadership verstanden werden, da sie auf denselben Grundlagen aufbauen und darüber hinaus - durch die Notwendigkeit der Führungsverankerung beim CSV-Konzept - ein direkter Zusammenhang zu Responsible Leadership besteht.

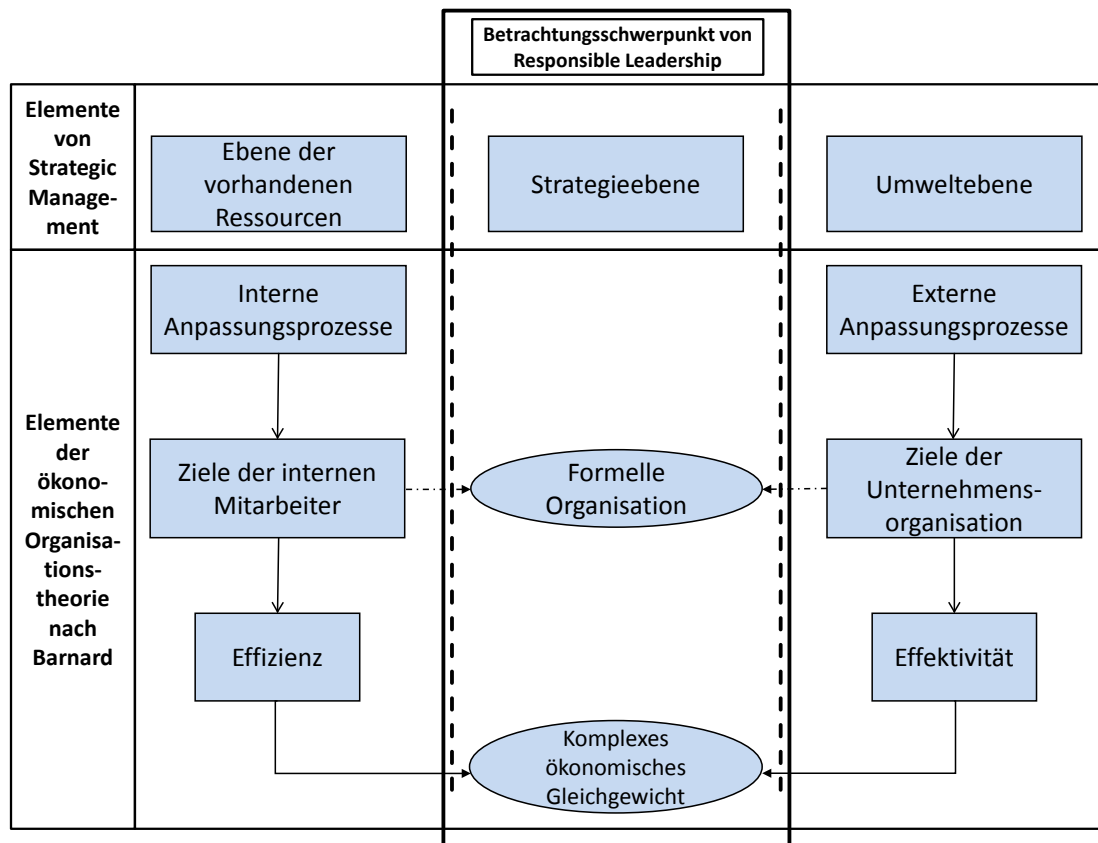
### **3.5 Stakeholder-Theorie und Barnards Theorien als Basis von Responsible Leadership**

Das Theoriekonstrukt Responsible Leadership soll im Rahmen dieses Kapitels theoretisch fundiert werden. Dazu wird in den folgenden Abschnitten auf die Multistakeholder-Perspektive sowie auf die moralische Führung eingegangen. Die thematische Überlappung der beiden Ansätze Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership verdeutlicht insbesondere nachfolgende Abbildung 17:

---

<sup>225</sup> Vgl. Lichte (2009), S. 17.

<sup>226</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 146.



**Abb. 17: Schwerpunkt der Betrachtung im Responsible Leadership anhand der ökonomischen Organisationstheorie nach BARNARD**  
(Eigene Darstellung)

Die Elemente des strategischen Teils von Strategic Entrepreneurship umfassen alle Ebenen des Modells der ökonomischen Organisationstheorie nach BARNARD. Responsible Leadership dagegen fokussiert die Strategieebene, indem das Handeln von Führungspersonen - unabhängig von den verschiedenen Zielsetzungen im Unternehmen - betrachtet wird. Dabei spielt insbesondere die Koordination durch Kommunikation mit allen Stakeholdern als Führungsaufgabe eine große Rolle.

### 3.5.1 Führung nach Barnard und Stakeholder-Theorie als Ausgangspunkt der Multistakeholder-Perspektive

Das erfolgreiche Umsetzen einer formellen Organisation nach BARNARD - wie sie in Abschnitt 3.2 analysiert wurde – ist in großem Maße von einer adäquaten Führung im Unternehmen abhängig.<sup>227</sup> Die Notwendigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass unter normalen Bedingungen sowie bei der Erreichung einfacher Zielstellungen einer Organisation einzelne Individuen nicht mehr überblicken, was die Aufgabe jedes einzelnen Beteiligten ist. Aus diesem Grund ist eine Führungsperson notwendig, die Informationsflüsse steuert und deren Hauptaufgabe die Kommunikation im und Or-

<sup>227</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 106 f.

ganisation des Unternehmens ist. Fehlt diese Führungsperson, treten Kommunikationsprobleme auf. Dies hat Verwirrung und Unsicherheit zur Folge. Eine zeitliche Abstimmung sowie Priorisierung von Handlungen ist so schwer möglich.<sup>228</sup> Dabei leisten Führungspersonen weit mehr als lediglich Führen. Viele Unternehmensleiter sind darüber hinaus auch am „Tagesgeschäft“ beteiligt und leisten etwa einen Beitrag zum Vertrieb oder zur Herstellung der Produkte. Leitende Tätigkeit hat jedoch nichts mit der eigentlichen Tätigkeit der Organisation zu tun. Vielmehr handelt es sich dabei um eine Ausführung spezieller Funktionen, die für die Erhaltung und Stärkung der Organisation verantwortlich sind.<sup>229</sup> Um die Führungsaufgaben genau zu beschreiben, vergleicht BARNARD diese mit den Aufgaben des Nervensystems und des Gehirns für den restlichen Körper. Sowohl Gehirn wie auch Nervensystem steuern den Organismus, um so eine Anpassung des Körpers an die Umgebung zu ermöglichen. Das Nervensystem verwaltet also den Körper. Einige Funktionen im Körper sind jedoch unabhängig vom Nervensystem, das Nervensystem jedoch ist von ihnen abhängig.<sup>230</sup> Auf eine Organisation bezogen bedeutet dies folglich, dass die Führungspersonen die Organisation leiten und verwalten. Allerdings gibt es natürlich auch in der Organisation Aufgaben und Handlungen, welche die Führung nicht unmittelbar betreffen.

Die wesentlichen Führungsfunktionen sind mit den bereits genannten Elementen einer Organisation gleichzusetzen. Demnach dient die Führung in erster Linie dazu, (1) das Kommunikationssystem herzustellen, (2) die Anstrengungen aller Beteiligten zu sichern sowie (3) Organisationsziele zu definieren. Auf diese drei Kernbereiche wird im Folgenden näher eingegangen:

#### 1. Erhaltung der Kommunikation

Bestehen Organisationen aus mehr als einer Einheit, sind Kommunikationszentren inklusive zugeordneter Führungskräfte erforderlich. Die erste Aufgabe der Führungsperson liegt somit darin, solche Kommunikationszentren zu schaffen, deren Notwendigkeit auch gleichzeitig als Ursprung der Führungsorganisation gilt. Zur effektiven Gestaltung eines Kommunikationssystems muss die Führungsperson zunächst ein Organisationsschema entwickeln und die entscheidenden Stellen anschließend mit geeignetem Führungspersonal besetzen. Dafür ist vor allem eine anspre-

---

<sup>228</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 106 f.

<sup>229</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 216.

<sup>230</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 217.

chende Anreizstruktur wichtig, die dazu führt, dass diese Organisationsleiter langfristig im Unternehmen bleiben.<sup>231</sup>

## 2. Sicherung der Anstrengung aller Beteiligten

Um diese Führungsaufgabe sicherzustellen, müssen die beteiligten Personen zum einen in kooperative Beziehungen zur Organisation gebracht werden, zum anderen müssen sie darauf folgend für die Dienste gewonnen werden. Der Fokus in diesem Zusammenhang liegt also einerseits darin, für fähig erachtete Mitarbeiter zu rekrutieren. Andererseits bedarf es einer langfristigen Sicherung dieser Mitarbeiter, wodurch die Leistung jedes Einzelnen und somit der gesamten Organisation gefördert wird.<sup>232</sup>

## 3. Formulierung von Organisationszielen

Die dritte Führungsfunktion beinhaltet im Wesentlichen die Formulierung von Zielen und des Unternehmenszwecks. Der Unternehmenszweck muss von allen beteiligten Individuen akzeptiert werden. Aus diesem ergeben sich dann die individuellen Ziele, die klar formuliert werden müssen. Der Anspruch dieser Funktion liegt in einer effektiven Führungsorganisation. Nur dadurch können die unzähligen, gleichzeitig ablaufenden Aktionen koordiniert werden, sodass deren Gesamtheit dem Zweck der Unternehmung gleicht. Somit müssen die Verantwortlichkeiten für jeden einzelnen Funktionsbereich delegiert werden, wodurch die Individualisierung von Zielen ermöglicht wird.<sup>233</sup>

Eine darauf aufbauende Herausforderung liegt in der Verknüpfung der Führungsfunktionen mit dem Gesamtsystem. Dabei kommt es vor allem darauf an, die konkreten Interaktionen sowie deren Abstimmung untereinander auf die Organisation sowie deren Umwelt anzupassen. Dazu bedarf es insbesondere eines konkreten Führungsprozesses, auf den nachfolgend eingegangen wird.<sup>234</sup>

Der Führungsprozess liegt in Organisationen in der Regel in der spezialisierten Verantwortung von Führungspersonen. Dabei kann die Führungsperson jedoch nicht nur auf logische Methoden und Techniken zurückgreifen. Darüber hinaus bedarf es der Anwendung nicht-logischer Qualitäten wie etwa Gefühl, Augenmaß oder Urteilsvermögen, die das Leiten eines Funktionsbereichs erst ermöglichen. Um eine ganz-

---

<sup>231</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 217 ff.

<sup>232</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 227 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 231 f.

<sup>234</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 233.

heitliche Führung sicherzustellen, müssen auch in diesem Bereich die Effektivität und die Effizienz der Handlungen beachtet werden.<sup>235</sup>

Unter Effektivität im Führungsprozess wird die Auswahl der am besten geeigneten Techniken verstanden, die zur Erreichung des Unternehmenszwecks dienen. Jedoch besteht das Hauptproblem dieser Betrachtung darin, die Führung bzw. die Ziele im Unternehmen nicht nur einseitig zu betrachten. Der Fokus darf nach BARNARD folglich nicht nur auf der rein wirtschaftlichen Betrachtung liegen, da dies zu Ineffizienz und zum Versagen des Systems führt. Vielmehr müsse das Ganze betrachtet werden, mit allen relevanten Beziehungen und Aspekten der Organisation. Nur so erscheint eine ausgewogene Führung möglich.<sup>236</sup>

Weiter geht BARNARD davon aus, dass die Erreichung von Effizienz im Führungsprozess abhängig von der Möglichkeit der Beteiligten ist, ihre individuellen Ziele zu realisieren. Führung ist in diesem Zusammenhang wichtig, da der Austausch von Vorteilen zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber eine angemessene Anreizstruktur auf verschiedenen Ebenen voraussetzt.<sup>237</sup> So richtet sich das Konzept der Responsible Leadership an den internen und externen Stakeholdern aus und bezieht die Frage ein, wofür und für wen Führungskräfte verantwortlich sind. Die Aufnahme und Aufrechterhaltung von Beziehungen zu diesen Stakeholdern kann folglich als entscheidender Faktor des verantwortungsvollen Führens gesehen werden.<sup>238</sup> Dies gilt auch für die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern. Dementsprechend wird deren Streben nach Bedürfnisbefriedigung – Basis der Effizienz – durch verantwortungsvolle Führung bestmöglich nachgekommen, indem immateriellen Anreizen wie etwa der Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter, einer guten Work-Life-Balance oder der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung nachgekommen wird.<sup>239</sup>

Die konkrete Ausgestaltung des Führungskonzepts entscheidet demzufolge, ob das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erreicht wird.<sup>240</sup> Dabei knüpft BARNARD – wie in Kapitel 3.2 beschrieben – die Schaffung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts an die Aufrechterhaltung eines kooperativen Systems.<sup>241</sup> In diesem System müssen sowohl

---

<sup>235</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 235.

<sup>236</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 236 ff.

<sup>237</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 237 ff.

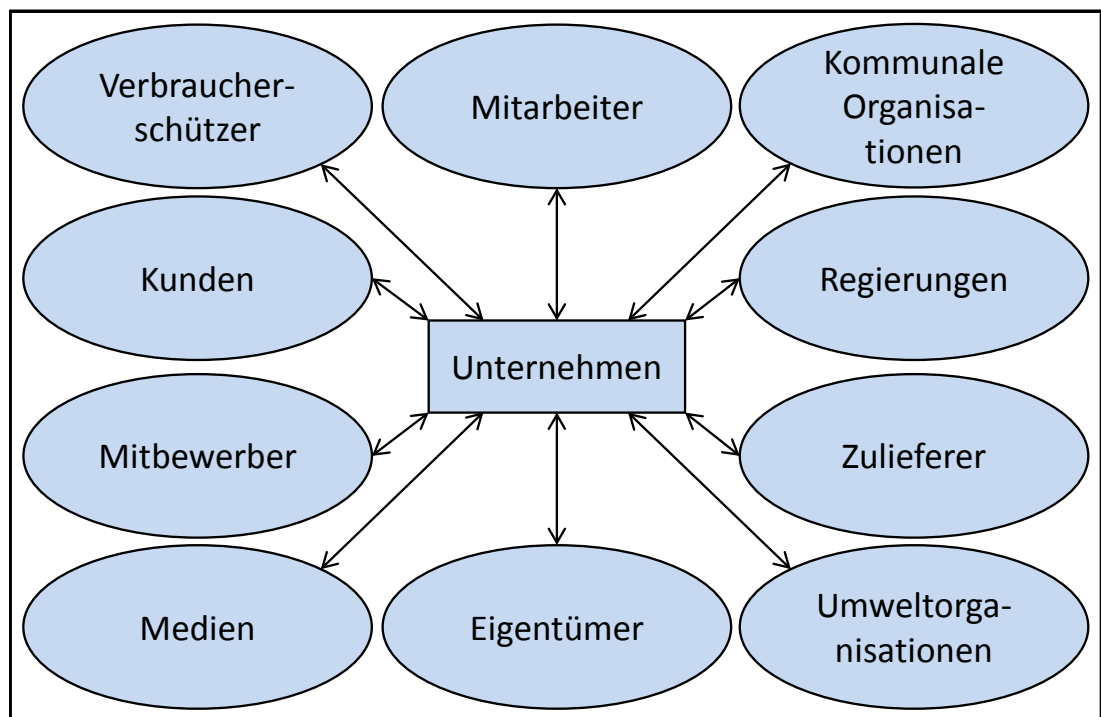
<sup>238</sup> Vgl. Pless/Maak (2011), S. 4.

<sup>239</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 100.

<sup>240</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 240 f.

<sup>241</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 140.

interne wie auch externe Anspruchsgruppen<sup>242</sup> Berücksichtigung finden.<sup>243</sup> Auf diesen Grundlagen aufbauend kann BARNARD als Vorreiter des Stakeholder-Gedankens gesehen werden. Dieser geht im Kern auf FREEMAN zurück, der allen Anspruchsgruppen eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens beimisst. Dabei definiert<sup>244</sup> er Stakeholder als Gruppen oder Individuen, welche die Organisation beeinflussen oder von Handlungen dieser beeinflusst werden.<sup>245</sup> Nachfolgende Graphik zeigt, welche Anspruchsgruppen FREEMAN hauptsächlich in seine Überlegungen einbezieht:



**Abb. 18: Relevante Stakeholder eines Unternehmens**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Freeman (2010), S. 25.)

Kern der Stakeholder-Perspektive ist das Bestreben des Unternehmens, die Auswirkungen der eigenen Unternehmensstrategie für alle Beteiligten zu berücksichtigen. Dabei muss die Perspektive der aufgeführten Stakeholder eingenommen werden.<sup>246</sup>

Diese von BARNARD angestrebte ausgewogene Führung beschreibt eine wichtige Parallele zum Responsible Leadership-Konzept. Ausgehend von den Gedanken der Stakeholder-Theorie wird hier eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und somit die Orientierung an den unterschiedlichsten Stakeholdern angestrebt. Dabei

<sup>242</sup> Die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppen werden für diese Arbeit synonym verwendet.  
<sup>243</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 3 f.  
<sup>244</sup> Die Definition im Original lautet wie folgt: „*Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.*“ Freeman (2010), S. 25.  
<sup>245</sup> Vgl. Freeman (2010), S. 25.  
<sup>246</sup> Vgl. Freeman (2010), S. 26.

spielen materielle und immaterielle Anreize eine Rolle, die zunächst eine ausschließliche Fokussierung auf eine Ertragsbetrachtung ausschließen.<sup>247</sup> Die Multistakeholder-Perspektive, wie sie - ausgehend von den Führungstheorien nach BARNARD - FREEMAN berücksichtigt, ist somit direkt mit dem strategischen Vorgehen des Responsible Leadership verbunden.

### **3.5.2 Moralische Führung nach Barnard als Vorreiter von Responsible Leadership**

Die Notwendigkeit einer effizienten Führung nach BARNARD wurde bereits dargelegt. Dabei liegt in der Bildung von Verantwortlichkeit nach Meinung BARNARDS die Schwierigkeit, gleichzeitig aber auch die besondere Herausforderung effizienter Führung. Moralische Faktoren spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle und machen Führung erst notwendig. Es sind diese Faktoren, die dafür sorgen, dass persönliche Entscheidungen durch Schaffung von Vertrauen herbeigeführt und akzeptiert werden und Vertrauen in die Befriedigung persönlicher Motive sowie die objektive Autorität entstehen.<sup>248</sup> Besondere Aufmerksamkeit kommt in diesem Zusammenhang dem Aspekt der Führung zu, der im allgemeinen Sprachgebrauch als *Verantwortlichkeit* beschrieben wird. Darunter sind jene Qualitäten zu verstehen, die das menschliche Verhalten zuverlässig und zielstrebig machen sowie den Glauben an die Idealität des Unternehmenszweckes stärken. Für BARNARD nimmt der moralische Faktor der Organisation, vor allem bezogen auf die Ausgestaltung der Führung im Unternehmen, eine besondere Rolle ein. Aus diesem Grund werden diese Aspekte im Folgenden betrachtet.<sup>249</sup>

Moral kann diesbezüglich als Kraft oder Eigenschaft beschrieben werden, die dafür sorgt, dass Individuen ihre unmittelbaren und besonderen Triebe und Interessen kontrollieren oder unterdrücken können. Gleichzeitig werden die Impulse verstärkt, die mit den geltenden Moralnormen übereinstimmen. Viele dieser Moralvorstellungen leiten sich aus der sozialen, politischen, wirtschaftlichen oder religiösen Umwelt ab. Der Begriff Verantwortung, der heutzutage im wirtschaftlichen Umfeld häufig mit sozialer Verantwortung gleichgesetzt wird, hängt eng mit der Bezeichnung Moral zusammen. Zu verstehen ist darunter die Beeinflussung des eigenen Handelns durch Moralkodizes. Viele Personen leben nach den gleichen Moralvorstellungen, doch nur

---

<sup>247</sup> Vgl. Pless (2007), S. 438.

<sup>248</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 258 f.

<sup>249</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 260.

wenige lassen sich wirklich situationsunabhängig von diesen leiten. Ist das der Fall, nimmt die Person eine Verantwortung im Sinne dieses Moralkodexes an.<sup>250</sup> In Führungspositionen sind diese Aspekte relevant, da sie nach einer komplexen Moral sowie einem hohen Maß an Verantwortlichkeit verlangen. Außerdem muss die Führungsperson in der Lage sein, moralische Normen für andere Beteiligte aufzustellen.<sup>251</sup> Und genau in diesem Aspekt besteht der Unterschied zwischen Fachpersonen und Führungspersonen, da die zweite Gruppe als besonderes Merkmal auch dafür verantwortlich ist, bestimmte Normen in einem Unternehmen zu schaffen. Darüber hinaus ist die Führungspersönlichkeit durch Verantwortungsfähigkeit geprägt. Dabei wird ein Ausrichten auf die moralischen Normen sowie ein Festhalten an diesen auch bei gegensätzlichen Wünschen, Trieben oder Interessen verlangt. Dies erscheint vor dem Hintergrund komplexer, da Verantwortliche in hohen Positionen einem enormen Zwang an Handlungen und Entscheidungen unterliegen. Je höher die Position der Führungspersönlichkeit ist, desto zahlreicher sind die Richtungen, die sie bei diesen Entscheidungen beeinflussen wollen. Ein moralisches, prinzipientreues und verantwortungsvolles Handeln wird dadurch erschwert. Zusammenfassend sind nach BARNARD bei erfolgreichen Führungspersonen also moralische und verantwortungsvolle Fähigkeiten von außerordentlicher Bedeutung. Zusammen mit den unternehmensbezogenen fachlichen Fähigkeiten führen sie dazu, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hängt demnach von der Qualität der Führung ab, die wiederum durch Moral und Verantwortungsbewusstsein determiniert wird.<sup>252</sup> Diese Annahmen zeigen, dass auch BARNARD bereits Grundzüge eines verantwortungsvollen Führungskonzepts entwickelte. Ebenso stehen bei einem Responsible Leadership moralische, ethische, nachhaltige und langfristige Werte und Handlungen im Vordergrund.<sup>253</sup> Die moralischen Führungsaspekte nach BARNARD dienen folglich als Grundstock für Responsible Leadership.

Die theoretische Herleitung von Responsible Leadership kann wie folgt zusammengefasst werden: BARNARD beschreibt die Notwendigkeit von Führung im Unternehmen und die Stakeholdertheorie setzt den Fokus der Führungsbetrachtung auf alle Anspruchsgruppen. Folglich können die beiden Konzepte als Grundstein von

---

<sup>250</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 261 ff.

<sup>251</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 272 f.

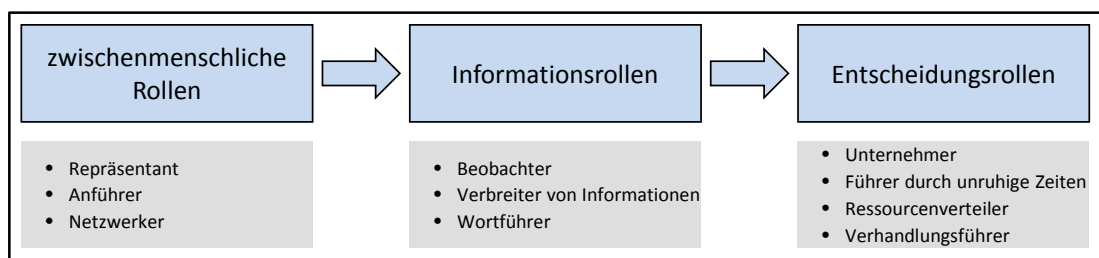
<sup>252</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 274 ff.

<sup>253</sup> Vgl. Voegtlin/Patzer/Scherer (2012), S. 2 f.



Responsible Leadership gesehen werden, da auch hier die Führung im Unternehmen als eine Art Beziehungsmanagement zu den Stakeholdern gesehen werden kann.<sup>254</sup> Das CSV-Konzept nach PORTER und KRAMER begründet das unternehmerische Ziel, einen gemeinsamen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft zu schaffen.<sup>255</sup> Für die Etablierung dieser Gedanken im Management der Unternehmen zeichnet sich Responsible Leadership verantwortlich, wodurch die enge theoretische Verbindung der Konzepte deutlich wird. Die moralische Führung nach Barnard beschreibt die Notwendigkeit, Moral und Verantwortungsbewusstsein in die Unternehmensführung zu integrieren<sup>256</sup> und kann somit als direkter gedanklicher Vorreiter von Responsible Leadership gesehen werden.

Für das Konzept Responsible Leadership können folglich vor allem die Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern als Kern des Konzepts ausgemacht werden.<sup>257</sup> Die Qualität der Beziehungen wird von den moralischen Standards aller Beteiligten determiniert, im Besonderen jedoch von denen der Führungskräfte.<sup>258</sup> Um die Bedeutung von Responsible Leadership für den deutschen Maschinenbau zu erklären, erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Herausforderungen, die bei der Umsetzung einer Responsible Leadership umzusetzen sind, zu betrachten. Dabei ergeben sich verschiedene Rollen, die der verantwortungsvolle Unternehmensführer einnehmen sollte. Die aktuelle Literatur orientiert sich bei dieser Rollenaufstellung an HENRY MINTZBERG. Dieser stellt in seinem Aufsatz *The Manager's Job: Folklore and Fact* die Rolle von Managern auf und teilt diese in drei Kategorien ein, wie auch nachfolgende Abbildung zeigt.<sup>259</sup>

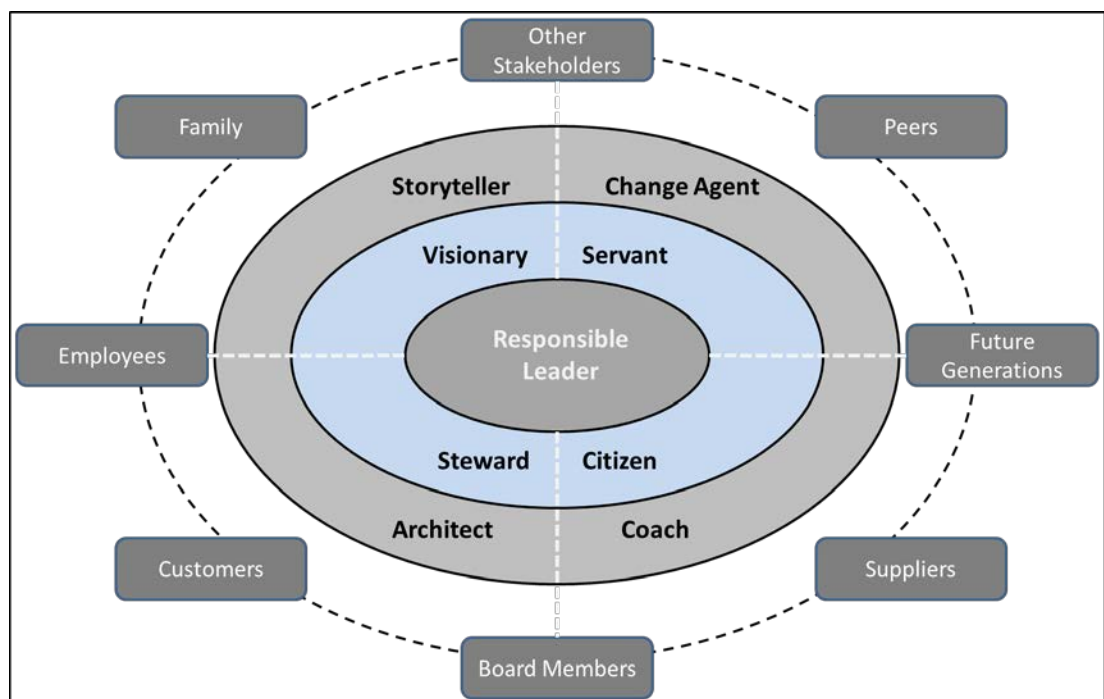


**Abb. 19: Die Rollen eines Managers nach Mintzberg**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mintzberg (1975), S. 55.)

<sup>254</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 59.  
<sup>255</sup> Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137.  
<sup>256</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 274 ff.  
<sup>257</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 104.  
<sup>258</sup> Vgl. Voegtlin (2011), S. 59.  
<sup>259</sup> Vgl. Mintzberg (1975), S. 55.

Nach MINTZBERG besteht eine wechselseitige Abhängigkeit der Rollen untereinander. Dabei setzen die zwischenmenschlichen Rollen eine formale Autorität voraus, und führen zu den drei Informationsrollen, welche wiederum Basis der Entscheidungsrollen sind.<sup>260</sup>

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend entwickeln MAAK und PLESS ein Rollenmodell für Responsible Leadership, das aus acht Rollen besteht. Allerdings spiegeln diese Rollen keine unterschiedlichen Personen wider, sondern beschreiben Charakter- und Wesenszüge des verantwortungsvollen Unternehmensführers.<sup>261</sup> Die Führungskraft des Unternehmens ist dabei in eine Umwelt eingebettet, welche die Konfrontation mit vielen Stakeholdern beinhaltet. Dazu zählen etwa Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter oder Kollegen aus dem Führungszirkel. Diese beispielhaft aufgeführten Stakeholder zeigen bereits, dass die Herausforderung der Führungskraft vor allem in der Koordinierung der unterschiedlichen Werte und Interessen dieser Anspruchsgruppen liegt. Zu diesem Zweck sollte eine nachhaltige Führungskraft verschiedene Rollen einnehmen können, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.<sup>262</sup>



**Abb. 20: Roles Model zum Responsible Leadership**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Maak/Pless (2006), S. 107.)

Die konkrete Auseinandersetzung mit den einzelnen Rollen sowie eine praktische Betrachtung im deutschen Maschinenbau folgen in Kapitel 4.2.

<sup>260</sup> Vgl. Mintzberg (1975), S. 54.

<sup>261</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 107.

<sup>262</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 107.

## 4 Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau

Nachdem bisher die theoretischen Grundlagen für die beiden Konzepte Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership geschaffen wurden, folgt die praktische Anwendung dieser. Dabei soll die Bedeutung von Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership für die erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau beurteilt werden.

### 4.1 Erklärungsgehalt von Strategic Entrepreneurship

Die Vorstellung des Konzepts Strategic Entrepreneurship brachte als Ergebnis, dass eine Vereinigung von strategischem Management und Unternehmertum im Unternehmen sinnvoll ist. Dadurch ergeben sich in der Literatur, wie Abbildung 3 zeigt, vier Dimensionen, die Strategic Entrepreneurship beschreiben. Dies sind (1) kontinuierliche Innovationen, (2) Wertgenerierung, (3) Netzwerke sowie (4) Balance zwischen Exploration und Exploitation. Nachfolgend wird die Bedeutung jeder einzelnen Dimension für den Anlagen- und Maschinenbau diskutiert, um so die Rolle des Gesamtkonstrukts Strategic Entrepreneurship für diese Branche zu bewerten.

#### 1. Kontinuierliche Innovation

Das Anstreben und Umsetzen von Innovationen ist im Rahmen des Konzepts Strategic Entrepreneurship eine Voraussetzung, damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden können. Die Fähigkeit, kontinuierlich Innovationen zu generieren, verhilft dem Unternehmen darüber hinaus dazu, sich auf die veränderten Umwelteinflüsse und Ansprüche der Abnehmer einzustellen.<sup>263</sup>

Kontinuierliche Innovationen sind und waren für den deutschen Maschinenbau immer von Relevanz. Dies zeigt vor allem die Strategierichtung, auf welche sich die Branchenunternehmen im Regelfall ausgerichtet haben. Die Einzel- und Kleinserienfertigung sowie die hohe Innovationskraft weisen darauf hin, dass die Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Diese basiert auf technologischen Produkt- und Prozessinnovationen, die durch Qualitätsbewusstsein und den Anspruch der technologischen Führerschaft getragen werden.<sup>264</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 52.

<sup>264</sup> Vgl. Porter (1999), S. 77 ff.

Darüber hinaus deutet auch die Struktur der Abnehmer darauf hin, dass kontinuierliche Innovationen eine bedeutende Rolle für den Maschinenbau einnehmen. Hauptabnehmer der Branche sind die Branchenunternehmen selbst sowie die Unternehmen der Automobilindustrie.<sup>265</sup> Beide Branchen sind in Deutschland für hochwertige, innovative Produkte bekannt. Aus diesem Grund erwarten diese Unternehmen von den gekauften Maschinen, dass sie zuverlässig und auf dem neuesten Stand der Technik sind. Kundenindividuelle Anpassungen und kontinuierliche Innovation zählen daher zum wichtigsten Verkaufsargument der häufig hochpreisigen deutschen Maschinen.<sup>266</sup>

Genauso lässt die Betrachtung der Herausforderungen des deutschen Maschinenbaus, wie es Abbildung 2 zeigt, auf eine Notwendigkeit von unternehmerischem Handeln und die damit verbundenen Innovationsanstrengungen schließen. Bereits in der jüngeren Vergangenheit machten die Branchenunternehmen durch nachhaltige Innovationen auf sich aufmerksam, die durch den Trend zu nachhaltigen, ressourceneffizienten und umweltschonenden Produkten ihre Berechtigung fanden. So ist es nicht verwunderlich, dass für knapp 30 % aller Branchenunternehmen die derzeitige und zukünftig erwartete hohe Nachfrage nach nachhaltigen Produkten das Hauptmotiv für die Durchführung von Innovationsprojekten darstellt.<sup>267</sup>

Auch in Zukunft wird die Dimension kontinuierliche Innovationen von Strategic Entrepreneurship im deutschen Maschinenbau bedeutend sein. Vor allem Kooperationen mit der deutschen Automobilindustrie bei bspw. der Entwicklung und serienreifen Produktion von Elektromotoren liegen im Fokus.<sup>268</sup> Das Geschäftspotential für die Gesamtbranche beläuft sich laut VDMA bei einer entsprechenden Realisierung der Innovationen auf 4,8 Mrd. Euro bis zum Jahr 2020.<sup>269</sup> Abschließend zeigen aktuelle Daten, welche die hohe Innovationskraft der Branche offenlegen, dass die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus die Abhängigkeit von innovativen Produkten verstanden und entsprechend umgesetzt haben. So erwirtschaftete die Branche 28 % der Umsätze mit neuen oder deutlich verbesserten Produkten, die durch die hohen Entwicklungsaufwendungen von 11,8 Mrd. Euro umgesetzt werden konnten. Die weltweite Führungsrolle in diesem Bereich bestätigen die Patentanmeldungen.

---

<sup>265</sup> Vgl. VDMA (2011b), S. 76.

<sup>266</sup> Vgl. Jacob/Kleinaltenkamp (2004), S. 603.

<sup>267</sup> Vgl. VDMA (2012a).

<sup>268</sup> Vgl. Schlick et al. (2011), S. 33.

<sup>269</sup> Vgl. Pudenz (2011).

25 % aller zwischen 1998 und 2008 angemeldeten Patente im Bereich Maschinenbau stammen von deutschen Unternehmen.<sup>270</sup> Diese Aspekte und Daten belegen, dass kontinuierliche Innovationen in dieser High-Tech-Branche zur Unternehmenskultur zählen und so wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit der Branchenunternehmen und deren Kunden beitragen.<sup>271</sup>

## 2. Wertgenerierung

Dem Begriff Wertgenerierung – auch als Schaffung von Mehrwert bezeichnet – schenken Experten im Bereich Strategic Entrepreneurship große Aufmerksamkeit. Aus diesem Grund folgt die Betrachtung dieser Dimension von Strategic Entrepreneurship in Bezug auf die deutsche Maschinenbaubranche.<sup>272</sup> Insgesamt kann diesbezüglich festgestellt werden, dass Schaffung von Mehrwert in dieser Branche eine bedeutende Rolle einnimmt. Dies zeigt sich vor allem an drei Beispielen: Ressourceneffizienz, Nachhaltigkeitsinitiative „Blue Competence“ und „Smart Factory“.

Die Herstellung ressourceneffizienter Produkte sowie die ressourceneffiziente Produktion sind nicht nur wegen der Aktualität des Themas Umweltschutz relevant. Vielmehr lassen sich dadurch Einsparungen und so nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Gerade vor dem Hintergrund der Verknappung bestimmter Ressourcen gewinnt dieser Themenschwerpunkt an Aktualität.<sup>273</sup>

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsinitiative „Blue Competence“ des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus verpflichten sich die Branchenunternehmen in einem entsprechenden Kodex, einen verantwortungsvollen Umgang mit Energie und natürlichen Ressourcen einzuhalten. Konkret zählen etwa die Vermeidung von Abfall sowie die Wiederverwendung von Werk- und Rohstoffen zu den Leitgedanken der Nachhaltigkeitsinitiative. Durch diese Maßnahmen soll eine Ausrichtung des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus im Sinne einer sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit erreicht werden.<sup>274</sup> Den Themenschwerpunkt von „Blue Competence“ bildet zum einen die Beteiligung des Maschinenbaus im Bereich der Elektromobilität, indem bspw. den Automobilherstellern und –zulieferern neue Produktionstechnologien zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen zeigen sich Schwerpunkte

---

<sup>270</sup> Vgl. Zerres/Zerres/Thiebes (2012), S. 3.

<sup>271</sup> Vgl. VDMA (2013a).

<sup>272</sup> Vgl. Hitt et al. (2001), S. 59.

<sup>273</sup> Vgl. Schuh et al. (2012), S. 29.

<sup>274</sup> Vgl. Blue Competence (2013).

im Bereich der Energieeffizienz, die der Maschinen- und Anlagenbau durch passende Produkte vorantreiben will, sowie in den Bereichen Umweltpolitik und Gesellschaft.<sup>275</sup> Eine Wertgenerierung, wie sie die Dimension von Strategic Entrepreneurship voraussetzt, wird auf Basis dieser „Blue Competence“ Nachhaltigkeitsinitiative erreicht, wenn es den Unternehmen gelingt, einen Wertekonsens zwischen den verschiedenen Stakeholdern herzustellen. Sollten alle Stakeholder die Wertvorstellung des Unternehmens sowie die in diesem Sinne durchgeführten Maßnahmen als glaubwürdig erachten, wird Vertrauen aufgebaut. Dies führt wiederum dazu, dass durch diese Wahrnehmung nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, was zur langfristigen Schaffung von Mehrwert beiträgt.<sup>276</sup>

Industrie 4.0 steht für ein Zukunftsprojekt der deutschen Bundesregierung, das Teil deren Hightech-Strategie ist. Dabei sollen klassische Industrien wie etwa der Anlagen- und Maschinenbau revolutioniert und für eine steigende Informatisierung gerüstet werden.<sup>277</sup> Ein Kernelement der Industrie 4.0 bildet die sogenannte „Smart Factory“. Diese soll das Internet der Dinge und Dienste in die Fertigung integrieren. Dadurch sollen physische und virtuelle Elemente miteinander verknüpft werden. Über virtuelle Produktionsabläufe wird durch die „Smart Factory“ eine exakte Planung von Fertigungsabläufen ermöglicht. Darüber hinaus können Produktionszustände durch Echtzeitabbilder überwacht werden, was die ortsunabhängige Planung, die Kontrolle sowie den Eingriff in den Produktionsprozess weltweit ermöglichen.<sup>278</sup> Die Wertgenerierung resultiert in diesem Zusammenhang vor allem durch eine Neuordnung der sozialen Infrastruktur der Arbeit, die durch einen Paradigmenwechsel in der Mensch-Maschine Interaktion hervorgerufen wird.<sup>279</sup> So werden einfältige und monotone Arbeitsschritte, die bisher von Menschenhand durchgeführt wurden, aus den Fabriken verschwinden. Dagegen wird der Arbeitsalltag der Arbeitnehmer in einer „Smart Factory“ durch Qualifizierungsmaßnahmen geprägt sein, sowie eine Teilnahme an Entscheidungs- und Optimierungsprozessen beinhalten.<sup>280</sup> Gerade die kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen können für die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus ein wichtiger Faktor zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

---

<sup>275</sup> Vgl. Blue Competence (o.J.-b).

<sup>276</sup> Vgl. Fabisch (2012), S. 134.

<sup>277</sup> Vgl. Bundesregierung (o.J.).

<sup>278</sup> Vgl. Konrad (2013), S. 22.

<sup>279</sup> Vgl. Kagermann/Wahlster/Helbig (2013), S. 20.

<sup>280</sup> Vgl. Kagermann/Wahlster/Helbig (2013), S. 13.

werden.<sup>281</sup> Aus diesen Bestrebungen ergibt sich eine Stärkung der Rolle des Menschen, was sowohl für Arbeitnehmer wie auch für den deutschen Maschinenbau als Arbeitgeber einen erheblichen Mehrwert bedeutet.<sup>282</sup>

### 3. Netzwerke

Die Bildung von Unternehmenskooperationen im Rahmen von strategischen Allianzen oder strategischen Netzwerken ist für Branchen, die durch starke Dynamik geprägt sind, von besonderer Bedeutung. Häufig sind Unternehmen nur durch Kooperationen, bei denen im Regelfall eine Konzentration auf Kernkompetenzen vorliegt, in der Lage, den immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen gerecht zu werden. Demnach ist die Bildung von Netzwerken im Besonderen für die Maschinenbauunternehmen wertvoll.<sup>283</sup> Die bedeutende Rolle von Netzwerken zeigt sich auch anhand der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Maschinenbaus. Nicht umsonst bildet der Bereich verwandte und unterstützende Branchen, der im Kern auch den Netzwerkgedanken beinhaltet, eines der vier Kernelemente des Diamantmodells nach PORTER.<sup>284</sup> Dabei zeigen die Analysen, dass der deutsche Maschinenbau zum einen untereinander sehr stark vernetzt ist. Dafür spricht die hohe Anzahl an Clustern im Bundesgebiet, wovon jedes einzelne über eine beträchtliche Anzahl an Mitgliedsunternehmen verfügt. Auffallend ist jedoch, dass die Maschinenbaucluster häufig in Regionen liegen, in denen bedeutende verwandte Branchen wie die Automobilindustrie oder die Elektroindustrie regionale Zentren aufweisen. Dies lässt auf eine gute Vernetzung zu verwandten Branchen schließen. Im Mittelpunkt dabei steht die Vernetzung mit Automobilherstellern und –zulieferern, was etwa zu Forschungsprojekten in den Bereichen Composite und E-Mobilität führt. Auf diese Weise können Synergieeffekte genutzt werden, die sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Branchen auswirken.<sup>285</sup>

Die große Bedeutung von Netzwerken für die Branchenunternehmen resultiert auch aufgrund der spezifischen Struktur der Branche. Diese ist durch einen mittelständischen Charakter geprägt, bei dem die Anzahl der Großunternehmen oder Konzerne

---

<sup>281</sup> Vgl. Schuh et al. (2012), S. 18 f.

<sup>282</sup> Vgl. Kagermann/Wahlster/Helbig (2013), S. 17.

<sup>283</sup> Vgl. Rauen/Sauter/Gleich (2010), S. 4.

<sup>284</sup> Vgl. Porter (1990), S. 82 ff.

<sup>285</sup> Vgl. Hartmann (2013), S. 53 ff. Auf diesen Seiten wird eine ausführliche Analyse der Ausprägung verwandter und unterstützender Branchen im deutschen Maschinenbau vorgenommen. Dabei wird vor allem auch detailliert auf regionale Netzwerke (Cluster) eingegangen, die im deutschen Maschinenbau – vor allem auch wegen ihrer interdisziplinären Ausrichtung - zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

vernachlässigbar ist. Vielmehr umfasst die Branche zum Großteil Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter haben, zwei Drittel sogar weniger als 100 Mitarbeiter.<sup>286</sup> Da die Umwelt durch eine immer stärker werdende Dynamik geprägt ist, stellt sie vor allem auch die kleineren Unternehmen des deutschen Maschinenbaus vor enorme Herausforderungen.<sup>287</sup> Schnelles Anpassen und Kreieren von Innovationen sind häufig mit hohen Kosten verbunden und bedürfen spezialisiertem Wissen in Bereichen, die für die Unternehmen bisher nicht relevant waren.<sup>288</sup> Somit liegt die Zukunft der Branche in der Bildung von Netzwerken – vor allem auch über die Branchengrenzen hinweg –, wodurch auf einen enormen Ressourcen- und Wissenspool zurückgegriffen werden kann. Dies führt zur Verringerung der Größennachteile gegenüber internationalen Großunternehmen, zu denen die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus häufig in Konkurrenz stehen.<sup>289</sup>

Die erfolgreiche Bildung von Netzwerken kann im Netzwerk E-Motive des VDMA beobachtet werden. Dieses Forum zur Elektromobilität bündelt über 20 Fachverbände, Foren und Forschungsvereinigungen mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen. Auf diese Weise wird das Themenfeld der Elektromobilität aus differenzierten Blickwinkeln betrachtet.<sup>290</sup> Dabei steht vor allem der Austausch mit der deutschen Automobilindustrie entlang der Wertschöpfungskette im Vordergrund. Gerade im Bereich der E-Mobilität erscheint ein noch stärkerer Austausch innerhalb von Netzwerken für die KMUs des Maschinenbaus unerlässlich. Auf diese Weise können die enormen Entwicklungsaufgaben, die einen hohen finanziellen und personellen Ressourcenaufwand erwarten lassen, bewältigt werden.<sup>291</sup>

Eng verbunden mit dem Thema der „Smart Factory“ ist die Notwendigkeit der Bildung von Netzwerken, wodurch sich deren Bedeutung auch für die Zukunft des deutschen Maschinenbaus ableiten lässt. Durch die Kooperation von IT und Maschinenbau entstehen diese neuen Geschäftsmodelle, die darüber hinaus zu neuen, branchenübergreifenden Netzwerken und Kooperationen führen, die bisher für beide Seiten keine Rolle spielten.<sup>292</sup> Daraus ergibt sich für die Branchenunternehmen die Mög-

---

<sup>286</sup> Vgl. VDMA (2013a).

<sup>287</sup> Vgl. Thiebes (2012), S. 41.

<sup>288</sup> Vgl. hierzu auch die Thematik der „Smart Factory“, bei der fundiertes Informatikwissen vorausgesetzt werden muss oder die Thematik der E-Mobilität, bei der Kenntnisse über Elektronik sowie Elektrotechnik zur Speicherung der Elektrizität relevant sind.

<sup>289</sup> Vgl. Thiebes (2012), S. 41.

<sup>290</sup> Vgl. VDMA (o.J.).

<sup>291</sup> Vgl. Schlick et al. (2011), S. 32 ff.

<sup>292</sup> Vgl. Ferber (2013), S. 18.



lichkeit, bei der Errichtung von Produktionsnetzwerken federführend tätig zu sein. Diese Produktionsnetzwerke bestehen aus miteinander vernetzten und damit intelligenten Fabriken, deren Aufbau verschiedene Kompetenzen verlangt, wie etwa produktionstechnisches Knowhow oder tiefgreifende Kenntnisse in Informatik. Das Eingehen von strategischen Allianzen mit Unternehmen aus der IT-Branche könnte folglich ein Weg sein, wie der deutsche Maschinenbau den Zugang zu diesem Zukunftsmarkt erlangt und so ein neues, vielversprechendes Geschäftsfeld etabliert.<sup>293</sup>

Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Maschinenbaus hängt eng mit der Bewältigung branchenspezifischer Herausforderungen zusammen. Die Fokussierung auf neue geographische Märkte spielt dabei eine besondere Rolle, die zur Aufrechterhaltung der Vormachtstellung deutscher Unternehmen entscheidend ist.<sup>294</sup> In diesem Zusammenhang steht der Aufbau von internationalen Netzwerken im Fokus, welcher mit der Wichtigkeit der Wachstumsmärkte wie etwa den BRIC-Staaten und den damit verbundenen regionalen Besonderheiten begründet werden kann.<sup>295</sup>

#### 4. Balance zwischen Exploration und Exploitation

Die Schaffung einer Balance zwischen Exploration und Exploitation bildet womöglich das entscheidende Kriterium von Strategic Entrepreneurship, da dies genau die Schnittmenge umfasst, die sich theoretisch durch die Verbindung von strategischem Management und Entrepreneurship ergibt.<sup>296</sup> Nach den in diesem Forschungsgebiet führenden Experten IRELAND und WEBB kann diese Balancefindung als hohe Hürde angesehen werden, die Unternehmen nur durch höchste Anstrengung überwinden können. Dabei bereitet den Unternehmen im Regelfall zum einen die Unsicherheit Schwierigkeiten, durch die Investitionen in Innovationsprojekte gekennzeichnet sind. Zum anderen stellt der Übergang zwischen Exploration und Exploitation für das Management häufig eine herausfordernde Aufgabe dar.<sup>297</sup>

Die Bedeutung dieser Dimension für die Maschinenbaubranche wird vor allem deutlich, wenn die zukünftigen Herausforderungen betrachtet werden, mit denen sich die Branchenunternehmen auseinandersetzen müssen. Diese - sowie deren Lösungsmöglichkeit - zeigt Abbildung 2 auf. Im Fokus dabei stehen zum einen exploitative Tä-

---

<sup>293</sup> Vgl. Kagermann/Wahlster/Helbig (2013), S. 23.

<sup>294</sup> Vgl. Beutin (2003), S. 531.

<sup>295</sup> Vgl. Rauen/Sauter/Gleich (2010), S. 4.

<sup>296</sup> Vgl. Kraus et al. (2011), S. 211.

<sup>297</sup> Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 51.

tigkeiten, welche die Markteintritte in und zunehmende Fokussierung auf neue geografische Märkte zum Ziel haben. Zum anderen werden explorative Tätigkeiten fokussiert, welche sich vor allem auf die Entwicklung von Konzepten und Produkten zur E-Mobilität sowie zur Ressourceneffizienz ausrichten. Die Schaffung einer Balance von explorativen und exploitativen Tätigkeiten erscheint folglich für die Unternehmen unausweichlich, um die Herausforderungen erfolgversprechend meistern zu können. In diesem Zusammenhang werden in der Literatur verschiedene Ausprägungen der Ambidexterität<sup>298</sup> unterschieden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Frage, ob die explorativen und exploitativen Tätigkeiten innerhalb einer Organisation integriert oder in unterschiedlichen Organisationseinheiten separiert werden.<sup>299</sup> Darüber hinaus können sich Phasen hauptsächlich explorativer und exploitativer Tätigkeiten zeitlich abwechseln. So müssen nach Phasen, in denen der Fokus auf dem Erwirtschaften von Gewinnen liegt, Abschnitte kommen, in denen die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse fokussiert wird. Nur dadurch kann das Unternehmen auf die Zukunft eingestellt werden. So sollte die Maschinenbaubranche in naher Zukunft explorative Tätigkeiten fokussieren und gezielt in Forschung und Entwicklung investieren, um bei den genannten Herausforderungen zur Ressourceneffizienz und E-Mobilität weiterhin federführend sein zu können.<sup>300</sup>

Zusammenfassend kann eine große Relevanz von Strategic Entrepreneurship für den deutschen Maschinenbau festgestellt werden. Dies verdeutlicht vor allem die Auseinandersetzung mit den vier Dimensionen des Konstrukts. So sind kontinuierliche Innovationen von enormer Wichtigkeit für die Branche und können aufgrund der hohen Innovationsfähigkeit der Branchenunternehmen als Kern des Erfolgs bezeichnet werden. Auch für die Zukunft sind kontinuierliche Innovationen der zentrale Erfolgsfaktor, da so bspw. die Herausforderungen Elektromobilität und Ressourceneffizienz gemeistert werden können. Ferner ist eine zukünftige erfolgversprechende Verfolgung einer Premiumstrategie an die hohe Innovationskraft der Branche gekoppelt. Die zweite Dimension - Wertgenerierung oder Schaffung von Mehrwert - wird im deutschen Maschinenbau ebenfalls umgesetzt. Dies verdeutlichen die drei aufgeführten Beispiele zur Ressourceneffizienz, zur Nachhaltigkeitsinitiative „Blue Competence“ sowie zur „Smart Factory“. In allen Bereichen ist die Branche bestrebt,

---

<sup>298</sup> Der Begriff Ambidexterität beschreibt die Balance zwischen Exploration und Exploitation und wird aus diesem Grund synonym zu dieser Begrifflichkeit verwendet.

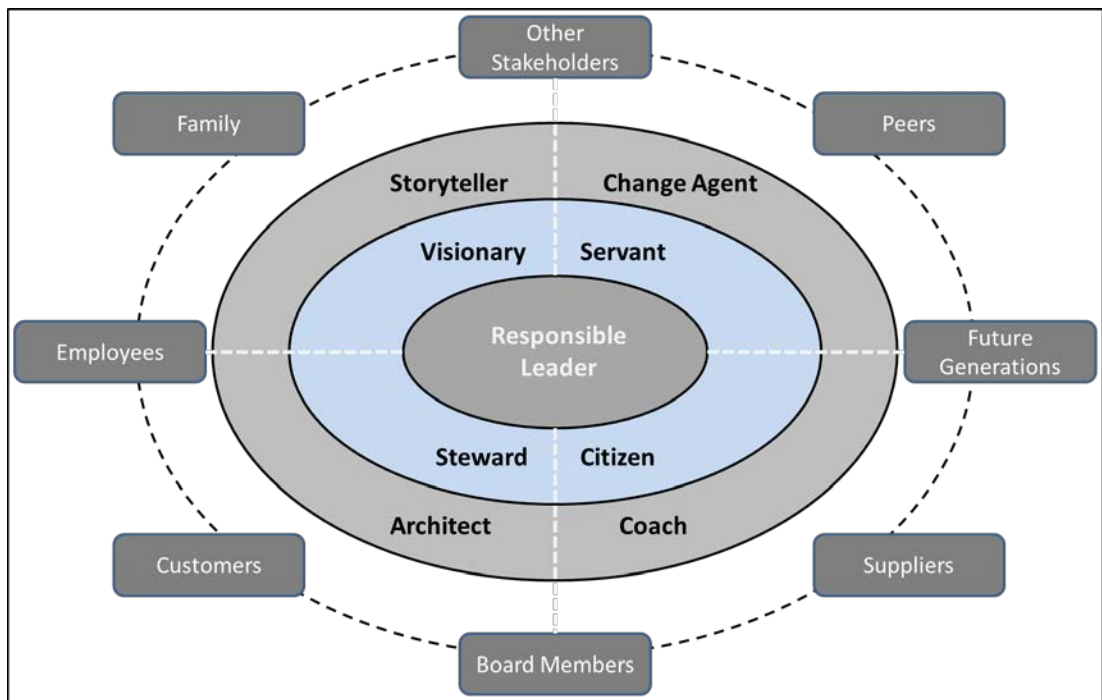
<sup>299</sup> Vgl. Raisch et al. (2009), S. 685.

<sup>300</sup> Vgl. Schuh et al. (2012), S. 46.

Mehrwert zu schaffen, indem ökonomische, ökologische und soziale Werte betrachtet werden. Die Bildung von Netzwerken bildet die dritte Dimension, die auch in PORTERS Diamantmodell die Wettbewerbsfähigkeit der Branche beschreibt. Dazu trägt vor allem die stark ausgeprägte Clusterbildung bei, die zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen über die Branchengrenzen hinweg reicht. Um etwa die Wachstumsmärkte der BRIC-Staaten optimal mit den Produkten bedienen zu können, erscheint der Aufbau von internationalen Netzwerken sinnvoll. Die abschließend betrachtete vierte Dimension, welche die Schaffung einer Balance zwischen Exploration und Exploitation umfasst, ist ein bedeutender Faktor für den deutschen Maschinenbau. So dient die Balance vor allem dazu, neben den kurzfristigen Erfolgen und dem Streben nach Gewinn langfristige Ziele, die stark von Innovationen abhängig sind, nicht zu vernachlässigen. Auch die Betrachtung zukünftiger Herausforderungen bestätigt, dass eine Ambidexterität angestrebt werden sollte. Das Konzept Strategic Entrepreneurship - das zeigt die Analyse der einzelnen Dimensionen - hat eine hohe Bedeutung für die Unternehmen der deutschen Maschinenbauindustrie. Sowohl derzeit, vor allem aber für die zukünftigen Aufgaben, spielt Strategic Entrepreneurship eine große Rolle.

#### **4.2 Erklärungsgehalt von Responsible Leadership**

An Abbildung 21 anschließend - welche erneut das Rollenmodell im Responsible Leadership zeigt - werden die einzelnen Rollen vorgestellt sowie versucht, beispielhaft deren Umsetzung im deutschen Maschinenbau zu zeigen. Auf diese Weise soll die Frage nach der Bedeutung von Responsible Leadership für diese Branche beantwortet werden.



**Abb. 21: Roles Model zum Responsible Leadership**  
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Maak/Pless (2006), S. 107.)

### 1. Die Führungskraft als ein Verwalter (Steward)

Global tätige Unternehmen sind in der heutigen Zeit mit vielen verschiedenen Wertevorstellungen sowie Interessen konfrontiert. Folglich ist bei Führungskräften die Fähigkeit entscheidend, diese Konflikte auszutariieren. Die Metapher der Führungskraft als Verwalter steht somit für einen Wächter von Werten und Respekt, der trotz globaler und unsicherer Zeiten das Unternehmen verantwortungsvoll und prinzipientreu lenkt und ausrichtet. Die Achtung sozialer, moralischer sowie umweltbezogener Werte und Ressourcen steht dabei immer im Mittelpunkt. Folglich ist der zentrale Punkt dieser ersten Rolle die Beantwortung der Frage, was eine Führungskraft an die zukünftigen Generationen wirklich weitergeben möchte. Die Antwort auf diese Frage soll es Führungskräften ermöglichen, das Unternehmen auch in Zeiten großer Veränderungen zu führen und dient daher als Orientierungshilfe.<sup>301</sup>

Eine solche Orientierungshilfe findet sich für Branchenunternehmen in den Bestimmungen der bereits mehrfach erwähnten Nachhaltigkeitsinitiative Blue Competence wieder. Kernstück der Initiative bildet der Blue Competence Code, ein Kodex, der sich aus fünf Regeln zusammensetzt. Insbesondere die vierte und fünfte Kodexregel zeigen die Bedeutung sozialer, moralischer und umweltbezogener Verantwortung auf und appellieren an die Unternehmensführung, diese Werte im Sinne eines Wächters

<sup>301</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 108.

aufrechtzuerhalten. So verweist die vierte Regel darauf, dass das Handeln des Unternehmens auf Nachhaltigkeit und langfristigem Denken basieren sollte. Die fünfte Kodexregel bezieht sich ferner auf die gesellschaftliche Verantwortung der Branche, indem sie das Ziel der Schaffung einer gesteigerten Lebensqualität formuliert.<sup>302</sup>

Auch auf Unternehmensebene können exemplarisch die Eigenschaften der Führungskraft als Verwalter beobachtet werden. So veröffentlicht der Werkzeugmaschinenbauer TRUMPF GMBH + CO. KG<sup>303</sup> auf seinem Internetauftritt seine Vision für eine gesellschaftliche Verantwortung und Entwicklung. Diese lautet wie folgt:

*„Gesellschaftliche Verantwortung hat bei TRUMPF eine lange Tradition. Gerade als Familienunternehmen sind wir Teil der Gesellschaft und orientieren uns an einem auf Verantwortung und Nachhaltigkeit ausgerichteten Wertesystem.“<sup>304</sup>*

Dieses Statement basiert auf der beschriebenen Rolle der Führungskraft als Verwalter. So gehen daraus klare Prinzipien hervor, die der Führung als Leitlinie dienen. Auch die moralische, soziale und umweltbewusste Verantwortung wird deutlich aufgezeigt. Die erste Rolle der verantwortungsvollen Führungskraft konnte zusammenfassend auf Branchenebene gezeigt werden, da ein Verhaltenskodex durch die Verbandsinitiative Blue Competence kommuniziert wird. Dadurch ergibt sich auch - wie exemplarisch gezeigt - die Umsetzung der Rolle direkt in den Unternehmen.

## 2. Die Führungskraft als ein Bürger (Citizen)

Die Rolle als Bürger füllt ein Unternehmensleiter aus, indem er aktiv und reflektiert am Leben der lokalen Zivilgesellschaft teilnimmt und bürgerschaftliches Engagement innerhalb und außerhalb des Unternehmens fördert. Auf diese Weise wird die Führung eines Unternehmens erleichtert, da ein entsprechendes Engagement die Leitung des Unternehmens durch die Überwindung der klaren Teilung zwischen „privatem“ Geschäftsbereich und „öffentlichem“ Bereich fördert. Diese Aufhebung der Trennung zwischen Gesellschaft und Unternehmensumwelt ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass beide voneinander abhängig sind und nur gemeinsam langfristigen Wohlstand und Wachstum bringen können. Die Einbeziehung der Gesell-

---

<sup>302</sup> Vgl. Blue Competence (o.J.-a).

<sup>303</sup> Das Unternehmen wird nachfolgend im Fließtext nur noch mit dem Markennamen TRUMPF benannt.

<sup>304</sup> TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-a).

schaft in die Strategie des Unternehmens ist folglich ein wichtiger Faktor, um das Wohl des Unternehmens zu garantieren.<sup>305</sup>

Die Brancheninitiative Blue Competence gibt den Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus auch in diesem Bereich eine Orientierungshilfe. So sind die Standpunkte der Initiative etwa nicht nur das gute Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Vielmehr steht auch explizit ein Beitrag zu einem positiven regionalen Umfeld im Fokus. Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld, soziale sowie kulturelle Verantwortung gegenüber dem Standort des Unternehmens und ein regionaler Umweltschutz sind für Branchenunternehmen selbstverständlich.<sup>306</sup>

Auf der Individualebene der Unternehmen zeigt sich die Umsetzung dieser Standpunkte der Blue Competence Initiative am Beispiel der Firma TRUMPF. In diesem ist das Bestreben zu erkennen, das eigene Unternehmen in der Gesellschaft zu verankern. So wird die gesellschaftliche Verantwortung betont und dass an allen Standorten innovative Ansätze unterstützt werden, die den Menschen dienen. Weiter wird versichert, dass die jeweils beste Technik Anwendung findet, um so schädliche Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns vor Ort zu vermeiden.<sup>307</sup>

Dieses Beispiel zeigt, dass die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus eine Umsetzung der Rolle als Bürger ernst nehmen. Durch die Verankerung dieser Rolle in den Unternehmensgrundsätzen wird die entsprechende Führungsumsetzung deutlich. Somit zeigen auch in diesem Punkt die Initiativen von Blue Competence in der praktischen Umsetzung ihre Wirkung.

### 3. Die Führungskraft als Visionär (Visionary)

Die Vergegenwärtigung einer angestrebten Zukunft ist eine zentrale Aufgabe einer verantwortungsvollen Führung. Durch die Entwicklung der Zukunftsvisionen für die Stakeholder oder in Zusammenarbeit mit diesen erhalten etwa Mitarbeiter eine Vorstellung darüber, in welche Richtung das Unternehmen in Zukunft steuert. Eine verantwortungsvolle Vision beinhaltet darüber hinaus ethisch vertretbare Werte sowie die klare Idee eines nachhaltig agierenden Unternehmens. Dabei sollten sowohl die Sicherung des Unternehmenserfolgs wie auch das Wohlergehen der Gesellschaft und Umwelt berücksichtigt werden. Ein entscheidender Punkt im Konzept Responsible

---

<sup>305</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 108 f.

<sup>306</sup> Vgl. Blue Competence (o.J.-b).

<sup>307</sup> Vgl. TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-b).

Leadership ist allerdings, dass eine Vision unabhängig vom Charisma einer Führungsperson ist. Dies wird betont, da charismatische Führung in der Vergangenheit bereits sehr positiv besetzt ist (etwa bei Mahatma Gandhi), aber eben auch negative Assoziationen auslöst (etwa bei Adolf Hitler). Somit wird unabhängig vom Charisma der Führungskraft lediglich die Fähigkeit betrachtet, eine Vision zu vereinfachen und verständlich zu machen, Menschen zusammenzubringen sowie die dafür notwendigen Impulse einzuleiten.<sup>308</sup>

Auf Branchenebene zeigen zum einen die im Rahmen der Blue Competence-Initiative aufgestellten Regeln für verantwortungsvolles Handeln, dass die Führung eine Vision benötigt. Die Regeln besagen, dass die Unternehmen nachhaltiges Engineering betreiben sollen, wodurch die Verantwortung für eine lebenswerte Welt hervorgeht. Dabei sollen Ziele entlang der Triple-Bottom-Line (ökonomisch, ökologisch und sozial) aufgestellt werden. Für die Umsetzung dieser Regel und Zielsetzung ist die Führung im jeweiligen Mitgliedsunternehmen verantwortlich.<sup>309</sup>

Zum anderen zeigt die Umsetzung einer visionären Führungskraft eine Studie der COMMERZBANK, die sich mit mittelständischen Unternehmen auseinandersetzt. Dabei konnten unter anderem auch Charakteristika des Führungsstils der mittelständischen Industrie untersucht werden. Es zeigt sich, dass bei Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage knapp 40 % der Führungskräfte ihren Stil als visionär bezeichnen. Bei weniger erfolgreichen Unternehmen ist der Anteil derer deutlich geringer.<sup>310</sup> Dies zeigt die große Bedeutung der Rolle der Führungskraft als Visionär, da hauptsächlich erfolgreiche Unternehmen diesen Führungsstil praktizieren.

Exemplarisch für die Umsetzung einer Unternehmensvision, die den Ansprüchen von MAAK und PLESS genügt, steht die Firma TRUMPF. In den Unternehmensgrundsätzen, die dem Unternehmen als Vision dienen, wird zum einen die Unabhängigkeit des Familienunternehmens als Basis des zukünftigen Erfolgs herausgestellt. Darüber hinaus wird das Ziel formuliert, neben den Kunden insbesondere auch Mitarbeiter und die Gesellschaft gleichermaßen zufriedenzustellen.<sup>311</sup> Das Entscheidende einer Vision im Sinne der Responsible Leadership ist deren Bezug zu Gesellschaft und

---

<sup>308</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 109.

<sup>309</sup> Vgl. Blue Competence (o.J.-a).

<sup>310</sup> Vgl. Commerzbank AG (2011), S. 15 f.

<sup>311</sup> Vgl. TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-b).

Umwelt sowie die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs.<sup>312</sup> Diese Aspekte finden in den Unternehmensgrundsätzen der Firma TRUMPF Anwendung.<sup>313</sup>

#### 4. Die Führungskraft als Diener (Servant)

Die internationale Literatur zur Leadership misst der Theorie der „Servant Leadership“ große Bedeutung bei.<sup>314</sup> Kern dieser Theorie ist die Idee, dass die Führungskraft im Unternehmen auch die Rolle eines Dieners bzw. Bediensteten einnehmen sollte. Dies bedarf zum einen Achtsamkeit, Bescheidenheit und Genügsamkeit. Zum anderen benötigt es eine Bereitschaft und ein Anliegen, andere zu unterstützen sowie deren Wünsche und Notwendigkeiten zu beachten. Aufgaben eines Servant Leader umfassen bspw. die Schaffung einer ausgewogenen Work-Life-Balance für die Mitarbeiter sowie die Sicherstellung eines gesunden Arbeitsumfeldes und gerechter Bezahlung. Auch die Schaffung von Chancengleichheit in Bezug zu den Karrieremöglichkeiten der Mitarbeiter zählt zu den Aufgaben eines Servant Leaders. Dabei stehen vor allem die Karrieremöglichkeiten im Fokus, die unabhängig von Geschlecht oder Religion sein müssen. Jedoch finden in dieser Rolle nicht nur die eigenen Mitarbeiter Beachtung. Der Servant Leader stellt den Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen sicher und informiert sich über die unternehmerischen Tätigkeiten, die im sozialen und ökologischen Umfeld des Unternehmens stattfinden. Bei der betrieblichen Entscheidungsfindung berücksichtigt der Servant Leader auch Standpunkte und Belange externer Anspruchsgruppen.<sup>315</sup>

Aus den Recherchen im deutschen Maschinenbau kann nicht direkt gefolgert werden, dass die Rolle der Führungskraft als Diener branchenweit Anwendung findet. Mit Sicherheit werden Standpunkte externer Anspruchsgruppen bei der internen Entscheidungsfindung berücksichtigt. Darauf deuten die Statuten der Nachhaltigkeitsinitiative Blue Competence hin. Ob jedoch die Rolle des Servant Leader umfassend umgesetzt wird, kann an dieser Stelle nicht endgültig entschieden werden.

#### 5. Die Führungskraft als Architekt (Architect)

Die Metapher der Führungskraft als Architekt zielt auf die Herausforderung ab, die der Aufbau einer allumfassenden Kultur mit sich bringt. Diesbezüglich wird den Un-

---

<sup>312</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 109.

<sup>313</sup> Vgl. TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-b).

<sup>314</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 109.

<sup>315</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 110.



ternehmensführern die Aufgabe zuteil, eine Arbeitsumwelt aufzubauen und zu pflegen, in der unterschiedliche Menschen einen Sinn finden, Respekt erfahren, Spaß an der Arbeit zeigen und sich dadurch motiviert fühlen. Nur auf diese Weise sind Mitarbeiter in der Lage, ihr volles Potential in das Unternehmen einzubringen, sowohl im geschäftlichen wie auch im moralischen Bereich. Darüber hinaus stellt ein Unternehmensführer als Architekt sicher, dass alle Prozesse im Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit umgesetzt werden und so bei jedem dieser Prozesse die Triple-Bottom-Line Berücksichtigung findet.<sup>316</sup>

Die Nachhaltigkeitsinitiative Blue Competence zeigt Unternehmen auch eine Orientierungshilfe im Bereich der Unternehmensarchitektur. So sollen die Mitgliedsunternehmen über ein Managementsystem verfügen und der Bereich Nachhaltigkeit und dessen Umsetzung im Unternehmen sind der Geschäftsführung direkt zugeordnet. Daraus ergibt sich die besondere Bedeutung der Nachhaltigkeit im deutschen Maschinenbau, da sie direkt in der Geschäftsführung angesiedelt ist und sich die Mitgliedsunternehmen so zu organisatorischer Verankerung verpflichten.<sup>317</sup> Ein Verständnis für die Rolle der Führungskraft als Architekten zeigt des Weiteren die Einschätzung der mittelständischen Führungskräfte. So würden sich 74 % der Führungskräfte als Organisatoren charakterisieren, 77 % als Strategen.<sup>318</sup>

## 6. Die Führungskraft als Coach

Die Rolle der Führungskraft als Coach gewinnt gerade durch die schnellen Veränderungen der Märkte sowie der Organisationen an Bedeutung. Sie kann sogar als Schlüsselrolle bezeichnet werden, wenn es um die Beziehung zu den Stakeholdern geht und um deren Aufrechterhaltung. Die Rolle wird vor allem durch Maßnahmen zur Unterstützung der persönlichen Entwicklung und der Zielerreichung von Individuen und Teams ausgefüllt. Darüber hinaus ist die Integration von Mitarbeitern aus verschiedenen kulturellen Hintergründen eine Aufgabe der Führungskraft als Coach, wodurch die Zusammenarbeit gefördert wird. Ebenso zählen Themen wie Fairness und Respekt zu den zentralen Elementen. Zusammenfassend ist es die Aufgabe des Coachs, für die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion einzunehmen, indem moralische

---

<sup>316</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 111.

<sup>317</sup> Vgl. Blue Competence (o.J.-a).

<sup>318</sup> Vgl. Commerzbank AG (2011), S. 15.

Werte und Integrität vorgelebt werden. Dazu zählt auch, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern den Zugang zur Weiterbildung ermöglichen.<sup>319</sup>

Belege für die Rolle der Führungskraft als Coach in der unternehmerischen Praxis liegen in Form von Sekundärdaten nicht vor. Dies liegt vor allem daran, dass im Bereich der Einstellung des Unternehmensführers zur Integration und Förderung der eigenen Mitarbeiter wenig publiziert wurde. Jedoch zeigt die angesprochene Studie der COMMERZBANK, dass 88 % der befragten Maschinenbauer Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalführung verwenden.<sup>320</sup> Diese Art der Mitarbeiterführung zeigt, dass die leitenden Personen durchaus an einer guten Beziehung zu den Mitarbeitern interessiert sind und den offenen Kommunikationsweg wählen. Dadurch können Ziele realistischer festgelegt und Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeitet werden, wie es in der Rolle des Coachs festgelegt ist. Darüber hinaus spricht für die Wahrnehmung dieser Rolle im deutschen Maschinenbau die Tatsache, dass sich 80 % der Führungskräfte als Motivator sehen und immerhin 69 % in der Rolle des Förderers.<sup>321</sup>

Die aufgezeigten Untersuchungsergebnisse lassen darauf schließen, dass durchaus ein Verständnis in den Branchenunternehmen vorliegt, dass die Rolle des Coachs und Motivators ein wichtiger Teil bei der Ausgestaltung der Führung ist. Motivation und Kommunikation mit den Mitarbeitern spielen als Führungsinstrument folglich eine Rolle. Um die Bedeutung der Rolle des Coachs nach MAAK und PLESS jedoch umfassend zu erörtern, fehlt es an Aussagen über die moralischen und Integrität basierten Vorbildfunktionen der Führungskräfte im Unternehmen.

#### 7. Die Führungskraft als Geschichtenerzähler (Storyteller)

Die Sicht auf Führungskräfte kann sich auch auf den Entwickler eines gemeinsamen, für alle Stakeholder sinnstiftenden Systems beziehen. In diesem Fall kommt der Wirkung von Geschichten und dem Führen von Dialogen eine große Bedeutung zu. Auf diese Weise vermag das Unternehmen bspw. interne und externe Stakeholder in tragfähige Partnerschaften zu integrieren, bei denen eine einheitliche Auffassung über den Unternehmenserfolg und über das Gemeinwohl vorliegt.<sup>322</sup> Dabei gehen diese Geschichten über die reine Formulierung und Kommunikation von Werten

---

<sup>319</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 110 f.

<sup>320</sup> Vgl. Commerzbank AG (2011), S. 16.

<sup>321</sup> Vgl. Commerzbank AG (2011), S. 16.

<sup>322</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 111.

hinaus. Ziel ist es vielmehr, durch diese Geschichten die Kernidee der Unternehmensführung auf eine emotionale Ebene zu transportieren. Dementsprechend werden die Geschichten als Illustration relevanter Werte verwendet und helfen so, die Werte und Vorstellungen verständlich zu kommunizieren.<sup>323</sup>

Aus keinen branchenweiten Initiativen oder Verbänden geht die Rolle der Führungskraft als Geschichtenerzähler hervor. Auch auf Unternehmensebene sind derartige Maßnahmen wenig verbreitet. Natürlich wird auch in den Unternehmen des deutschen Maschinenbaus viel kommuniziert und die Unternehmensführung gibt die Werte an die Mitarbeiter weiter. In den seltensten Fällen wird dies jedoch in den Kontext einer klassischen Geschichte eingebettet. Die Rolle des Unternehmensführers als Geschichtenerzähler scheint somit für die Branche eine untergeordnete Rolle zu spielen.

#### 8. Die Führungskraft als Change Agent

Aufbauend auf dem Konzept von BURNS, der den Begriff „Transforming Leadership“ prägte,<sup>324</sup> entwickelten MAAK und PLESS die Rolle der Führungskraft als Change Agent. In dieser Rolle ist es die entscheidende Aufgabe der Unternehmensführung, Veränderungsprozesse hin zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie zu initiieren und durchzuführen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Veränderung der Unternehmensumwelt ein wichtiger Faktor. Dabei gilt es zum einen zu beachten, dass das reine Imitieren eines Wandels im Unternehmen nicht der eigentliche Zweck von „Transforming Leadership“ sein sollte. Zum anderen sollten Veränderungen in einer rücksichtsvollen und nachhaltigen Form geleitet und umgesetzt werden. Die Unterstützung der Stakeholder sollte die Führungskraft bei den Veränderungsvorhaben sicherstellen sowie Unsicherheiten, die mit allen Veränderungen einhergehen, versuchen abzubauen. Für diese Maßnahmen sollten Führungskräfte die notwendigen Impulse sowie Orientierungshilfen geben.<sup>325</sup>

Die Umfrage der COMMERZBANK im deutschen Mittelstand gibt Anzeichen dafür, dass in den Branchenunternehmen die Rolle der Führungskraft als Change Agent wahrgenommen wird. So verstehen sich immerhin 71 % der befragten Führungskräfte als Initiator.<sup>326</sup> Wird ein Initiator als eine Person verstanden, die Veränderungs-

---

<sup>323</sup> Vgl. Pless (2007), S. 449.

<sup>324</sup> Vgl. Burns (1978).

<sup>325</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 112.

<sup>326</sup> Vgl. Commerzbank AG (2011), S. 15.

prozesse anregt bzw. neue Denkweisen begründet,<sup>327</sup> so scheint im mittelständischen deutschen Maschinenbau die Rolle des Change Agent Anwendung zu finden.

Zusammenfassend lässt sich im deutschen Maschinenbau eine große Relevanz von Responsible Leadership feststellen. Dies kann vor allem durch die Betrachtung der acht Rollen eines Responsible Leaders bestätigt werden, die MAAK und PLESS formulieren. Dabei zeigt sich, dass sowohl bei Analyse der Gesamtbranche wie auch anhand einzelner Illustration die einzelnen Rollen von Relevanz für die Branche sowie deren Unternehmen sind. Vor allem die Nachhaltigkeitsinitiative Blue Competence regt die Mitgliedsunternehmen stark dazu an, im Sinne eines Responsible Leaders zu handeln. Auf Unternehmensebene veranschaulicht das Unternehmen TRUMPF, wie verantwortungsvolle Führung umgesetzt werden kann. Dies zeigt insbesondere die Beschreibung des eigenen Führungsstils, der dem Konzept Responsible Leadership sehr nahe kommt:

*„Unsere Führungskräfte vermitteln die Werte von TRUMPF durch ihr tägliches Tun. Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie Initiative, Offenheit und Selbstvertrauen zeigen. Die Fähigkeit zur Führung geht von persönlicher und fachlicher Kompetenz aus. Führung bedeutet auch Impulse für Innovationen zu setzen. Unsere Führungskräfte beziehen Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist von Höflichkeit, Respekt und Vertrauen geprägt. Das Verhalten unserer Führungskräfte muss vorbildlich sein.“<sup>328</sup>*

Die Relevanz einer verantwortungsvollen Führung wird in Zukunft noch weiter steigen, da zum einen nachhaltige Themen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zum anderen kann den Herausforderungen des Fachkräftemangels auch durch eine Umsetzung des Konzepts Responsible Leadership im Unternehmen entgegengewirkt werden, da die Führung und somit die Kultur im Unternehmen häufig entscheidende Kriterien bei der Wahl des Arbeitsplatzes sind.

---

<sup>327</sup> Vgl. Duden (o.J.).

<sup>328</sup> Vgl. TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-b).

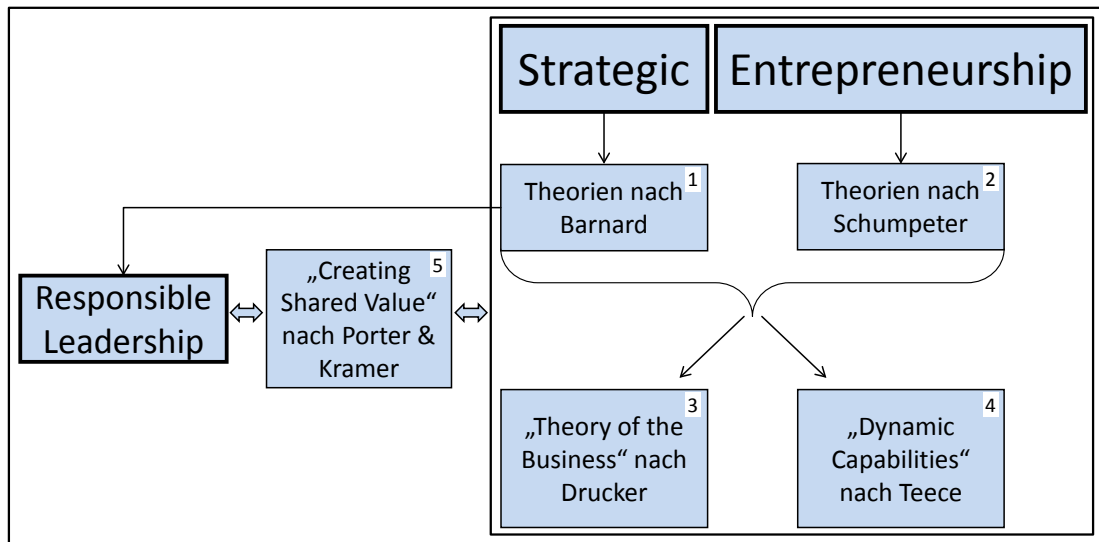
## 5 Fazit und Ausblick

Die eingangs dargestellte hohe Wettbewerbsfähigkeit der Branchenunternehmen des deutschen Maschinenbaus hat vielfältige Gründe. Dies verdeutlicht vor allem eine branchenspezifische Betrachtung der einzelnen Dimensionen des Diamantmodells nach PORTER. Damit Unternehmen in der Lage sind, die positiven Voraussetzungen des Industriestandortes Deutschland nutzen zu können, sind vor allem die Führung und die Strategie des Unternehmens entscheidend. Folglich kommt der Diamantdimension Strategie, Struktur und Wettbewerb eine Kernrolle zu, da in diesem Fall auch das Innere der Unternehmen in den Betrachtungsfokus gerückt wird. Dieser Perspektivenwechsel hin zur Inside-Out-Perspektive ist sinnvoll, da sich direkt im Unternehmen die Umsetzung der Standortbedingungen entscheidet. Die betrachteten Herausforderungen der Branche verdeutlichen in diesem Zusammenhang, dass zwei Bereiche im Unternehmen von besonderer Bedeutung für die Bewältigung dieser sind: zum einen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen sowie deren Umsetzung am Markt und zum anderen die Führung im Unternehmen, die langfristig und umsichtig agieren sollte. Ergo kann vermutet werden, dass für eine dynamische Branche wie den deutschen Maschinenbau auch die Konzepte Responsible Leadership und Strategic Entrepreneurship von Relevanz sind. Entscheidend für eine Relevanzbeurteilung ist jedoch zunächst die Erlangung eines tiefgreifenden theoretischen Verständnisses der beiden Konstrukte. Darauf aufbauend kann eine Analyse der Bedeutung für die Unternehmen der Maschinenbaubranche vorgenommen werden. Diese Argumentationskette berücksichtigend wurden in der Einleitung der vorliegenden Arbeit zwei Forschungsfragen aufgeworfen. Diese sollen als Leitfaden für den inhaltlichen Aufbau des Researchpapers dienen. Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

Forschungsfrage 1: Auf welche Theorieansätze gehen Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership zurück und wie können beide integriert werden?

Forschungsfrage 2: Welche Bedeutung kommt den beiden theoretischen Konzepten Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership für die erfolgreiche Unternehmensführung im deutschen Maschinenbau zu?

Für die Beantwortung von Forschungsfrage 1 wird an dieser Stelle erneut die Abbildung aufgeführt, welche das theoretische Rahmenkonzept darstellt:



**Abb. 22: Konzeptionelle Darstellung des theoretischen Rahmenkonzepts**  
(Eigene Darstellung)

Aus dieser Graphik sowie aus den Ausführungen zu dieser geht hervor, dass die Theoriekonzepte Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership im Kern nicht neu sind. Vielmehr handelt es sich dabei um eine Kombination bzw. Abwandlung bereits vorhandener Theorien und Konzepte. Vor allem die Idee von Strategic Entrepreneurship konnte bereits in Teilen in der *Theory of the Business* (3) sowie im Konzept der *Dynamic Capabilities* (4) beobachtet werden. Die Notwendigkeit einer Responsible Leadership im Unternehmen leitet sich zum einen aus dem Stakeholderansatz ab, der zu den modernen Ansätzen der Unternehmensführung gezählt wird und eine Fokussierung auf allen Anspruchsgruppen des Unternehmens propagiert. Die sich auf dieser Basis entwickelte Nachhaltigkeitsdebatte, die im Unternehmen vor allem durch das CSV-Konzept (5) getragen wird, verdeutlicht ebenfalls die Notwendigkeit einer Führung im Unternehmen, die alle Anspruchsgruppen berücksichtigt und den Fokus auf die Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft und für das Unternehmen legt.

Das Umsetzen beider Konzepte im Unternehmen kann jedoch auf BARNARD (1) zurückgeführt werden, der im Rahmen seiner Effektivitäts- und Effizienzbetrachtung gedankliche Vorboten zu Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership formuliert.<sup>329</sup> Die Effektivität wird erreicht, wenn sowohl Formal- wie auch Sachziele erfüllt sind. Dies ist vor allem von der Fähigkeit des Unternehmens abhängig, sowohl unternehmerische wie auch verwertende Tätigkeiten parallel durchzuführen.<sup>330</sup>

<sup>329</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2, das sich mit den Theorien Barnards, im Speziellen auch mit Effizienz und Effektivität befasst.

<sup>330</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 45.

Das Handeln im Sinne von Strategic Entrepreneurship begünstigt demzufolge die Realisierung von Effektivität. Die Effizienz im Unternehmen basiert auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Durch eine verantwortungsvolle Führung können auch immaterielle Anreize gesetzt werden, die einen Beitrag zu dieser Zufriedenheit leisten.<sup>331</sup> Zusammenfassend können daher Strategic Entrepreneurship als Basis der Effektivität und Responsible Leadership als Basis der Effizienz angesehen werden. Die beiden im Rahmen dieser Arbeit fokussierten Konzepte sind daher auch in BARNARDS Überlegungen bedeutsam.

Für die Beantwortung von Forschungsfrage 2 kann resümiert werden, dass bei den beiden Konzepten Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership eine große Relevanz im deutschen Maschinenbau vorliegt. Auf Strategic Entrepreneurship bezogen zeigt dies vor allem die Betrachtung der Dimensionen des Konstrukts. So ergibt die Analyse, dass alle vier Dimensionen (1. kontinuierliche Innovation, 2. Wertgenerierung, 3. Netzwerke, 4. Balance zwischen Exploration und Exploitation) im Maschinenbau von Bedeutung sind. Genauso konnte die Wichtigkeit der Umsetzung einer Responsible Leadership in den Branchenunternehmen festgestellt werden. Bestätigt wird dies vor allem durch die Analyse der acht Rollen eines Responsible Leaders nach MAAK und PLESS, deren Bedeutung sich für die Maschinenbaubranche sowohl nach Betrachtung von Brancheninitiativen wie auch nach beispielhaften Illustrationen der Firma TRUMPF zeigt.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur theoretischen Einordnung der Themen Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership. Darüber hinaus wird ein erster Zusammenhang zum deutschen Maschinenbau hergestellt. Dieser basiert jedoch nur auf den Merkmalen einiger Unternehmen. Eine branchenweite Untersuchung ist auf diese Weise nur schwer möglich, da es an Informationen fehlt. Aus diesem Grund bedarf es für ein abschließendes Urteil zur Relevanz beider Konzepte für die Branche einer Datenerhebung. Darauf aufbauend kann die Frage, ob es sich bei Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership um Erfolgsfaktoren für die Branche handelt, anhand einer empirischen Untersuchung beantwortet werden.

---

<sup>331</sup> Vgl. Barnard/Andrews (1968), S. 237 ff.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1979):** Zur Wiederentdeckung des Unternehmers, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 135. Jg. (4), S. 533-552.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009):** What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Review, 11. Jg. (1), S. 29-49.
- Andrews, K. R. (1971):** The concept of corporate strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965):** Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. I. (1984):** Strategic management, Macmillan, London.
- Antonic, B.; Hisrich, R. D. (2001):** Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, 16. Jg. (5), S. 495-527.
- Antonic, B.; Hisrich, R. D. (2003):** Clarifying the Intrapreneurship Concept, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10. Jg. (1), S. 7-24.
- Barnard, C. I.; Andrews, K. R. (1968):** The functions of the executive, 30. anniversary, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass.
- Barney, J. B. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17. Jg., S. 99-120.
- Beutin, N. (2003):** Management von Kundenzufriedenheit bei Maschinenbau- und Industriegüterunternehmen, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, S. 529–564.



**Blue Competence (2013):** VDMA-Initiative Blue Competence beschliesst Kodex für Nachhaltigkeit im Maschinen- und Anlagenbau,

<http://www.bluecompetence.net/-/vdma-initiative-blue-competence-beschliesst-kodex-fur-nachhaltigkeit-im-maschinen-und-anlagenbau?aut=vdma-initiative-blue-competence-beschliesst-kodex-fur-nachhaltigkeit-im-maschinen-und-anlagenbau>, Abruf: 07.06.2013.

**Blue Competence (o.J.-a):** Responsibility,

<http://www.bluecompetence.net/responsibility;jsessionid=64C53C33C41376F45C5B39FE556C0F76>, Abruf: 04.07.2013.

**Blue Competence (o.J.-b):** Standpunkte. Blue Competence bezieht Stellung,

<http://www.bluecompetence.net/standpoints>, Abruf: 28.06.2013.

**Blum, U.; Leibbrand, F.; Danz, B. (2001):** Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit, Gabler, Wiesbaden.

**Bundesregierung (o.J.):** Industrie 4.0,

<http://www.hightech-strategie.de/de/59.php>, Abruf: 27.06.2013.

**Burke, W. W. (2002):** Organization change: theory and practice, Sage, Thousand Oaks, Calif.

**Burmann, C. (2005):** Strategische Flexibilität und der Markenwert von Unternehmen, in: Kaluza, B.; Becker, T. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 29-53.

**Burns, J. M. (1978):** Leadership, Harper Collins, New York.

**Carroll, A. B. (1991):** The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 34. Jg. (4), S. 39-48.

**Carroll, A. B.; Buchholtz, A. K. (2003):** Business & society: ethics and stakeholder management, 5. ed, South-Western, Cincinnati, Ohio.

**Chandler, A. D. (1962):** Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, Cambridge, Mass.

- Chandler, A. D. (2001):** Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, 22. print., MIT Press, Cambridge, Mass.
- Churchill, N. C. (1992):** Research Issues in Entrepreneurship, in: Sexton, D. L.; Kasarda, J. D. (Hrsg.): The State of the Art of Entrepreneurship, PWS-Kent, Boston, S. 579-596.
- Commerzbank AG (2011):** Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand, Studie 10, Mai 2011,  
[https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/10studie/FL\\_UP\\_10\\_studie\\_final\\_Ansicht.pdf](https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/10studie/FL_UP_10_studie_final_Ansicht.pdf), Abruf: 01.02.2013.
- Dellmann, K. (1992):** Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling, in: Spremann, K.; Zur, E. (Hrsg.): Controlling. Grundlagen – Informationssysteme - Anwendung, Gabler, Wiesbaden, S. 113-140.
- Drucker, P. F. (1974):** Management. Tasks responsibilities practices, Heinemann, London.
- Drucker, P. F. (1977):** People and Performance: The best of Peter Drucker on Management, Harper's College Press, New York.
- Drucker, P. F. (1979):** The practice of management, 10. printing, Pan Books, London.
- Drucker, P. F. (1985):** Innovation and entrepreneurship: Practice and principles, Reprint, Heinemann, London.
- Drucker, P. F. (1994):** The Theory of the Business, Harvard Business Review, 72. Jg. (5), S. 95-104.
- Duden (o.J.):** Initiator, der,  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Initiator>, Abruf: 07.07.2013.
- Eidems, J. (2010):** Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive, in: Festing, M; Royer; S. (Hrsg.): Schriftenreihe Internationale Personal- und Strategieforschung, Band 6, Rainer Hampp Verlag, München.

- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996):** Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, *Organization Science*, 7. Jg. (2), S. 136-150.
- Fabisch, N. (2012):** Corporate Social Responsibility im Maschinenbau, in: Zerres, M.; Zerres, C.; Thiebes, F. (Hrsg.): *Maschinenbaumarketing*, Rainer Hampp Verlag, München, S. 117-135.
- Ferber, S. (2013):** Das Internet der Dinge auf dem Weg in die Fabrik, *VDMA Nachrichten*, März 2013, VDMA-Verlag, Frankfurt am Main, S. 18-19.
- Freeman, R. E. (2010):** *Strategic management: a stakeholder approach*, Reissue, Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- Fuchs, A. (2013):** *Das strategische Management von Corporate Entrepreneurship: empirische Kausalanalysen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Furrer, O.; Thomas, H.; Goussevskaia, A. (2008):** The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management Reviews*, 10. Jg. (1), S. 1-23.
- Gretzinger, S. (2008):** *Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau. Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes*, in: Weber, W.; Martin, A.; Nienhüser, W.: *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, Bd. 33, Rainer Hampp Verlag, München.
- Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2006):** *Nachhaltigkeit*, Campus, Frankfurt am Main.
- Hammer, R. (2011):** *Planung und Führung*, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Hartmann, M. (2013):** *Die Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen in der Maschinenbaubranche. Eine theoretisch konzeptionelle Erklärung anhand der Diamant- und Clustertheorie*, *Research Papers on Marketing Strategy No. 7*, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Julius-Maximilians-Universität, Würzburg.

- Hering, T.; Vincent, A. J. F. (2005):** Unternehmensgründung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Hitt, M. A.; Ireland, D. R.; Hoskisson, R. E. (2011):** Strategic Management: Competitiveness and globalization, 9th ed., Thomson South-Western, Mason, OH.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2001):** Guest Editors' Introduction to the Special Issue. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, Strategic Management Journal, 22. Jg. (6/7), S. 479-491.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Sirmon, D. G.; Trahms, C. A. (2011):** Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, Academy of Management Perspectives, 25. Jg. (2), S. 57-75.
- Hungenberg, H. (2004):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. (2003):** A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, 29. Jg. (6), S. 963-989.
- Ireland, R. D.; Webb, J. W. (2007):** Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, Business Horizons, 50. Jg. (1), S. 49-59.
- Jacob, F.; Kleinaltenkamp, M. (2004):** Leistungsindividualisierung und –standardisierung, in: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Gabler, Wiesbaden, S. 601–623.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013):** Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft, Frankfurt am Main.

- Kalbfleisch, J. (2011):** Die Branche übernimmt Verantwortung, VDMA-Nachrichten, Juni 2011, VDMA Verlag, Frankfurt am Main, S. 44-45.
- Ketchen, D.; Ireland, R. D.; Snow, C. (2007):** Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, Strategic Entrepreneurship Journal, 1. Jg., S. 371-385.
- Koch, A. (2004):** Technologiebilanz: Instrument zur Beurteilung und Steuerung von Erfolgspotentialen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Koenig, J. (2004):** Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU, Eul, Lohmar.
- Konrad, E. (2013):** Eine große Chance, VDMA Nachrichten, März 2013, VDMA-Verlag, Frankfurt am Main, S. 22-23.
- Kraus, S. (2009):** Strategic corporate entrepreneurship: a case study on the basis of the configuration approach, Univ. Centre for Entrepreneurship, Utrecht.
- Kraus, S.; J.P.C., R.; Hughes, M.; Hosman, V. (2012):** Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, Review of Managerial Science, 6. Jg., S. 161-182.
- Kraus, S.; Marxt, C.; Filser, M.; Guieu, G. (2011):** Strategic Entrepreneurship - Analyse der Strukturen und Entwicklungen des Forschungsfeldes, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 59. Jg. (3), S. 203-228.
- Kunold, R.; Antolin, D. (2011):** Systematisches Preismanagement im Maschinenbau, in: Homburg, C.; Totzek, D. (Hrsg.): Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten, Gabler, Wiesbaden, S. 265–281.
- Labbé, M. (2012):** Tugend des Führens, in: Günther, E.; Ruter, R. X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Erich Schmidt, Berlin, S. 57-74.
- Lavie, D.; Stettner, U.; Tushman, M. L. (2010):** Exploration and Exploitation Within and Across Organizations, Academy of Management Annals, 4. Jg., S. 109-155.

- Lichte, C. (2009):** CSR -Projekte so vielfältig wie Unternehmenslandschaft. VDMA setzt sich für das Prinzip der Freiwilligkeit und gegen eine Harmonisierung ein, VDMA-Nachrichten, 04/09, VDMA Verlag, Frankfurt am Main, S. 16-17.
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996):** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21. Jg. (1), S. 135-172.
- Maak, T.; Pless, N. M. (2006):** Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective, *Journal of Business Ethics*, 66. Jg. (1), S. 99-115.
- March, J. G. (1991):** Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2. Jg. (1), S. 71-87.
- McGrath, R. G.; MacMillan, I. C. (2000):** The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Becker, C. (2010):** Internationales Marketing-Management: ein markenorientierter Ansatz, 4. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.
- Meyer, G. D.; Neck, H. M.; Meeks, M. D. (2006):** The Entrepreneurship - Strategic Management Interface, in: Hitt, M. A.; Ireland, D. R.; Camp, S. M. (Hrsg.): *Strategic Entrepreneurship - Creating a New Mindset*, Blackwell, Malden, S. 19-44.
- Meyer, M. (1995):** Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung, Gabler, Wiesbaden.
- Miller, D. (1983):** The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29. Jg. (7), S. 770-791.
- Mintzberg, H. (1975):** The manager's job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, 53. Jg. (4), S. 49-61.
- Müller, M.; Schaltegger, S. (2009):** Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung?, oekom, München.

- Nötzold, M. (1994):** Unternehmensstrategien: das hierarchische Strategie-Integrationsmodell (SIM) zur Gestaltung erfolgswirksamer Unternehmensstrategien bei Industriebetrieben, Linde, Wien.
- Pless, N. (2007):** Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers, *Journal of Business Ethics*, 74. Jg. (4), S. 437-456.
- Pless, N.; Maak, T. (2011):** Responsible Leadership: Pathways to the Future, *Journal of Business Ethics*, 98. Jg., S. 3-13.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2008):** Responsible Leadership: Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9. Jg. (2), S. 222-243.
- Pless, N. M.; Maak, T.; Waldman, D. A. (2012):** Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders, *Academy of Management Perspectives*, 26. Jg. (4), S. 51-65.
- Porter, M. E. (1990):** The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 68. Jg. (2), S. 73-93.
- Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Campus, Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (2000):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus-Verl., Frankfurt am Main.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2008):** Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Porter, M. E. (Hrsg.): *On competition*, updated and expanded, Harvard Business School Publ., Boston, Mass., S. 479-503.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011):** Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89. Jg. (1/2), S. 62-77.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2012):** Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 1. Aufl., Springer, Heidelberg, S. 137-154.

- Pudenz, K. (2011):** Neue Perspektive für Maschinenbaubranche durch Ausbau der Elektromobilität,  
<http://www.springerprofessional.de/neue-perspektive-fuer-maschinenbaubranche-durch-ausbau-der-elektromobilitaet-13782/3950254.html>,  
Abruf: 20.06.2013.
- Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G.; Tushman, M. L. (2009):** Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, 20. Jg. (4), S. 685-695.
- Rauen, H.; Sauter, R.; Gleich, R. (2010):** Innovationen in Netzwerken: Vernetzt denken. Gemeinsam Innovieren. Management von Innovationsnetzwerken im deutschen Maschinen- und Anlagenbau, VDMA Verlag, Frankfurt am Main.
- Say, J. B.; Stirner, M. (1845):** Ausführliches Lehrbuch der praktischen politischen Oekonomie, Bd. 3, Wigand, Leipzig.
- Schendel, D. E.; Hofer, C. W. (1979):** Strategic management: A new view of business policy and planning, Little, Boston/Mass.
- Schlick, T.; Hertel, G.; Hagemann, B.; Maiser, E.; Krame, M. (2011):** Zukunftsfeld Elektromobilität. Chancen und Herausforderungen für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Roland Berger Strategy Consultants, Berlin.
- Schuh, G.; Kampker, A.; Potente, T.; Jasinski, T. (2012):** Zukunftsperspektive des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus - Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, 1. Aufl., Apprimus, Aachen.
- Schumpeter, J. (1993):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., unveränd. Nachdr. d. 1934 erschienenen 4. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin.
- Shane, S. A. (2003):** A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus, Elgar, Cheltenham.
- Stevenson, H. H.; Jarrillo-Mossi, J. C. (1986):** Preserving Entrepreneurship as Companies Grow, *Journal of Business Strategy*, 7. Jg. (1), S. 10-23.



**Teece, D. J. (2007):** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28. Jg. (13), S. 1319-1350.

**Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997):** Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18. Jg. (7), S. 509-533.

**Thiebes, F. (2012):** Unternehmenskooperationen im Maschinenbau, in: Zerres, M.; Zerres, C.; Thiebes, F. (Hrsg.): *Maschinenbaumarketing*, Rainer Hampp Verlag, München, S. 25-45.

**TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-a):** Gesellschaftliche Entwicklung mitgestalten, <http://www.de.trumpf.com/uebertrumpf/verantwortung.html>, Abruf: 04.07.2013.

**TRUMPF GmbH + Co. KG (o.J.-b):** Unternehmensgrundsätze, <http://www.trumpf.com/index.php?id=15>, Abruf: 05.07.2013.

**VDMA (2011a):** Soziale Verantwortung, [http://www.vdma.org/documents/105628/803770/Argu\\_CSR\\_11.pdf/a55486de-5525-4626-8065-857e6f721147](http://www.vdma.org/documents/105628/803770/Argu_CSR_11.pdf/a55486de-5525-4626-8065-857e6f721147), Abruf: 09.05.2013.

**VDMA (2011b):** Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 2011, VDMA-Verlag, Frankfurt am Main.

**VDMA (2012a):** Kennzahlen zu Forschung und Innovation im Maschinenbau, Februar 2012, <http://www.vdma.org/documents/105628/778064/Kennzahlen+zu+Forschung+und+Innovation+im+Maschinenbau/c508e111-74f7-44de-ac11-d575b2876e14>, Abruf: 06.06.2013.

**VDMA (2012b):** Tendenzbefragung. Internationale Wettbewerbsposition des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus, <http://www.vdma.org/documents/105628/648021/Tendenzbefragung.pdf/5fe14fd9-0eac-4922-b668-5dfd30b64e8c>, Abruf: 07.01.2013.

**VDMA (2013a):** Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau, <http://www.vdma.org/documents/105628/778064/Maschinenbau+in+Zahl+und+Bild+2012/cd1a5f46-d3ee-4e2f-a5d7-0d4c4dba9cc7>, Abruf: 11.01.2013.

**VDMA (2013b):** Wandel aktiv gestalten,

<http://ost.vdma.org/article/-/articleview/1545743>, Abruf: 26.06.2013.

**VDMA (o.J.):** Willkommen bei E-MOTIVE, dem VDMA-Forum Elektromobilität,

<http://elektromobilitaet.vdma.org/article/-/articleview/776636>,

Abruf: 29.06.2013.

**Venkataraman, S.; Sarasvathy, S. (2001):** Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story, in: Hitt, M. A.; Freeman, E.; Harrison, J. S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell, Oxford, S. 650-668.

**Voegtlin, C. (2011):** Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership, Journal of Business Ethics, 98. Jg., S. 57-73.

**Voegtlin, C.; Patzer, M.; Scherer, A. (2012):** Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes, Journal of Business Ethics, 105. Jg. (1), S. 1-16.

**Vogel, R. (2011):** Exploration und Exploitation: Stand und Perspektiven der internationalen Diskussion, Diskussionspapiere des Schwerpunktes Unternehmensführung, 3(10), Hamburg.

**Voigt, K.-I.; Brem, A. (2007):** Die Person des Gründers als Determinante des Unternehmenserfolgs - Ergebnisse einer qualitativen Metastudie, in: Merz, J.; Schulte, R.; Wagner, J. (Hrsg.): Entrepreneurship, Professions, Small Business Economics, Lit, Hamburg, S. 357-374.

**Walras, L. (1922):** Theorie des Geldes. Die Stabilisierung des Geldwertes als das Problem von heute und vor fünfzig Jahren; nebst einem dogmengeschichtlichen, historischen und darstellenden Teil, Fischer, Jena.

**Williams, C. C.; Round, J.; Rodgers, P. (2010):** Explaining the off-the-book enterprise culture of Ukraine: reluctant or willing entrepreneurship?, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 10. Jg. (2), S. 165-180.

- Witt, H. (2008):** Dynamic Capabilities im Strategischen Electronic Business-Management: Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Wollersheim, J. (2010):** Dynamic Capabilities im Kontext von Mergers & Acquisitions: Erfolg von Zusammenschlüssen von Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Routinen, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Zahra, S. A.; Covin, J. G. (1995):** Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: a Longitudinal, Journal of Business Venturing, 10. Jg. (1), S. 43-58.
- Zerres, M.; Zerres, C.; Thiebes, F. (2012):** Maschinenbaumarketing, in: Zerres, M.; Zerres, C. (Hrsg.): Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Bd. 83, Rainer Hampp Verlag, München.

ISBN 978-3-00-044425-8