

zfbf

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

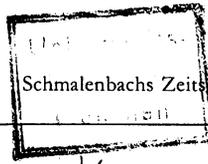
Jahresinhaltsverzeichnis

42. Jahrgang (1990)

Herausgegeben im Auftrag der
Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V. von

M. Bierich, W. Busse v. Colbe,
E. Frese, R. Gümbel, H. Hax,
G. Laßmann, A. Picot, K. Piltz,
D. Schneider, K. v. Wysocki

 **Verlagsgruppe Handelsblatt·Düsseldorf·Frankfurt**



Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) führt die Tradition der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung weiter, des ältesten betriebswirtschaftlichen Fachorgans, das im Jahre 1906 von Eugen Schmalenbach gegründet wurde. Die erste Folge der Zeitschrift erschien von 1906 bis 1944 als 1. bis 38. Jahrgang. Ab 1949 wurde sie als Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung – Neue Folge – von Karl Hax fortgeführt, der bis 1978 im Auftrag der „Schmalenbach-Gesellschaft e. V.“ ihr Herausgeber war. Seit 1964 trägt sie den Namen Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). Im Jahre 1970 wurde die Herausgeberschaft einem Gremium übertragen. Seit 1979 ist die „Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.“ Träger der Zeitschrift; der Präsident sowie ein Präsidialmitglied dieser Gesellschaft gehören dem Herausgebergremium an.

Herausgeber:

Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, Postfach 10 60 50, 7000 Stuttgart 10.

Prof. Dr. Dr. h. c. Walther Busse von Colbe, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Theoretische Betriebswirtschaftslehre, Postfach 10 21 48, 4630 Bochum 1.

Prof. Dr. Erich Frese, Organisationsseminar der Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41.

Prof. Dr. Rudolf Gümbel, Seminar für Handelsbetriebslehre der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Mertonstr. 17, 6000 Frankfurt/Main 1.

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Hax, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41.

Prof. Dr. Gert Laßmann, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Angewandte Betriebswirtschaftslehre I, Postfach 10 21 48, 4630 Bochum 1.

Prof. Dr. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Organisation, Ludwigstraße 28, 8000 München 22.

Dipl.-Kfm. Klaus Piltz, Vorstandsvorsitzender der VEBA AG, Karl-Arnold-Platz 3, 4000 Düsseldorf 30.

Prof. Dr. Dieter Schneider, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Postfach 10 21 48, 4630 Bochum 1.

Prof. Dr. Klaus v. Wysocki, Lehrstuhl für Wirtschaftsberatungs- und Revisionswesen der Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstr. 28, 8000 München 22.

Schriftleitung der ZfbF:

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Hax, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41, Tel. 0221/4704480.

Herausgeber des „Kontaktstudiums“:

Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich

Prof. Dr. Dr. h. c. Walther Busse von Colbe

Dr. Adolf G. Conenberg, Wissenschaftlicher Direktor des USW Universitätseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht, 5042 Erftstadt 1.

Dr. Joachim Funk, Vorstandsmitglied der Mannesmann AG, Mannesmannufer 2, 4000 Düsseldorf 1.

Prof. Dr. Gert Laßmann

Dipl.-Kfm. Klaus Piltz.

Schriftleitung des „Kontaktstudiums“:

Dr. Hans-Ulrich Krause, USW Universitätseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht, 5042 Erftstadt 1, Tel. 02235/4060.

K1062 GW ISSN 0341 – 2687 Bestell-Nr. 948007

Erscheinungsweise:

Die ZfbF erscheint 12mal im Jahr.

Verlag:

Handelsblatt GmbH

Postfach 11 02, 4000 Düsseldorf 1, Tel. 0211/8870.

Geschäftsführung: Dr. Heik Afheldt, Klaus Dolainski, Dr. Friedrich Wehrle

Verlagsleitung:

Dipl.-Pol. Uwe Hoch

Verlagsredaktion:

Dipl.-Ök. Peter Hanser

Vertriebsleitung:

Bernd-U. Kirchner

Vertriebsservice:

Tel. 0211/887-1711/1712

Bezugspreis:

Einzelheft DM 14,50 zuzüglich Versandkosten. Jahresvorzugspreis Inland DM 162,— (einschl. DM 10,60 MwSt.), Abonnement für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung) DM 102,— (einschl. DM 6,67 MwSt.), Auslandsabonnement jährlich DM 144,— + DM 21,— Versandkosten (Luftpostgebühren auf Anfrage). Für die Mitglieder der Schmalenbachgesellschaft, – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., – ist das Jahresabonnement im Mitgliederbeitrag enthalten. Anträge auf Mitgliedschaft sind zu richten an die Geschäftsstelle der Gesellschaft, Tiberiusstr. 4, 5000 Köln 51, Tel. 0221/381542. Sonderhefte (1–2 Ex. p. a.) werden extra in Rechnung gestellt. Den Abonnenten der ZfbF wird jedes Sonderheft gegen Rechnung mit einem Nachlaß von 25% auf den Ladenpreis geliefert. Bei Nichtgefallen kann das Sonderheft innerhalb einer Frist von drei Wochen an den Verlag zurückgesandt werden.

Bestellungen:

Alle Buchhandlungen, Postämter und der Verlag nehmen Bestellungen für die Zeitschrift entgegen. Abonnementskündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich.

Anzeigenleitung:

Marion Stern, Tel. 0211/887-1491

Anzeigenpreisliste:

Nr. 20, gültig ab 1. 1. 1990

Druck:

Lengericher Handelsdruckerei, Jürgen Bossemeyer GmbH + Co KG, 4540 Lengerich/Westf.

Copyright:

Handelsblatt GmbH. Sämtliche in der „ZfbF“ veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke – auch von Abbildungen, insbesondere zum Zwecke kommerzieller Werbung, Übersetzung, Vervielfältigung, Vortrag, Funk- und Fernsehendung sowie Speicherung auf Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – sind nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlages erlaubt.

Jahresinhaltsverzeichnis 1990

I. Abhandlungen,
Besprechungsaufsätze und Stellungnahmen,
Kontaktstudium in Zusammenarbeit mit dem USW
Universitätsseminar der Wirtschaft

	Seite
<i>Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.</i> , Analyse der für die Entwicklung eines Buy-Out-Marktes notwendigen Bedingungen in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von MBOs	830
<i>Arbeitskreis Steuern der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.</i> , Zur Reform der Substanzbesteuerung des Betriebsvermögens in der Bundesrepublik Deutschland	707
<i>Brauer, Karl M.</i> , Das Reisebüro als Bereich des Dienstleistungshandels	467
<i>Brink, Alfred Büchter, Dieter</i> , Zur Berücksichtigung von Kapitalbindungskosten in ausgewählten Entscheidungsmodellen	216
<i>Büchter, Dieter</i> , siehe <i>Brink, Alfred</i>	216
<i>Bühner, Rolf</i> , Reaktionen des Aktienmarktes auf Unternehmenszusammenschlüsse – Eine empirische Untersuchung	295
<i>Buttler, Günter Stegner, Eberhard</i> , Industrielle Dienstleistungen	931
<i>Diedrich, Ralf</i> , siehe <i>Sieben, Günter</i>	794
<i>Diez, Willi</i> , Modellzyklen als produktpolitisches Entscheidungsproblem Erfahrungen und Perspektiven in der deutschen Automobilindustrie ..	263
<i>Dirrigl, Hans Müller, Rolf</i> , Eigenfinanzierung und Eigenkapitalkosten bei begünstigter Besteuerung von Veräußerungsgewinnen	396
<i>Domsch, Michel Fischer, Joachim</i> , Entscheidungsgremien und strategisches Forschungsmanagement	851
<i>Drexl, Andreas</i> , Nutzungsdauerentscheidungen bei Sicherheit und Risiko ...	50
<i>Euler, Roland</i> , Der Ansatz von Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Dauerrechtsverhältnissen	1036
<i>Esser, Klaus</i> , Standortfaktor Unternehmensbesteuerung – Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung	157
<i>Fischer, Edwin O. Zechner, Josef</i> , Die Lösung des Risikoanreizproblems durch Ausgabe von Optionsanleihen	334
<i>Fischer, Joachim</i> , siehe <i>Domsch, Michel</i>	851
<i>Frantzmann, Hans-Jörg</i> , Zur Messung des Marktrisikos deutscher Aktien	67
<i>Freiling, Claus Lück, Wolfgang</i> , Zusammenarbeit von Abschlußprüfer und Interner Revision	287
<i>Haller, Axel</i> , Die „General Accepted Accounting Principles“ – Die Normen der externen Rechnungslegung in den USA	751
<i>Hanssmann, Friedrich Rubland, Johannes Liebl, Franz Michels, Kai-Niclas</i> , Kapazitätsexpansion in Commodity-Märkten als strategisches Problem	363
<i>Hanscholdt, Jürgen Leker, Jens</i> , Flexibilisierung als Strategie von Anbietern und Nachfragern innovativer Güter	963
<i>Holz Müller, Hartmut H. Kasper, Helmut</i> , Die Auslandsorientierung österreichischer Manager im internationalen Vergleich – Ergebnisse einer empirischen Studie	242
<i>Holz Müller, Hartmut H. Maier, Gunther</i> , Die Vorhersage des Exporterfolges von Unternehmen als Problem der Selbst-Selektion	915

<i>Kasper, Helmut</i> , siehe <i>Holz Müller, Hartmut H.</i>	242
<i>Kaas, Klaus Peter</i> , Nutzen und Kosten der Werbung. Umriss einer ökonomischen Theorie der Werbewirkung	492
<i>Kobayashi, Tetsuo</i> , Budgetierung und Steuerung in japanischen dezentralisierten Industrieunternehmen	343
<i>Koch, Helmut</i> , Diskursethik und Wirtschaftssystem. Bemerkungen zu einer Stellungnahme Horst Steinmanns	421
<i>Krabnen, Jan Pieter</i> , Über den Wert implizierter Treueprämien: Betriebliche Altersversorgung aus finanzierungstheoretischer Sicht	199
<i>Kroeber-Riel, Werner</i> , Zukünftige Strategien und Techniken der Werbung. Anpassung der Marktkommunikation an veränderte Kommunikationsbedingungen	481
<i>Kubn, Klaus</i> , Ökologische Umgestaltung des Steuersystems in den neunziger Jahren – ein Diskussionsbeitrag zur Reform der Unternehmensbesteuerung	733
<i>Kühn, Martin</i> , siehe <i>Schneeweiß, Christoph</i>	378
<i>Lehner, Franz</i> , Planung und Entscheidung neuer Bürotechnologien in Banken	317
<i>Leker, Jens</i> , siehe <i>Hauschildt, Jürgen</i>	963
<i>Liebl, Franz</i> , siehe <i>Hannsmann, Friedrich</i>	363
<i>Lück, Wolfgang</i> , Audit Committee – Eine Einrichtung zur Effizienzsteigerung betriebswirtschaftlicher Überwachungssysteme?	995
<i>Lück, Wolfgang</i> , siehe <i>Freiling, Claus</i>	287
<i>Maier, Gunther</i> , siehe <i>Holz Müller, Hartmut H.</i>	915
<i>Maul, Karl-Heinz</i> , Ausschüttungsregelungen für Aktiengesellschaften – Eine Erwiderung	154
<i>Michels, Kai-Niclas</i> , siehe <i>Hannsmann, Friedrich</i>	363
<i>Müller, Rolf</i> , siehe <i>Dirrigl, Hans</i>	396
<i>Müller-Hagedorn, Lothar</i> , Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik von Vertriebssystemen	451
<i>Niedernhuber, Günter</i> , Ausschüttungsregelungen für Aktiengesellschaften – Anmerkungen zu Karl-Heinz Maul	152
<i>Norström, Carl J.</i> , Kritische Würdigung des internen Zinsfußes	107
<i>Otte, Hans-Heinrich</i> , Harmonisierte Europäische Rechnungslegung	505
<i>Paul, Walter</i> , Finanzmanagement mit Hilfe von Kennzahlen – dargestellt am Beispiel der BASF	1076
<i>Picot, Arnold</i> , Strukturwandel und Wettbewerbsdruck	119
<i>Reuter, Edzard</i> , Auslandsinvestitionen zur Marktanteilssicherung und zur Sicherung des Produktionsstandortes Bundesrepublik Deutschland	819
<i>Rubland, Johannes</i> , siehe <i>Hannsmann, Friedrich</i>	363
<i>Sieben, Günter Dietrich, Ralf</i> , Aspekte der Wertfindung bei strategisch motivierten Unternehmensakquisitionen	794
<i>Schauenberg, Bernd</i> , Dreiecksdiagramme in der Diskussion um die Erwartungsnutzentheorie	135
<i>Schirmer, Armin</i> , Planung und Einführung eines neuen Produktes am Beispiel des Automobils	892
<i>Schneeweiß, Christoph Kühn, Martin</i> , Zur Definition und gegenseitigen Abgrenzung der Begriffe Flexibilität, Elastizität und Robustheit	378
<i>Schneider, Dieter</i> , Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre	869
<i>Schuster, Falko</i> , Countertrade – Ein Überblick über den Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung	3
<i>Schwetzler, Bernhard</i> , Finanzielle Effekte des Vermögensbildungsgesetzes	1057
<i>Stegner, Eberhard</i> , siehe <i>Buttler, Günter</i>	931
<i>Steiner, Peter</i> , Das Hedging von zinsreagiblen Bilanzpositionen	778

<i>Steinmann, Horst</i> , Mißverständnisse über die Diskursethik	418
<i>Türschmann, Carl Wolfram</i> , Stabilität und Chaos in einfachen, dynamischen Modellen der Betriebswirtschaftslehre	22
<i>Weber, Jürgen</i> , Thesen zum Verständnis und Selbstverständnis der Logistik ..	976
<i>Werner, Ute</i> , Die Analyse des Lageberichts als Instrument empirischer Zielforschung	1014
<i>Wohlgemuth, André C.</i> , Wettbewerbsvorteile schaffen durch Human Resources Management – Denkanstöße für die Personalentwicklung und für ein systematisches Management Development	84
<i>Wosnitzka, Michael</i> , Das Unterinvestitionsproblem in der Publikumsgesellschaft	947
<i>Zechner, Josef</i> , siehe <i>Fischer, Edwin O.</i>	334

II. Buchbesprechungen

<i>Ablert, D./Schröder, H.</i> , Rechtliche Grundlagen des Marketing (F. J. Witt) ..	638
<i>Albers, S./Herrmann, H./Kable, E./Kruschwitz, L./Perlitz, M.</i> , Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik im mittelständischen Unternehmen (W. Neus)	609
<i>Arnold, W.</i> , Finanzierungsziele (W. Neus)	650
<i>Arthur Anderson & Co./Stein, J. H. v.</i> , Zur Entwicklung der deutschen Kapitalmärkte bis 1992 (A. Storz)	652
<i>Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Schuchard-Fischer, C./Weiber, R.</i> , Multivariate Analysemethoden (T. Kaltenbach)	602
<i>Backhaus, K./Siepert, H. M.</i> , Auftragsfinanzierung im industriellen Anlagegeschäft (O. Hahn)	278
<i>Baetge, J.</i> , Bilanzanalyse und Bilanzpolitik (H. Schmid)	579
<i>Berthel, J.</i> Personal-Management (H. Klaus)	670
<i>Biener, H./Berneke, W.</i> , Bilanzrichtlinien-Gesetz (D. Rückle)	100
<i>Biethahn, J.</i> , Einführung in die EDV für Wirtschaftswissenschaftler (F. J. Seidenstricker)	588
<i>Biervert, B./Held, M.</i> , Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie (M. Steven)	547
<i>Brockhoff, K.</i> , Schnittstellen-Management (H.-H. Schröder)	626
<i>Bronner, R.</i> , Planung und Entscheidung (D. Herwig)	566
<i>Bühner, R.</i> , Betriebswirtschaftliche Organisationslehre (M. Matzel)	560
<i>Chmielewicz, K./Eichborn, P.</i> , Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft (F. Schuster)	615
<i>Clemens, R.</i> , Die Bedeutung des Franchising in der Bundesrepublik Deutschland (E. Sewing)	280
<i>Corsten, H.</i> , Die Gestaltung von Innovationsprozessen (J. Schmutz)	628
<i>Delfmann, W.</i> , Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre (E. Scherm)	539
<i>Deppe, J.</i> , Quality Circle und Lernstatt (T. Kaltenbach)	671
<i>Deppe, J./Scharfenkamp, N./Voß, J.</i> , Arbeit und Personal (E. Regnet)	672
<i>Dietrich, J.</i> , Die Publikums-Kommanditgesellschaft und die gesellschaftsrechtlich geschützten Interessen (S. List)	193
<i>Dohm, L.</i> , Die Desinvestition als strategische Handlungsalternative (J. Brüggerhoff)	663
<i>Domsch, M./Gerpott, H./Gerpott, T. J.</i> , Technologische Gatekeeper in der industriellen F & E (H.-H. Schröder)	629
<i>Drukarczyk, J.</i> , Finanzierung (R. Decker)	653
<i>Drumm, H.-J.</i> , Individualisierung der Personalwirtschaft (A. Kricsfalussy) ...	1107
<i>Drumm, H.-J.</i> , Personalwirtschaftslehre (T. J. Gerpott)	673

<i>Ebert, K.</i> , Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschafts-Controlling (W. Bornträger)	909
<i>Eidenmüller, B.</i> , Herausforderung an das Produktionsmanagement (H. v. Rühle)	618
<i>Eilenberger, G.</i> , Betriebliches Rechnungswesen (J. S. Tanski)	572
<i>Endriss, W./Kluge, H. J.</i> , Jahresabschlußanalyse und Planungsrechnung (J. S. Tanski)	356
<i>Ernst, A./Laumer, H.</i> , Struktur und Dynamik der mittelständischen Wirtschaft in Japan (M. Hemmert)	610
<i>Esser, C.</i> , Das Fremdkapital im Unternehmen als Insolvenzursache und die Möglichkeiten rechtlicher Steuerung der Finanzierungsgrundlagen (O. Hahn)	277
<i>Fabrion, R.</i> , Wirtschaftsinformatik (H.-U. Krause)	589
<i>Farny, D./Helten, E./Koch, P./Schmidt, R.</i> , Handwörterbuch der Versicherung (O. Hahn)	441
<i>Finsinger, J./Simon, J.</i> , Recht und Risiko (S. List)	194
<i>Fischer, E. O.</i> , Dynamische Kapitalstrukturoptimierung unter Unsicherheit (L. Kruschwitz)	442
<i>Fischer, J.</i> , Quantitative Ziele der Unternehmensplanung (F. Hoheneck)	567
<i>Flöck, G.</i> , Qualifikatorische Über- und Unterforderung von Personal (H. Oberschulte)	675
<i>Fourasie, J./Schneider, J.</i> , Warum Preise sinken (H. Simon)	530
<i>Gal, T.</i> , Grundlagen des Operations Reserach (S. Kiener)	599
<i>Garcia Echevarria, S.</i> , El reto empresarial Espanol, la empresa Espanola y su competitividad (F. Kaufmann)	811
<i>Grochla, E./Gaugler, E., et. al.</i> , Handbook of German Business Management (H. Fehr)	542
<i>Hanssmann, F.</i> , Quantitative Betriebswirtschaftslehre (W. Mag)	542
<i>Hax, H./Kern, W./Schröder, H.-H.</i> , Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis (K. Hellwig)	440
<i>Hoffmann, K.-J.</i> , „True and fair view“ aus englischer Sicht (R. Dietl)	582
① <i>Höpfenbeck, W.</i> , Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre (M. Matzel)	543
<i>Hotz-Hart, B.</i> , Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unter- schiedlichen industriellen Beziehungen (F. O. Lehmann)	637
<i>Jacobs, O. H.</i> , EDV-gestützte Jahresabschlußanalyse als Planungs- und Entschei- dungsrechnung (S. Hoyer)	583
<i>Kall, P./Koblas, J./Popp, W./Zehnder, C. A.</i> , Quantitative Methoden in den Wirtschaftswissenschaften (M. Bastian)	989
<i>Kaluza, B.</i> , Erzeugniswechsel als unternehmenspolitische Aufgabe (H.-H. Schröder)	620
<i>Kaynak, E.</i> , International Business in the Middle East (F. Schuster)	441
<i>Kettgen, G.</i> , Moderne Personalentwicklung in der Wirtschaft (M. Djarrahzadeh)	686
<i>Klingebiel, N.</i> , Prozeßinnovationen als Instrumente der Wettbewerbsstrategie (R. Palupski)	643
<i>Knoblich, H./Schubert, B.</i> , Marketing mit Duftstoffen (H. Gierl)	644
<i>Kölsch, K.</i> , Vorverlegte Insolvenzauslösung (S. List)	195
<i>Kotter, J. P.</i> , Erfolgsfaktor Führung (E. Regnet)	550
<i>Kreikebaum, H.</i> , Strategische Unternehmensplanung (M. Steven)	568
<i>Kreikebaum, H.</i> , Integrierter Umweltschutz (R. Palupski)	633
<i>Kroeber-Riel, W.</i> , Strategie und Technik der Werbung (R. Rapp)	645
<i>Kurbel, K./Mertens, P./Scheer, A. W.</i> , Interaktive betriebswirtschaftliche Infor- mations- und Steuerungssysteme (H. H. Schulze)	590

<i>Kurbel, K.</i> , Entwicklung und Einsatz von Expertensystemen (H.-U. Krause) .	591
<i>Kück, M.</i> , Betriebswirtschaft der Kooperative (H. Klaus)	616
<i>Kürzl, A.</i> , Qualität und Qualitätsmanagement (T. Kaltenbach)	622
<i>Landsittel, R.</i> , Dumping im Außenhandels- und Wettbewerbsrecht (F. Schuster)	529
<i>Lattmann, C.</i> , Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung (H. Klaus)	677
<i>Laub, U. D.</i> , Zur Bewertung innovativer Unternehmensgründungen im insti- tutionellen Zusammenhang (K. H. Maul)	605
<i>Lehmann, M.</i> , Betriebsvermögen und Sonderbetriebsvermögen (J. S. Tanski) .	357
<i>Lück, W.</i> , Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung (H. Ammann)	573
<i>Lütke Schwienborst, R.</i> , Strategische Kontrolle (F. Hasselberg)	551
<i>Martin, A.</i> , Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre (E. Gabele)	810
<i>Marr, R./Reichwald, R.</i> , Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur (M. Djarrahzadeh)	678
<i>Mellwig, W./Moxter, A./Ordelheide, D.</i> , Handelsbilanz und Steuerbilanz (J. S. Tanski)	585
<i>Müller, E.</i> , Probleme kurzfristiger Rechnungslegung (W. Lücke)	987
<i>Müller-Lutz, H. L.</i> , Einführung in die Versicherungsbetriebslehre (W. Lücke)	669
<i>Napp, H.</i> , Stillelegungen (T. J. Gerpott)	569
<i>Nippa, M.</i> , Gestaltungsgrundsätze für die Büroorganisation (J. Sydow)	193
<i>Nonhoff, J.</i> , Entwicklung eines Expertensystems für das DV-Controlling (R. Gabriel)	574
<i>Nutzinger, H./Backhaus, J.</i> , Codetermination (H. Steinmann)	689
<i>Olesch, G.</i> , Praxis der Personalentwicklung (M. Djarrahzadeh)	687
<i>Paraschis, J. N.</i> , Optimale Gestaltung von Mehrprodukt-Distributionssystemen (M. Bastian)	990
<i>Picot, A./Laub, U. D./Schneider, D.</i> , Innovative Unternehmensgründungen (O. Hahn)	606
<i>Pieper, R.</i> , Westliches Management – östliche Leitung (J. Reige)	553
<i>Prieß, K. H.</i> , Devisentermingeschäfte und Jahresabschlußzwecke (H. Schmid)	357
<i>Reich, J.</i> , Finanzierung der nuklearen Entsorgung (W. Neus)	657
<i>Reimer, C.</i> , Steuerplanung bei Ergebnisrückgang und Liquiditätsgespässen (R. Kiechl)	693
<i>Remmer, A.</i> , Organisationslehre (M. Matzel)	562
<i>Rollmann, C.</i> , Die Universität als Wirtschaftsunternehmen (O. Hahn)	278
<i>Ropella, W.</i> , Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung (T. J. Gerpott)	555
<i>Rose, G.</i> , Die Ertragsteuern (T. Heinrich)	694
<i>Rothgängel, E.</i> , Strategische Unternehmensplanung (G. Heß)	571
<i>Rosenstiel, L. v. Nerdinger, F./Spieß, E./Stengel, M.</i> , Führungsnachwuchs im Unternehmen (N. Scharfenkamp)	680
<i>Rücksteiner, F.</i> , Entscheidungsfindung in Forschung und Entwicklung (H.-H. Schröder)	634
<i>Rübli, E.</i> , Strategisches Management in schweizerischen Industrieunternehmungen (F. O. Lehmann)	557
<i>Scheer, A.-W.</i> , CIM im Mittelstand (R. Gabriel)	592
<i>Scheer, A.-W.</i> , Betriebliche Expertensysteme (H. H. Schulze)	593
<i>Scheer, A.-W.</i> , Rechnungswesen und EDV (R. Fischer/M. Rogalski)	575
<i>Schierenbeck, H.</i> , Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre (M. Matzel)	545

<i>Schneider, D.</i> , Investition, Finanzierung und Besteuerung (H. J. Fechner)	658
<i>Schnittke, J.</i> , Überrenditeeffekte am deutschen Kapitalmarkt (W. Neus)	659
<i>Scholz, C.</i> , Einführung in das Personal Computing (H.-H. Schulze)	594
<i>Scholz, C.</i> , Personalmanagement (K. Schwuchow)	683
<i>Scholz, C./Baumann, H.</i> , Die Vorbereitung und Nutzung des Personalcomputers (F. J. Seidensticker)	682
<i>Schruff, L.</i> , Entwicklung der 4. EG-Richtlinie (D. Rückle)	276
<i>Schuppenbauer, R.</i> , Grundsätze für eine ordnungsgemäße Datenverarbeitung (M. Zünkler)	595
<i>Schwarze, J.</i> , Einführung in die Wirtschaftsinformatik (R. Gabriel)	596
<i>Selbert, F. W.</i> , Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre (J. Glaubig)	695
<i>Sieben, G./Sielaff, M.</i> , Unternehmensakquisition (K. H. Maul)	612
<i>Simon, H.</i> , Price Management (K. P. Kaas)	988
<i>Staeble, W. H.</i> , Management (E. Regnet)	559
<i>Stablknecht, P.</i> , Einführung in die Wirtschaftsinformatik (M. Zünkler)	597
<i>Stabr, G.</i> , Internationale Strategische Unternehmensführung (H. Kreikebaum)	614
<i>Stepan, A./Fischer, E. O.</i> , Betriebswirtschaftliche Optimierung (G. Beuermann)	600
<i>Stetten, W. v.</i> , Was regelt das Arbeitsrecht? (H. Rumpf)	279
<i>Tapiero, C. S.</i> , Applied Stochastic Models and Control im Management (J. Stephan)	1109
<i>Theisen, M. R.</i> , Wissenschaftliches Arbeiten (R. Dietl)	548
<i>Tietz, B.</i> , Euromarkt und Euromarketing (R. Rapp)	648
<i>Ulrich, H./Probst, G. J. B.</i> , Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln (C. Scholz)	531
<i>Unterkofler, G.</i> , Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen (F. O. Lehmann)	607
<i>Volpert, V.</i> , Kapitalwert und Ertragsteuern (A. Schmid)	665
<i>Wagner, D.</i> , Organisation, Führung, Personalmanagement (C. Scholz)	564
<i>Weissenbeck, F./Mehler, H. A.</i> , Barter (F. Schuster)	529
<i>Werkmann, G.</i> , Strategie und Organisationsgestaltung (W. Hofbauer)	565
<i>Wijst, D. v. d.</i> , Financial Structure in Small Business (W. Neus)	661
<i>Wildemann, H.</i> , Produktionssynchrone Beschaffung (R. Fieten)	908
<i>Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O.</i> , Innovative Entscheidungsprozesse (V. Trommsdorff)	97
<i>Zäpfel, G.</i> , Taktisches Produktions-Management (A. Drexl)	623
<i>Zimmermann, W.</i> , Operations Research (J. Cherubini)	601

III. Würdigungen

<i>Liesegang, Günter</i> , Theodor Ellinger zum 70. Geburtstag	526
--	-----

IV. Sonderhefte

Sonderheft 26/90

Finanzierungsrechnung
Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der
Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für
Betriebswirtschaft e. V.

Herausgegeben von
Ruth Buchmann, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz

Sonderheft 27/90

Strategische Allianzen †

Herausgegeben von
Prof. Dr. Klaus Backhaus, Dipl.-Kfm. Klaus Piltz

Vorwort	V
<i>Klaus Backhaus/Klaus Piltz</i>	
Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?	1
<i>Kenichi Ohmae</i>	
Strategic Alliances in the Borderless World	11
<i>Klaus Backhaus/Wulff Plinke</i>	
Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen ...	21
<i>Andreas Gabl</i>	
Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität	35
<i>Hans-Gerd Servatius</i>	
Koordination internationaler strategischer Allianzen	49
<i>Klaus Poble</i>	
Strategische Allianzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie	67
<i>Marcus Bierich</i>	
Strategische Allianzen in der Elektroindustrie	77
<i>Joachim Süchting</i>	
Strategische Allianzen in der Kreditwirtschaft	85
<i>Andre Leysen</i>	
Strategische Allianzen in der photographischen Industrie – Das Fallbeispiel Agfa-Gevaert	91
<i>Michael Rumpf</i>	
Strategische Allianzen im Mittelstand – Ein Fallbeispiel aus der keramischen Industrie	101

Arnold Picot*

Strukturwandel und Wettbewerbsdruck**

Die Themenstellung wird vorwiegend aus einem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel behandelt. Dies bedeutet u. a., daß ein primär unternehmensbezogener Strukturbegriff zugrundeliegt¹; auf die ebenfalls wichtigen Fragen gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturveränderungen als Folgen erhöhten Wettbewerbsdrucks wird also nicht näher eingegangen.

1. Formen des Wettbewerbs und seiner Resonanz im Unternehmen

„Wettbewerb ist die Rivalität zwischen Individuen (oder Gruppen oder Nationen), und er tritt immer dann auf, wenn zwei oder mehr Subjekte nach etwas streben, das nicht alle bekommen können.“² Diese einfache Definition des Nobelpreisträgers *George Stigler* macht klar, worum es geht: *Knappheit erzeugt Rivalität und damit Wettbewerb* (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Wettbewerb

- Durch Knappheit erzeugte Rivalität zwischen Wirtschaftssubjekten
- Konkurrenz um die Nutzung von
 - Kaufkraft des Marktes
 - Ressourcen
 - Informationen
- Dynamisches Phänomen
 - Prozeß
 - andauernde Veränderungen
 - Ungleichgewichte
 - Wandel der Wettbewerbsvorteile und Strategien
 - permanente Aufgabe

* Prof. Dr. *Arnold Picot*, Institut für Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

** Geringfügig überarbeitete Fassung des Eröffnungsvortrags der Schmalenbach-Tagung 1989 „Ziele, Maßnahmen und Auswirkungen personeller Umstrukturierungen im Unternehmen“, am 27. April 1989 in Neuss bei Düsseldorf.

1 Vgl. etwa *Picot*, 1981a.

2 *Stigler*, 1987, S. 531, Übersetzung A. P.

Wettbewerb tritt keineswegs nur auf Märkten auf, sondern existiert in mehr oder weniger deutlicher Form in und zwischen allen Arten von Institutionen, Lebensformen, Kulturen und Wirtschaftssystemen. In einer dezentralen Marktwirtschaft äußert sich Wettbewerb in besonderer Weise auf Märkten aller Art (Güter-, Kapital-, Personal-, Informationsmärkte). Auf spontan entstandenen oder auf ausdrücklich organisierten Märkten findet ständig eine Abklärung der *Konkurrenz um die Nutzung wichtiger wirtschaftlicher Güter* (Kaufkraft der Abnehmer, menschliche oder sachliche Ressourcen, Informationen) statt. Die diversen Wirtschaftssubjekte setzen dabei ihre Ideen sowie ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Zahlung und zum Angebot von Leistungen im Sinne ihrer jeweiligen Ziele ein.

Wettbewerb ist als *dynamisches Phänomen* aufzufassen. Es werden also keine konstanten Größen ein für allemal optimiert, sondern es handelt sich um einen Prozeß, ein, wie der Nobelpreisträger *Friedrich von Hayek* sagt, „Entdeckungsverfahren, ... in dem Kundschafter auf der ständigen Suche nach unausgenützten Gelegenheiten sind, die, wenn sie entdeckt werden, dann auch von anderen genutzt werden können“³. So kommt es, daß Änderungen das Normale, Statik die nur theoretisch denkbare Ausnahme im Wettbewerb ist und daß Wettbewerbsprozesse durch Ungleichgewichte, Ungleichverteilung und ständige Umverteilung von Können, Wissen, Informationen und Ressourcen aller Art gekennzeichnet sind. Dementsprechend kann sich kein Unternehmer, keine Unternehmung, keine Branche und keine Volkswirtschaft darauf verlassen, daß einmal gefundene Wettbewerbsvorteile und darauf aufbauende Strategien Bestand haben. Der Wettbewerb als dynamisches Phänomen ist deshalb eine normale und permanente Herausforderung an alle am Wirtschaftsleben Beteiligten.

In Anlehnung an die industrieökonomische Forschung, die *Porter* (1983) in leicht nachvollziehbarer Weise für betriebswirtschaftliche Zwecke aufbereitet hat, lassen sich die in Abbildung 2 angeführten, wesentlichen Determinanten des Wettbewerbsdrucks anführen.

Abbildung 2: Determinanten des Wettbewerbsdrucks (in Anlehnung an Porter)

Je leichter der
Eintritt neuer Konkurrenten,
je größer die
Markt- und Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten,
je wahrscheinlicher das
Auftreten von Substitutionsprodukten,
je stärker die
Rivalität zwischen den vorhandenen Wettbewerbern,
desto größer der
Wettbewerbsdruck.

Mit anderen Worten: Je besser es einem Unternehmen gelingt, sich von diesen Einflüssen, auf deren Einzelheiten hier nicht näher eingegangen werden kann, abzukoppeln, desto weniger sieht es sich dem Druck des Wettbewerbs ausgesetzt. Es ist

³ *Hayek*, 1969, S. 260.

das natürliche Bemühen jedes unternehmerisch ausgerichteten Managements, sich dem Wettbewerb zu entziehen, während die Ordnungspolitik dafür zu sorgen hat, daß auf den relevanten Märkten ein funktionsfähiger Wettbewerb erhalten bleibt, um eine bestmögliche Marktversorgung zu ermöglichen. *Wilhelm Rieger*, der streitbare Gegenspieler *Eugen Schmalenbachs*, hat die Position des Unternehmers im Wettbewerb treffend so formuliert: „Von den Unternehmern aber könnte man eher behaupten, daß sie es außerordentlich bedauern, wenn sie den Markt versorgen; denn je länger er nicht versorgt ist, desto länger die Aussicht auf Absatz und Gewinn. ... Die Unternehmung kann es leider nicht verhindern, daß sie im Verfolg ihres Strebens nach Gewinn den Markt versorgt.“⁴

Aus Gründen, die heute vielfältig diskutiert werden und auf die hier nur global verwiesen wird, ist in der gegenwärtigen Phase und bis auf weiteres vor allem *mit solchen Kräften zu rechnen, die den Wettbewerbsdruck steigern (Abbildung 3)*.

Abbildung 3: Aktuelle Ursachen des verstärkten Wettbewerbsdrucks

- Internationalisierung (Globalisierung) der Märkte
- Verringerung von Informations- und Wissensvorsprüngen
- Beschleunigung des Wissenszuwachses
- Ausreifung klassischer Produkte und Sättigung angestammter Marktsegmente (Überkapazitäten)
- Wirkungen neuer Technologien
- Deregulierung von Märkten
- Veränderungen von Währungsparitäten
- Verknappung strategisch wichtiger Ressourcen

Diese Ursachen wirken sich auf die zuvor gezeigten Determinanten der Wettbewerbsintensität z. T. direkt, z. T. indirekt aus.

Die *Zunahme des Wettbewerbsdrucks* kann dabei kontinuierlich bzw. schleichend oder diskontinuierlich bzw. plötzlich erfolgen. Eine schleichende Zunahme, die sich in ganz kleinen Schritten vollzieht, ist oftmals für die Beteiligten viel schwieriger zu erkennen, als die plötzliche Steigerung. Weil man sich in einer scheinbaren Stabilität und Kontinuität vergangener Erfolge wähnt, hat schleichender Wandel oft wesentlich gravierendere Konsequenzen.

Die Wettbewerbsintensivierung kann monokausaler Art sein, wenn z. B. allein der Zutritt neuer Konkurrenten aus dem Ausland für die Änderung verantwortlich ist. Sie ist multikausaler Natur, wenn mehrere der erwähnten Ursachen und Determinanten wirksam werden. Dann sind Diagnose und Bewältigung des Wandels natürlich besonders schwierig.

Von großer Bedeutung ist die *Art der Wahrnehmung, des Erkennens der Wettbewerbsveränderung*. Wünschenswert ist natürlich ein frühzeitiges, antizipatives Erfassen neuartiger Wettbewerbskräfte, um rechtzeitig und ohne zu große und schmerzhaft eingegriffene Anpassungen vorzunehmen. Wie noch zu zeigen sein wird, ist dieses Ideal jedoch längst

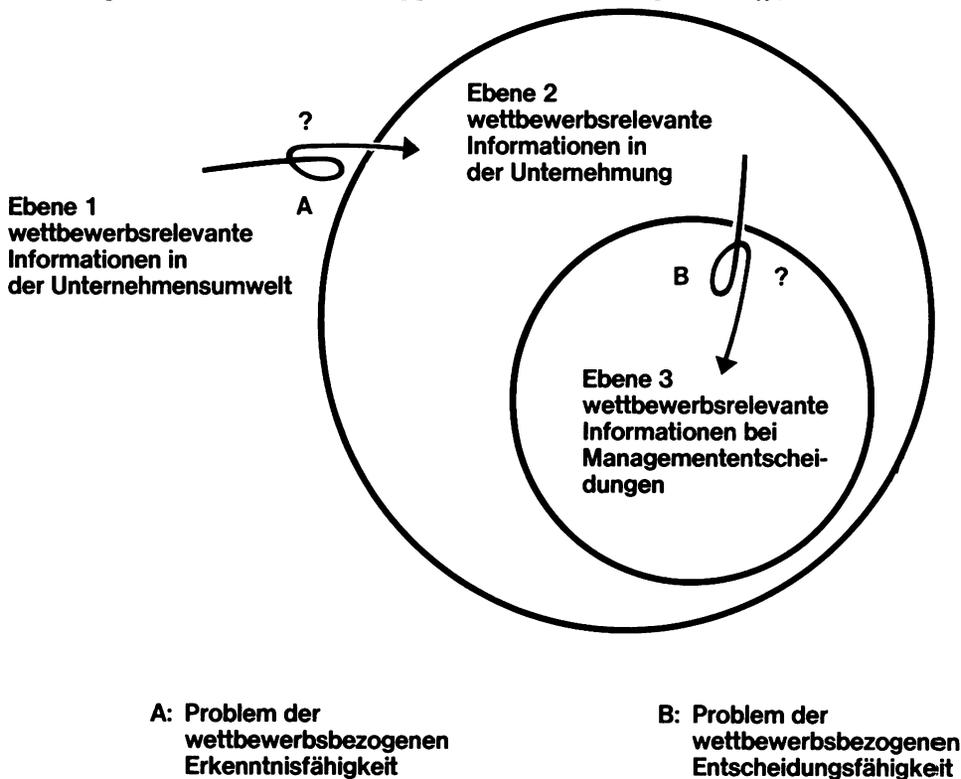
⁴ *Rieger*, 1929, S. 46 f.

nicht immer zu verwirklichen. Es verbleibt deshalb häufig nur eine späte, reaktive Wahrnehmung der Veränderung mit all ihren problematischen Konsequenzen, nämlich: der Entwicklung hinterherzulaufen, unter Druck und Konflikt sehr starke Einschnitte und Veränderungen vornehmen zu müssen⁵.

Erkennen und Diagnostizieren der Wettbewerbsveränderung können zudem selektiv, also unvollständig, oder vollständig sein. Es ist klar, daß ein vollständiges Erkennen einen Handlungsvorteil bietet. Doch genauso klar ist, daß nicht selten aufgrund verengter, durchaus auch doktrinärer Sichtweisen, mangelhafter Kritik- und Erkenntnisfähigkeit sowie begrenzten Wissens lediglich eine selektive Diagnose gelingt mit der Konsequenz, daß die dann gewählten Anpassungen und Strukturveränderungen nicht voll greifen können.

Es kann aufgrund der erwähnten Diagnoseprobleme bei der Auseinandersetzung mit dem Wettbewerbswandel immer wieder zu unliebsamen *Überraschungen* kommen. Der Grund dafür sind in Anlehnung an *Ansoff* (1976) zwei miteinander verbundene Problemkreise (Abbildung 4).

Abbildung 4: Ebenen des Überraschungsproblems (in Anlehnung an Ansoff)



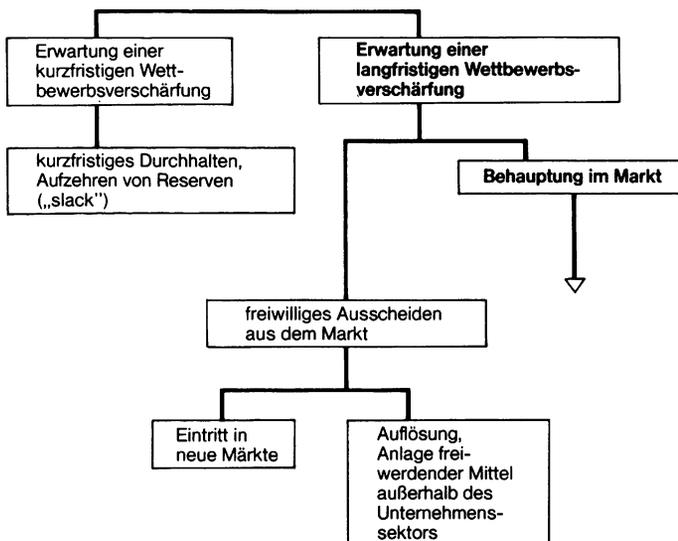
⁵ In einem sehr großen deutschen Unternehmen, das sich in wichtigen Teilbereichen permanent einem verschärften Wettbewerb strukturell anpassen muß, zeigte einer der Verantwortlichen dem Verfasser die Entwicklung der geplanten und tatsächlichen Personalzahlen über die vergangenen 10 Jahre hinweg und meinte: „Sie sehen, wir haben hier jedes Jahr ein kleines ‚Rheinhausen‘!“ Diese Bemerkung – so drastisch sie auch auf den ersten Blick klingen mag – macht den Unterschied zwischen antizipativer und reaktiver Wahrnehmung und Verarbeitung verschärften Wettbewerbs besonders deutlich.

Zum einen hängt es von der Qualifikation und der Außenorientierung der Mitarbeiter sowie von der Struktur der Organisation ab, in welchem Ausmaß wettbewerbsrelevante Informationen aus der Unternehmensumwelt aufgenommen werden, ob also überhaupt *Erkenntnisfähigkeit* vorliegt (Übergang von Ebene 1 zu Ebene 2). Zum anderen ist dann ausschlaggebend, ob wettbewerbsrelevante Informationen auch in Managemententscheidungen einzudringen vermögen, ob also *Entscheidungsfähigkeit* gegeben ist (Übergang von Ebene 2 zu Ebene 3). Auf den letzten Problemkreis haben vor allem das Kommunikationsklima, der Führungsstil, die Qualifikation der Führung und die Kommunikationsstruktur in der Unternehmung großen Einfluß. Insbesondere ist auch auf die Rolle der aktiven und passiven Kritikfähigkeit aller Beteiligten für einen offenen Informationsfluß zu verweisen – eine Anforderung, deren Bedeutung gar nicht überschätzt werden kann⁶, die jedoch längst nicht immer in ausreichendem Umfang erfüllt ist. Jäger sind eben oft beliebter als Kritiker.

2. Strukturwandel zur Bewältigung verstärkten Wettbewerbsdrucks

Die Frage, wie eine Unternehmung auf intensivierten Wettbewerb reagiert, hängt zunächst von den jeweiligen Erwartungen über die Nachhaltigkeit einer Wettbewerbsveränderung ab (Abbildung 5⁷). Selbstverständlich kann man sich bei der Bildung solcher Erwartungen wie bei allen Prognosen ex post getäuscht sehen, was die Position im Wettbewerb dann noch verschlimmern kann.

Abbildung 5: Allgemeine Verhaltensweisen bei erhöhten Wettbewerbsdruck



Bei nur *kurzfristiger Erwartung* einer Wettbewerbsverschärfung ist keine Strukturveränderung der Unternehmung angezeigt, sondern ein Durchhalten unter Ausnutzung

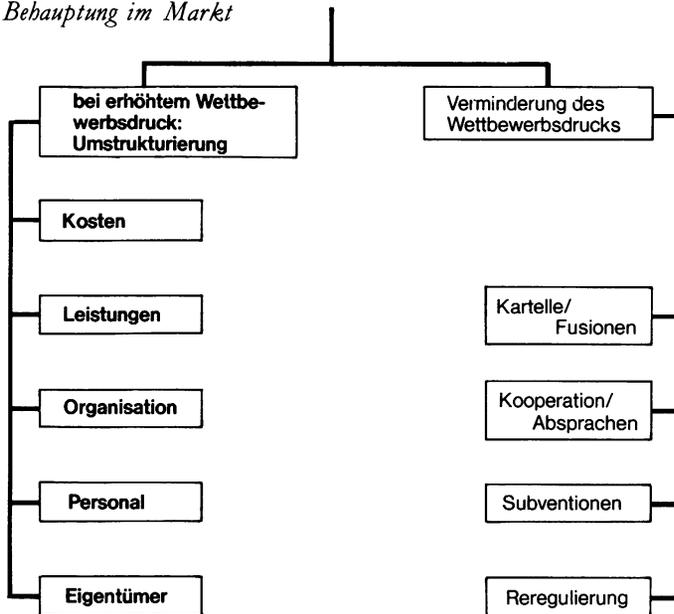
6 Vgl. z. B. Kirsch, 1976.

7 Vgl. zum folgenden auch Picot, 1984a, S. 145 – 148.

vorhandener Reserven und unter Einsatz operativer Instrumente der Kosten- und Marktpolitik.

Wird dagegen eine *langfristige Wettbewerbsintensivierung erwartet*, so müssen die Reaktionen tiefgreifender sein. Die Diagnose kann das freiwillige Ausscheiden aus dem betreffenden Markt nahelegen. Davon wird im folgenden nicht ausgegangen. Sie kann auf der anderen Seite zum entschlossenen Versuch der Behauptung im schwieriger gewordenen Markt führen (Abbildung 6).

Abbildung 6: Behauptung im Markt



Die Möglichkeit der Verminderung des Wettbewerbsdrucks durch Einschränkung des Wettbewerbs wird im folgenden ebenfalls nicht näher behandelt, ist jedoch als eine durchaus realistische und in Einzelfällen auch viel diskutierte Verhaltensweise im Auge zu behalten.

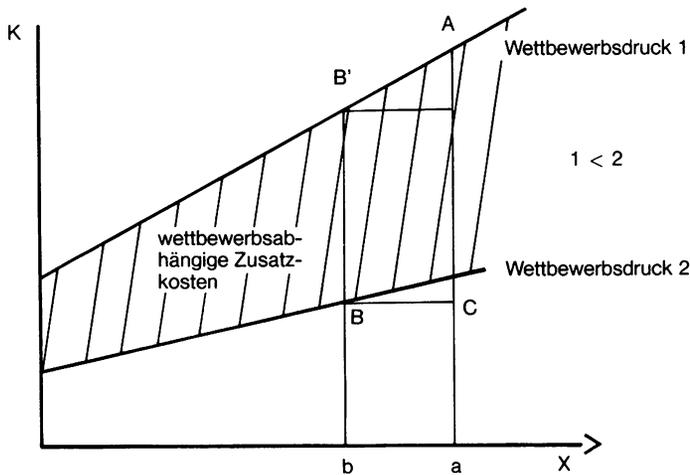
Bei langfristigem Behauptungswillen und bei Anerkennen der Wettbewerbskräfte steht die *Umstrukturierung* im Vordergrund. Sie bezieht sich vor allem auf die Bereiche Kosten, Leistungen, Organisation, Personal und Eigentümer. Zwischen diesen Bereichen bestehen verschiedene Abhängigkeiten. Insbesondere scheint es wichtig, darauf hinzuweisen, daß *personelle Umstrukturierungen in aller Regel keine direkte Folge des erhöhten Wettbewerbsdrucks sind, sondern eine Folge, die indirekt aus veränderungsbedürftigen Kosten-, Leistungs- und Organisationsstrukturen resultiert*. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, zunächst auf die primären Umstrukturierungsbereiche einzugehen.

(1) *Kostenstruktur*

Daß der Grad der Wettbewerbsintensität die Kostenstruktur einer Unternehmung beeinflusst, ist zwar eine schon von *Adam Smith* formulierte und von Organisations-

Unternehmens- und Wettbewerbstheorie in jüngerer Zeit immer wieder aufgegriffene Erkenntnis⁸. Obwohl der gedankliche Zusammenhang recht einfach und die empirischen Belege gut sind, wird in der Betriebswirtschaftslehre wie auch in weiten Bereichen der Unternehmenspraxis der *Wettbewerbsdruck als Kosteneinflußgröße* kaum, zu spät oder gar nicht berücksichtigt. Stark vereinfacht gilt: Je höher die Wettbewerbsintensität, desto größer der Zwang, die für das zielentsprechende Funktionieren der Unternehmung minimal erforderlichen Einsatzmengen und Preise von Kostengütern aller Art zu verwirklichen und desto höher der Einfallreichtum für Rationalisierung. Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck ergibt sich also ein Anpassungsbedarf der Kostenstruktur, der – wiederum stark vereinfacht und überzeichnet – in Abbildung 7 veranschaulicht wird.

Abbildung 7: Wettbewerbsdruck und Kostenstruktur



Die beiden Kurven zeigen die jeweils höchsten Gesamtkosten, die ceteris paribus einer Unternehmung entstehen dürfen, wenn sie in der zugehörigen Wettbewerbslage überleben will. Die Kurve 1 (geringerer Wettbewerbsdruck) weist einen höheren Fixkostenblock und eine größere Steigung auf als die Kurve 2. Darin kommt die Inanspruchnahme zusätzlicher Potentiale und das großzügigere Verbrauchsverhalten bei vermindertem Wettbewerb zum Ausdruck. Der Abstand zwischen den Kurven zeigt ein Kostensenkungspotential auf, das beim Übergang von einer schwächeren in eine stärkere Wettbewerbslage ausgeschöpft werden muß. Bei einem mit verschärftem Wettbewerb häufig verbundenen Beschäftigungsrückgang (von a nach b) muß eine Unternehmung also nicht nur den der Kurve 1 entsprechenden Kostenrückgang

8 Vgl. dazu und zum folgenden Picot, 1984a, S. 151–163, und die dort angegebene Literatur; zu institutionellen Hintergrundfaktoren vgl. Picot, 1984b.

verwirklichen⁹. Sondern sie muß zusätzlich Kosten in Höhe von $B' - B$ abbauen, will sie sich nachhaltig im Wettbewerb behaupten. Analoges gilt für eine Wettbewerbsverschärfung bei konstanter Beschäftigung.

Vor diesem Hintergrund sind die seit einigen Jahren auch in der Praxis weit verbreiteten kostenorientierten Flexibilisierungs-, Rationalisierungs- und Senkungsprogramme vor allem für den Gemeinkostenbereich einzuordnen¹⁰. Wesentlich für jede Anpassung der Kostenstruktur im Wettbewerb ist, daß die *Maßnahmen stets mit der Unternehmensstrategie und den daraus resultierenden Organisationserfordernissen abgestimmt werden*, weil sonst aus kurzfristigen Kostensenkungsinteressen Eingriffe erfolgen können, die dem langfristigen Behauptungsinteresse entgegenstehen. In vielen Fällen ist eine nachhaltige Kostensenkung zudem nur auf der Grundlage technisch-organisatorischer Veränderungen und personeller Qualifizierung möglich. Werden derartige Maßnahmen nicht sorgfältig verwirklicht, sondern nur rasch und vordergründig z. B. Personalkosten abgebaut, so verpufft nicht selten schon nach kurzer Zeit die Kostensenkungswirkung; die Verantwortlichen beantragen und bekommen bei nächster Gelegenheit das „fehlende“ Personal etwa wegen gestiegenen Arbeitsanfalls. Die wettbewerbsbezogene Kostensenkung erweist sich dann als „Strohfeuer“. Auf diese Problematik wird in der Praxis längst nicht immer geachtet.

(2) Leistungsstruktur

Bei verschärftem Wettbewerbsdruck sind die Kosten nur *ein* Aktionsparameter für strukturelle Anpassung. Von mindestens ebenso hohem Gewicht, nicht selten sogar von größerer Bedeutung ist die Anpassung der Leistungsstrukturen, wobei von dort aus auch Rückwirkungen auf die Kostensituation ausgehen können. Als Ansatzpunkte bieten sich die Leistungstiefe, die Leistungsbreite sowie Leistungsqualitäten und -zeiten.

Verstärkter Wettbewerbsdruck zwingt zunächst zur Überprüfung der *Leistungstiefe*. Sie stellt heute ein zentrales Moment bei der Anpassung von Unternehmensstrukturen an den gewandelten Wettbewerb dar. Zugleich gehen davon erhebliche Einflüsse auf Organisation und Personal aus. Es geht um das Ausmaß vertikaler Integration, also um die Frage, welche Teilaufgaben eigenerstellt und welche von außen bezogen werden sollen.

In der jüngeren Theorie und zunehmend auch in der Unternehmungspraxis ist man sich darüber klar, daß diese Frage nicht allein auf klassischer kostenrechnerischer Grundlage (Produktionskosten) zu klären ist. Reine Produktionskostenvergleiche vermögen z. B. überhaupt nichts über die strategische Bedeutung einer eigenerstellten oder fremdbezogenen Ressource auszusagen. Zudem neigt man in der Praxis nicht selten dazu, die Eigenerstellungsmöglichkeiten zu überschätzen. Diese Tendenz wird noch systematisch durch Teil- bzw. Grenzkostenkalküle unterstützt, die oftmals auch für mittel- und langfristige Eigenfertigungs-Fremdbezugs-Entscheidungen herangezogen werden, obwohl sie nur bei betont kurzfristiger Orientierung zulässig sind. Analysen und Entscheidungen der Leistungstiefe sind vor allem unter Einbeziehung der häufig nur indirekt erkennbaren Transaktionskosten (Koordinationskosten, Managementkosten)

⁹ Wobei mögliche Fragen einer Kostenremanenz einmal außer Acht bleiben sollen; vgl. dazu z. B. Heinen, 1966.

¹⁰ GWA, OVA, ZBB usw.; vgl. z. B. Hax, 1984, Picot, 1979 und Picot/Rischmüller, 1981.

zu treffen, will man nachhaltige, auch strategisch wirksame Strukturverbesserungen erreichen¹¹. Ohne auf Einzelheiten dieser Theorie einzugehen, lassen sich vereinfacht die in Abbildung 8 aufgezeigten Empfehlungen ableiten.

Abbildung 8: Überprüfung der Leistungstiefe

- Produktionskosten und Transaktionskosten (Koordinationskosten, Managementkosten) beachten!
- Auslagerung (klassischer Fremdbezug, Desintegration), wenn Leistung
 - einfach (gut strukturiert, standardisiert)
 - sicher (gut planbar)
- Einlagerung (Eigenerstellung, Integration), wenn
 - strategisch wichtig, innovativ,
 - unternehmensspezifisch,
 - unsicher,
 - häufig anfallend,
 - Know-how vorhanden oder entwickelbar
- vertikale Kooperation (Quasi-Integration, langfristige Verträge, Entwicklungskooperation), wenn
 - unternehmensspezifische Merkmale,
 - häufig anfallend,
 - Unsicherheit begrenzbar,
 - Know-how extern überlegen

Nicht selten stellt sich bei einer derartigen Überprüfung der Leistungstiefe heraus, daß aufgrund der historischen Gewachsenheit und des technologischen Wandels Unternehmen diverse Leistungen selbst erstellen, die vom Markt oder in Kooperation zu günstigeren Gesamtkosten (Produktions- und Transaktionskosten) bezogen werden können. Sie binden dadurch auch Managementkapazität und Kapital, die dann für wirklich bedeutende strategische Aufgaben fehlen. Auch das Umgekehrte gilt nicht selten: Unternehmungen schalten den Markt dort ein, wo sie vor allem aus langfristigen strategischen Überlegungen lieber selbst oder in enger Kooperation mit Dritten tätig werden sollten. Die organisatorischen und personellen Konsequenzen von Veränderungen der Leistungstiefe liegen auf der Hand.

Die Überprüfung der *Leistungsbreite* muß altbekannte Maßnahmen der Programmpolitik umfassen (Vereinfachung, Standardisierung, Bereinigung, Konzentration auf A- und B-Leistungen und -Kunden usw.). Hieraus ergeben sich u. U. wesentliche Kosten-, aber auch Organisations- und Personaleffekte. Besonders wichtig bei verstärktem Wettbewerbsdruck ist die Komplettierung des Angebots gerade auch unter dem Aspekt der Verbundnachfrage und des zunehmenden Dienstleistungsbedarfs. Dafür sind nicht selten neue organisatorische Strukturen und personelle Potentiale aufzubauen oder externe Kooperationen einzugehen. Dies kann dann auch zu den heute viel

11 Vgl. z. B. *Williamson*, 1975; *Anderson|Weitz*, 1986; *Jones|Hill*, 1988; *Picot*, 1982; *Picot|Reichwald|Schönecker*, 1985; *Picot|Schneider|Laub*, 1989.

diskutierten und praktizierten strategischen Allianzen führen – einem Mittelweg zwischen echter horizontaler (oder vertikaler) Integration einerseits und rein marktlicher Koordination andererseits¹².

Neben horizontalen und vertikalen Leistungsstrukturen sind auch die *Qualitäten* und *Zeiten* der Leistungserstellung zu überprüfen. Hierzu zählen u. a. die Einführung von z. B. auch personell und organisatorisch integrierten Qualitätssicherungssystemen, ferner die systematische, vor allem auch durch organisatorische und personelle Maßnahmen unterstützte Verkürzung von Entwicklungs- und Durchlaufzeiten einschließlich durchgängiger Logistik¹³. Diese Faktoren werden heute vielfältig erörtert, sie haben durchweg erhebliche organisatorische und vor allem personelle, insbesondere qualifikatorische Konsequenzen.

(3) Organisationsstruktur

Die Bedeutung dieser Teilstruktur für das Thema liegt auf der Hand: Zum einen ist die Organisationsstruktur selbst in hohem Maße kosten-, leistungs- und personalwirksam (man denke nur an die Kosten- und Leistungswirkungen sowie die personellen Konsequenzen unterschiedlicher Formen der Arbeitsteilung); und zum anderen müssen viele der zuvor angesprochenen Umstrukturierungen des Kosten- und Leistungsbereichs organisatorisch umgesetzt werden (man denke etwa an die Verwirklichung von Programmen der Gemeinkostensenkung oder an die Einlagerung/Auslagerung von Teilleistungen bei der Überprüfung der Fertigungstiefe).

Die wichtigsten organisationspolitischen Trends, die zur Bewältigung verstärkten Wettbewerbsdrucks angewandt werden, sind in Abbildung 9 zusammengefaßt.

Abbildung 9: Wettbewerbsdruck und Organisationsstruktur

- Organisationsstruktur beeinflusst Kosten- und Leistungsstrukturen
 - Kosten- und leistungsbezogene Umstrukturierungen müssen durch organisatorische Konzepte verwirklicht werden
- Wichtige Trends:
- Mehr Beweglichkeit durch Verringerung der Hierarchietiefe und durch Entformalisierung
 - Marktorientierung durch Bildung autonomer objekt- bzw. kundenbezogener Einheiten (Divisionalisierung, Fertigungssegmente usw.)
 - Flexibilisierung und Kostensenkung durch Bildung integrierter, flexibler Arbeitssysteme
- Beispiele: Rundumsachbearbeitung,
Verwaltungsinseln,
Fertigungsinseln
- Vermehrte Technik- und Systemunterstützung

12 Vgl. z. B. Jarillo/Ricart, 1987; Jarillo, 1988.

13 Vgl. z. B. Brockhoff/Picot/Urban, 1988; Keen, 1985; Simon, 1989; Stalk, 1989; Dunsaine 1989.

- Erhöhung der organisatorischen *Flexibilität* durch *Abflachung der Hierarchie* und vor allem durch *Abbau der Formalisierung*. Dadurch werden Kommunikationswege verkürzt, Spontaneität und problemorientierte Bildung von Organisationseinheiten (Projektorganisation, Gruppenarbeit, Ad hoc-Kratie¹⁴) gefördert und der Informationsfluß verbessert.
- Markt- und damit natürlich *Wettbewerbsorientierung* der Organisation durch Bildung relativ *autonom, meist objekt- bzw. kundenorientiert abgegrenzter Organisationseinheiten* – übrigens nicht nur in Großunternehmen –, um die Problemorientierung zu steigern, Kompetenzen sachgerecht zu bündeln und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren (Divisionalisierung, Segmentierung der Fertigung¹⁵).
- Fortführung dieser Gedanken auf der Ebene der Arbeitsorganisation durch Bildung *integrierter, flexibler Arbeitssysteme*, in denen objekt- und aufgabenbezogenen Funktionen sowohl horizontal als auch vertikal zusammengefaßt und zugleich die personelle Arbeitsteilung verringert wird. So können Durchlaufzeiten sinken, auch die qualitative Flexibilität kann steigen, und die Kosten, die vermehrte Arbeitsteilung ja stets mit sich bringt, werden eingespart bei zugleich höherwertigen, meist auch motivationsfördernden Arbeitsplätzen und Kooperationsformen. Aktuelle Stichworte dazu sind die Rundumsachbearbeitung, Verwaltungsinseln, Fertigungsinseln¹⁶.
- Schließlich *vermehrte System- und Technikunterstützung* in Produktion und Verwaltung, die ihrerseits den Trend zu mehr Aufgabenintegration, zu dezentraler Flexibilität und Autonomie sowie zu Kundennähe fördert und deshalb vermehrt als strategisches Instrument bei verstärktem Wettbewerbsdruck eingesetzt wird¹⁷.

Aus in- und ausländischen Praxisberichten und aus Involvierung des Verfassers in größere organisatorische Umstrukturierungsprojekte in der Praxis läßt sich folgern, wie erheblich die Kosten- und Leistungseffekte sein können, die aus Veränderungen der genannten Art resultieren können. Allerdings ist eine wichtige Voraussetzung für solche komplexen Reorganisationen, daß eine angemessene personalpolitische Untermauerung gelingt.

(4) Personalstruktur

Das Vorangegangene hat deutlich gemacht: Umstrukturierungen im Bereich von Leistungen, Kosten und vor allem Organisation stellen vielfältige, z. T. neue Anforderungen an den Personalbereich.

Aber auch der sich – aufgrund der demographischen Entwicklung und der EG-Integration – abzeichnende verstärkte Wettbewerb um qualifiziertes Personal wird die Strukturen des Personalbereichs und der Personalpolitik in Bewegung bringen – ein Aspekt, der m. W. noch nicht von allen Personalverantwortlichen in ausreichendem Maße erkannt wird.

An dieser Stelle soll zu diesem wichtigen Problemkreis eine knappe Übersicht mit einigen Stichworten genügen (vgl. Abbildung 10).

14 Vgl. z. B. *Mintzberg*, 1979; *Picot*, 1984c, S. 148 f.

15 Vgl. z. B. *Frese*, 1987, S. 427 – 612; *Wildemann*, 1989.

16 Vgl. z. B. *Maßberg* u. a., 1987; *Klingenberg|Kränzle*, 1988, S. 25 – 52; *Alster*, 1989.

17 Vgl. z. B. *Porter|Millar*, 1985; *Keen*, 1986; *Frese|Maly* 1989; *Picot*, 1985; 1986; 1989; *Picot|Reichwald* 1987; *Spremann|Zur* 1989.

Abbildung 10: Wettbewerbsdruck und Personalstruktur

- Notwendige Umstrukturierungen im Bereich von Leistungen, Kosten und Organisation haben vielfältige personelle Voraussetzungen und Konsequenzen
- Zu erwartender verstärkter Wettbewerb um qualifiziertes Personal wird die Struktur des Personalbereichs zusätzlich in Bewegung bringen
- Schwerpunkte personeller Umstrukturierungen
 - Qualifizierung und Personalentwicklung
 - Aufbau/Abbau des Personals
 - Umschichtungen/Versetzungen/Personaleinsatz
 - Anreizpolitik

Qualifizierung und Personalentwicklung sind, gerade auch wegen der zu erwartenden arbeitsmarktlichen Veränderungen und wegen der Herausforderungen, die neue Technologien und neue integrierte Formen der Arbeitsorganisation stellen, mit hoher Priorität einzustufen. Gefordert wird immer mehr das Verständnis für Zusammenhänge und die Anreicherung fachlicher Qualifikationen bei solider Grundausbildung. Dies bedeutet u. a., daß die Grundlagen- und Breitenausbildung zu stärken sind, um darauf aufbauend speziellere fachliche und technikbezogene Qualifikationen flexibel ansiedeln zu können. Entsprechende Programme müssen auch für ältere Arbeitnehmer geeignet sein, weil die Altersschichtung der Erwerbsbevölkerung für die Herausbildung neuer Qualifikationen eine Orientierung an den jüngeren Arbeitskräften allein nicht mehr zuläßt. Zudem ist angesichts flexibler und integrierter Arbeits- und Organisationsformen der Entwicklung sogenannter außerfachlicher Qualifikationen (Kooperation, Kommunikation) vermehrt Aufmerksamkeit zu widmen.

Aufbau und Abbau von Personal mit angemessener qualitativer und quantitativer Personalplanung, Personalbeschaffung und Personalfreisetzung sind klassische Schwerpunkte personeller Umstrukturierung. Hier treten z. T. erhebliche Schwierigkeiten auf (z. B. Prognoseprobleme, Bindungen durch Verträge, sozialverträgliche qualitative und quantitative Personalbestandsveränderungen, Sozialpläne).

Umschichtungen, Versetzungen und Fragen des *Personaleinsatzes* sind bei der Anpassung an erhöhten Wettbewerbsdruck immer wieder zu erörtern. Dazu gehören auch die notwendigen neuen Flexibilisierungen hinsichtlich Arbeits- und Tarifverträgen, Arbeitszeit und Arbeitsort. Natürlich ist hier auch das aktuelle Stichwort der Entkoppelung von Maschinenlaufzeiten und Arbeitszeiten zu nennen.

Schließlich sind Umstrukturierungen der *Anreizpolitik* zu erwähnen, die m. W. heute ebenfalls noch nicht ausreichend als wichtiges Instrument der Bewältigung von erhöhtem Wettbewerbsdruck erkannt sind. Hierzu zählen eine vermehrte Leistungs- und Erfolgsorientierung der Entgeltspolitik ebenso wie qualifikationsorientierte Entgelte, um Anreize für die Vorhaltung flexibel einsetzbarer Qualifikationen zu bieten (Stichwort: *skill-based payment*¹⁸). Auch neue Arbeitsformen und Technologien stellen z. T. neuartige Entgeltanforderungen¹⁹. Darüber hinaus ist darauf zu achten – ebenfalls ein in der Praxis oft vernachlässigter Punkt –, daß veränderte Organisationsformen

18 Vgl. z. B. *Lawler|Ledford*, 1985; *Gupta|Jenkins|Curington*, 1986; v. *Eckardstein* u. a., 1988.

19 Vgl. z. B. *Bühner*, 1986; *Zander*, 1986.

zum Wegfall klassischer Anreizmechanismen führen können (z. B. weniger Karriere-chancen bei abgeflachter Hierarchie; geringere Bedeutung formaler Dienstränge bei flexibler Projekt- und Gruppenarbeit). Die personelle Anreizpolitik muß dafür geeignete Substitute schaffen (z. B. vom formalen Rang entkoppelte fach-, qualifikations- und leistungsbezogene Entgeltformen und Entwicklungsmöglichkeiten), will sie nicht Motivationsverluste in Kauf nehmen.

(5) Eigentümerstruktur

Schließt man sich den durchaus überzeugenden Argumenten der property-rights-Theorie (Theorie der Eigentums- und Verfügungsrechte) der Unternehmung an²⁰, so nehmen Qualität und Streuung des Eigentums Einfluß auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmungen im Wettbewerb. Verstärkter Wettbewerbsdruck muß daher auch eine Überprüfung der Gestaltung von Verfügungsrechten und Eigentumsstrukturen nahelegen. Auch hierzu lassen sich an dieser Stelle nur einige Stichworte anhand von Abbildung 11 geben, die mögliche Handlungsrichtungen anzeigen.

Abbildung 11: Wettbewerbsdruck und Eigentümerstruktur

Art und Streuung des Eigentums können die Leistungsfähigkeit von Unternehmungen im Wettbewerb beeinflussen (property-rights-Theorie der Unternehmung).

- Privatisierung von Leistungen, die nicht zwingend öffentlich zu erbringen sind
- Rechtliche Ausgliederung und Verselbständigung von relativ geschlossenen Unternehmensaufgaben
- Spin-offs und buy-outs in geeigneter Weise fördern
- Marktliche Bewertung und Kontrolle des Eigentums stärken
- In bestimmten Fällen Eigentum (teilweise) auf kompetente Dritte übertragen

3. Mögliche Barrieren für den wettbewerbsbedingten Strukturwandel

Die aufgezeigten Umstrukturierungen, mit deren Hilfe eine nachhaltige Behauptung einer Unternehmung unter verstärktem Wettbewerbsdruck gelingen kann, gehören zu den besonders schwierigen Führungs- und Entwicklungsaufgaben einer Unternehmung. Es ist geradezu selbstverständlich, daß sie auf diverse Barrieren und Widerstände stoßen. Diese lassen sich in solche interner und solche externer Art einteilen (Abbildung 12).

Vielfach besteht die Neigung, ausschließlich die *externen* Barrieren zu beklagen. Und natürlich gibt es in dem Bereich auch erhebliche Rigiditäten, die den notwendigen

²⁰ Vgl. z. B. die Überblicke bei *Tietzel*, 1981; *Kaulmann*, 1987; *Picot*, 1981; 1984b; *Picot/Schneider*, 1988; *Picot/Kaulmann* 1985; 1989.

Abbildung 12: Mögliche Barrieren für den wettbewerbsbedingten Strukturwandel

intern:

- zu spätes Erkennen
- mangelnde Motivation und Qualifikation der Verantwortlichen
- zu wenig Mut
- fehlende finanzielle und personelle Reserven
- spezialisiertes Human- und Sachvermögen
- Alte Verträge mit Bindungscharakter (Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, auch starre Organisationsregeln)

extern:

- gesetzliche Regelungen (z. B. Sozialplan)
- Tarifverträge (z. B. Rationalisierungsschutzabkommen)
- Einflüsse aus dem politischen Umfeld

Wandel verzögern, u. U. sogar verhindern können (z. B. rechtliche Restriktionen, politischer Druck).

Jedoch sollte man m. E. die *internen*, prinzipiell gestaltbaren Barrieren nicht übersehen. Einige sind in Abbildung 12 aufgeführt. In erster Linie ist die Verbesserung der Qualifikation der Unternehmensführung und im Gefolge aller weiteren Führungsebenen der Ansatzpunkt zur Überwindung möglicher interner Barrieren. Dabei kommt es neben der Verbesserung des sachlichen Verständnisses für notwendige Umstrukturierungen wesentlich auch auf die Entwicklung angemessener Führungs-, Arbeits-, Kooperations-, Kommunikations- und Reorganisationsmethoden und -atmosphären an – einschließlich der Fähigkeit, unterschiedliche Interessenlagen zu erfassen und abzustimmen, ohne die Substanz des Wandels zu verspielen. Gerade in dem Zusammenhang spielt häufig auch die Qualifikation des Betriebsrats eine große Rolle für die Bewältigung des Umsetzungsprozesses. Denn die frühzeitige und kompetente Einbindung und Abstimmung mit der Belegschaft ist oft zentral für die Verwirklichung des Wandels.

Mit anderen Worten: Die Frage, ob wettbewerbsbedingte Umstrukturierungen gelingen und ob dabei auftretende Barrieren überwunden werden, ist im wesentlichen eine Frage der Verantwortung und der Fähigkeiten der Unternehmensführung sowie der diese unterstützenden und begleitenden Personen und Institutionen.

4. Strukturwandel als zentrale Aufgabe der Unternehmensführung

Damit schließt sich der Kreis: Wurde zu Beginn der Wettbewerb als ein dynamisches Phänomen, als permanenter Prozeß gekennzeichnet, in dem Unternehmertum sich entfaltet und ständig weiterentwickelt, so ist der Strukturwandel als Reaktion auf nachhaltig erhöhten Wettbewerbsdruck ein selbstverständlicher Teil dieses prozeßhaften Geschehens. Letztlich handelt es sich dabei um eine normale, zugleich *aber zentrale sowie sehr vielschichtige Aufgabe einer Unternehmensführung unter Wettbewerbsbedingungen*. Günstige äußere Rahmenbedingungen erleichtern diese Aufgabe, aber sie muß primär als eine aus den wettbewerbliehen Umfeldbedingungen abzuleitende, interne Herausforderung verstanden werden.

Literatur

- Alster, N. (1989): What flexible workers can do, in: *Fortune*, 13. 2. 1989, S. 36–39.
- Anderson, E./Weitz, B. A. (1986): Make-or-buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, in: *Sloan Management Review*, Spring 1986, S. 3–19.
- Ansoff, H. J. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28. Jg., 1976, S. 129–152.
- Brockhoff, K./Picot, A./Urban, Ch. (Hrsg.) (1988): *Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 23/1988.
- Bühner, R. (1985): Arbeitsbewertung und Lohnfindung bei neuen Fertigungstechniken, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 14. Jg., 1985, S. 433–438.
- Dunsaine, B. (1989): How managers can succeed through speed, in: *Fortune*, 13. 2. 1989, S. 30–35.
- Eickardstein, D. v., u. a. (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen.
- Frese, E. (1988): Grundlagen der Organisation: die Organisationsstruktur der Unternehmung, 4. Aufl.
- Frese, E./Maly, W. (Hrsg.) (1989): Kundennähe durch moderne Informationstechnologien, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 25/1989.
- Gupta, N./Jenkins, D. G. jr./Curington, W. P. (1986): Paying for Knowledge: Myths and Realities, in: *National Productivity Review*, Spring 1986, S. 107–123.
- Hax, H. (1984): Überkapazitäten als betriebswirtschaftliches Problem, in: *Funk, J./Hax, H./Pothoff, E.* (Hrsg.): *Kapazitätsrisiken und Unternehmenspolitik*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 18/1984, S. 22–31.
- Hayek v., F. A. (1969): *Freiburger Studien*, *Gesammelte Aufsätze*.
- Heinen, E. (1966): Zum Problem der Kostenremanenz, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 36. Jg., 1966, S. 1–18.
- Jarillo, J. C. (1988): On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, 1988, S. 31–41.
- Jarillo, J. C./Ricart, J. E. (1987): Sustaining networks, *Interfaces*, Summer 1987.
- Jones, G. R./Hill, C. W. L. (1988): Transactions Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, in: *Strategic Management Journal*, 1988, S. 159–172.
- Kaulmann, Th. (1987): *Property rights und Unternehmungstheorie*.
- Keen, P. G. (1986): *Competing in Time*.
- Kirsch, W. (1976): *Organisationale Führungssysteme – Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen*, *Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften*, München 1976.
- Klingenberg, H./Kränzle, H.-P. (1988): *Humanisierung bringt Gewinn*, *Modelle aus der Praxis*, Bd. 2.
- Laux, H./Liermann, F. (1987): *Grundlagen der Organisation*, *Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*.
- Lawler, E. E./Ledford, G. E. (1985): Skill Based Pay: A Concept That's Catching on, in: *Personnel*, 9/1985, S. 30–37.
- Maßberg, W., u. a. (1984): *Autonome Fertigungsinseln*, *KfK-PFT* 79.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, a Synthesis of the Research.
- Picot, A. (1979): Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49. Jg., 1979, S. 1145–1165.
- Picot, A. (1981a): *Strukturwandel und Unternehmensstrategie*, Teil 1 u. Teil 2, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 10. Jg., 1981, S. 527–532 u. 563–571.
- Picot, A. (1981b): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: *Bobr, K./Drukarczyk, J./Drumm, H. J./Scherrer, G.* (Hrsg.): *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, S. 153–197.
- Picot, A. (1982): *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42. Jg., 1982, S. 267–284.
- Picot, A. (1984a): Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung, in: *Pack, L./Börner, D.* (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation – Festschrift für Edmund Heinen zum 65. Geburtstag*, S. 145–163.
- Picot, A. (1984b): Verfügungsrechte und Wettbewerb als Determinanten des Verwaltungsbereichs von Organisationen, in: *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Band 3/1984, S. 198–222.
- Picot, A. (1984c): *Organisation*, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, S. 97–158.

- Picot, A.* (1985): Kommunikationstechnik und Dezentralisierung, in: *Ballwieser, W./Berger, K.-H.* (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., S. 377–402.
- Picot, A.* (1986): Informationsmanagement und Unternehmensstrategie, in: *CW-CSE* (Hrsg.): 3. Europäischer Kongreß über Bürosysteme und Informationsmanagement, S. 757–796.
- Picot, A.* (1989): Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung, in: *Thesis*, 6. Jg., 4/1989, S. 3–9.
- Picot, A./Kaulmann, Th.* (1985): Industrielle Großunternehmen in Staatseigentum aus verfassungsrechtlicher Sicht – Theoretische Aussagen und empirische Befunde, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37. Jg., 1985, S. 956–980.
- Picot, A./Kaulmann, Th.* (1989): Comparative Performance of Government-Owned and Privately-Owned Industrial Corporations – Empirical Results from Six Countries, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 145. Jg., 1989, S. 298–316.
- Picot, A./Reichwald, R.* (1987): Bürokommunikation – Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl.
- Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G.* (1985): Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen – ein Problem der Unternehmensführung, in: *Office Management*, 1985, S. 818–821 u. S. 1029–1034.
- Picot, A./Rischmüller, G.* (1981): Planung und Kontrolle der Verwaltungskosten in Unternehmungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51. Jg., 1981, S. 311–346.
- Picot, A./Schneider, D.* (1988): Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: *Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G.* (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, S. 91–118.
- Picot, A./Schneider, D./Laub, U.-D.* (1989): Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41. Jg., 1989, S. 358–387.
- Porter, M. E.* (1983): Wettbewerbsstrategie.
- Porter, M. E./Millar, V. E.* (1985): How information gets you competitive advantage, in: *Harvard Business Review*, July–August 1985, S. 149–160.
- Reichwald, R.* (1987): Strategische Aspekte der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der Unternehmensverwaltung, in: *Office Management*, 10/1987, S. 6–15.
- Rieger, W.* (1929): Einführung in die Privatwirtschaftslehre.
- Simon, H.* (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., 1989, S. 70–93.
- Spremann, K./Zur, E.* (Hrsg.) (1989): Informationstechnologie und Strategische Führung.
- Stalk, G.* (1989): Zeit – die entscheidende Waffe im Wettbewerb, in: *Harvard Manager*, 1/1989, S. 37–46.
- Stigler, G.* (1987): Competition, in: *Eatwell, J./Milgate, M./Newmann, P.* (Hrsg.): *The New Palgrave – A Dictionary of Economics*, Band 1, S. 531–536.
- Tietzel, M.* (1981): Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 30. Jg., 1981, S. 207–243.
- Wildemann, H.* (1989): Fabrikorganisation: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., 1989, S. 27–54.
- Williamson, O. E.* (1975): Market and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications.
- Zander, E.* (1986): Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitregelungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38. Jg., 1986, S. 289–301.

Summary

Increased competition leads to changes of corporate structures. After explaining the dynamic concept of competition the contribution shows in which ways intensified competition alters cost structures, product and manufacturing structures, structures of organization and of personnel policy, and the ownership structure of business firms. Important current trends in these fields are outlined. Thus, in times of increasing competition structural adjustment in these areas becomes a difficult, but normal challenge to management.