

WHU-Forschungspapier Nr. 100
Mai 2004

Unternehmensentwicklung
Stand der Forschung und Entwicklungstendenzen

von Thomas Hutzschenreuter

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
Otto-Beisheim-Hochschule
Burgplatz 2
56179 Vallendar/Rhein

-
- ◆ Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management, Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl an der WHU.

Unternehmensentwicklung

Stand der Forschung und Entwicklungstendenzen

- 1 Einleitung
- 2 Stand der Forschung im Gebiet der Unternehmensentwicklung
 - 2.1 Modelle der kontinuierlichen Entwicklung
 - 2.2 Modelle der diskontinuierlichen Entwicklung
 - 2.3 Determinismus und Pfadabhängigkeit in den Modellen der Unternehmensentwicklung
 - 2.4 Endogenisierung von Entwicklungsdiskontinuitäten in jüngeren Ansätzen
- 3 Entwicklung eines Konzeptes für die weitere Erforschung der Unternehmensentwicklung
 - 3.1 Wie entwickeln sich Unternehmen und wovon hängt ihre Entwicklung ab?
 - 3.2 Wie lässt sich die Unternehmensentwicklung beeinflussen?

Literaturverzeichnis

Überblick

Der Beitrag erfasst den Stand der Forschung zum Gebiet der Unternehmensentwicklung. Hierbei werden Arbeiten aus mehr als einem Jahrhundert eingeschlossen. Aus den bestehenden Forschungsströmungen wird ein Konzept für die weitere Forschung zur Unternehmensentwicklung hergeleitet. Methodisch ist der Beitrag der konzeptionellen Forschung zuzuordnen. Die existierenden Ansätze werden anhand verwendeter Grundannahmen miteinander verglichen. Das erarbeitete Konzept für die weitere Forschung setzt auf bestimmten Ausprägungen hinsichtlich dieser Grundannahmen auf. Der Beitrag versucht, der Diskussion der Unternehmensentwicklung neue Impulse für die weitere empirische Forschung sowohl im Hinblick auf die inhaltliche als auch die methodische Gestaltung zu verleihen. Für die Praxis versucht der Beitrag, ein Konzept bereitzustellen, anhand dessen Entscheidungsträger eigene Handlungen spiegeln können, um auf Schwachstellen in der Entwicklung des eigenen Unternehmens aufmerksam zu werden. Darüber hinaus liefert der Beitrag für die Akteure der Kapitalmärkte Ansatzpunkte zur besseren Fundierung der Bewertung von Unternehmensentwicklungen.

1 Einleitung

Die Entwicklung von Unternehmen steht wieder im besonderen Fokus. Dies wird durch eine Reihe jüngerer Entwicklungen hervorgerufen. (i) Es ist festzustellen, dass sich Unternehmensumfelder stärker und schneller verändern als zuvor. Dies führt zur Anforderung einer hohen Veränderungsfähigkeit für Unternehmen. (ii) Der Einfluss der Kapitalmärkte hat stark zugenommen. Da Unternehmen Wert nur durch Veränderungen erhöhen können, nimmt die Bedeutung des Themas Unternehmensentwicklung zu. (iii) Darüber hinaus tragen die spektakulären Aufstiege einiger Unternehmen wie auch die ebenso spektakulären Unternehmenskrisen zum verstärkten Interesse an Fragen der Unternehmensentwicklung bei.

Mit diesen Phänomenen, die die Veränderung von Unternehmen im Zeitablauf betreffen, beschäftigt sich das Gebiet "Unternehmensentwicklung". Hierzu zählen sowohl das Unternehmenswachstum als auch die Schrumpfung von Unternehmen. Auffällig bei der Betrachtung der Entwicklung von Unternehmen ist, dass sie sich ganz unterschiedlich im Zeitablauf verändern. Während einige Unternehmen wachsen, schrumpfen andere Unternehmen im gleichen Zeitraum. Betrachtet man einzelne Unternehmen, wie beispielsweise die Porsche AG, zeigt sich, dass sich Wachstums- und Schrumpfungsphasen abwechseln. So wuchs das Unternehmen jeweils 1981-1986, 1989-1991 und seit 1993, während es in den Zeitperioden dazwischen schrumpfte. Es könnten viele weitere Belege für die Hypothese angeführt werden, dass Unternehmen nicht nur unterschiedlich sind, sondern sich auch unterschiedlich entwickeln. Die Frage „Why do firms differ?“ ließe sich somit um den Zusatz „and why do they develop differently?“ erweitern. Dieser Frage versucht das Gebiet der Unternehmensentwicklung nachzugehen.

Hierbei blickt die Forschung zur Unternehmensentwicklung auf mehr als ein Jahrhundert zur Beantwortung dieser Frage zurück. Im Ergebnis liegen sehr heterogene Forschungsbeiträge vor, woraus sich der Bedarf für einen Überblick ergibt. Ziel eines solchen Überblicks ist, Strömungen herauszuarbeiten, die als „Wegweiser“ für die weitere Forschung zur Unternehmensentwicklung dienen können. Der Beitrag geht wie folgt vor. Im nächsten Hauptabschnitt werden die verschiedenen Forschungsströmungen zur Unternehmensentwicklung dargestellt. Hierbei werden jeweils die Erklärungsbeiträge und -defizite erläutert. Im dritten Hauptabschnitt werden diese Forschungsströmungen anhand von zwei Fragen konzeptionell zusammengeführt: (1) Wie entwickeln sich Unternehmen und wovon hängt ihre Entwicklung ab? (2) Wie lässt sich die Unternehmensentwicklung beeinflussen?

2 Stand der Forschung im Gebiet der Unternehmensentwicklung

Aus dem Umstand heterogener und diskontinuierlicher Unternehmensentwicklungen folgt, dass vor allem ein Bedarf für die Erklärung von Entwicklungsunterschieden im Vergleich mehrerer Unternehmen und von Entwicklungsdiskontinuitäten für einzelne Unternehmen existiert. Diese Perspektive leitet deshalb den folgenden Überblick über den Stand der Forschung.¹ In diesen Überblick wurden nur Arbeiten einbezogen, deren Gegenstand explizit die Unternehmensentwicklung ist. Zudem lassen sich grundlegende Beiträge zur Theorie der Unternehmung sowie zur Theorie des Marktes finden, die Einfluss auf die Forschung zur Unternehmensentwicklung genommen haben. Dieser Einfluss wird jeweils verdeutlicht.

Die Forschung zur Unternehmensentwicklung weist zwei Brüche auf. Der erste Bruch markiert die Abgrenzung von Modellen der kontinuierlichen Entwicklung zu Modellen der diskontinuierlichen Entwicklung. Der zweite Bruch besteht innerhalb der letztgenannten Modelle zwischen Forschungsbeiträgen, die eine exogene Erklärung von Entwicklungsdiskontinuitäten vornehmen, und Forschungsbeiträgen, die den Versuch unternehmen, endogene Erklärungsmuster hierfür zu entwickeln. Gemäß diesen Brüchen wird im Folgenden die bisherige Forschung zur Unternehmensentwicklung dargestellt.

2.1 Modelle der kontinuierlichen Entwicklung

Die Modelle der kontinuierlichen Entwicklung beinhalten ältere deterministische Modelle sowie analytische Modelle. Die älteren deterministischen Modelle, zu denen Arbeiten von MARX, BÜCHER, ROBINSON, CHAMBERLAIN und WEBER zählen,² unterstellen, dass Unternehmen aufgrund technischer Gegebenheiten zwangsläufig wachsen (müssen). Faktoren, wie beispielsweise zunehmende Produktivität und zunehmende Produktdifferenzierung werden als mechanistische Ursachen fortwährenden Wachstums thematisiert, ohne dass Diskontinuitäten im Wachstumsverlauf berücksichtigt werden.

Die analytischen Modelle versuchen, optimale Wachstumsraten unter Berücksichtigung von Annahmen über interne und externe Bedingungen des Unternehmens zu ermitteln. Die wich-

¹ Vgl. andere Forschungsüberblicke bei Albach, H., Bock, K., Warnke, T. (1985), S. 14 ff.; Kortzfleisch, G. v., Zahn, E. (1988).

² Vgl. Marx, K. (1867); Bücher, K. (1910); Robinson, E. A. G. (1934); Chamberlain E. H. (1956); Weber, M. (1956).

tigsten dieser Modelle stammen von ARROW, BAUMOL und MARRIS.³ BAUMOL zeigt die optimale Wachstumsrate in Abhängigkeit der Wachstumskosten unter Annahme einer linear-homogenen Produktionsfunktion, konstanter Preise sowie vollkommener Konkurrenz. Die anderen Autoren liefern ähnliche Modelle, variieren dabei jedoch die Annahmen hinsichtlich interner und externer Bedingungen sowie im Hinblick auf die das Wachstum „treibenden“ Faktoren. Basis dieser Modelle ist die neoklassische Unternehmenstheorie, die ein Unternehmen als eine Entität ansieht, die sich an nicht zu beeinflussende Faktoren, wie zum Beispiel technische Gegebenheiten, anpasst.

Diese Arbeiten lassen sich wegen ihrer Annahmen kritisieren. So unterstellen sie sichere Informationen, lassen wichtige Umwelteinflüsse unberücksichtigt und argumentieren stetige bzw. gleichgewichtige Entwicklungsverläufe. Vor allem aber lassen sie den Einfluss des Entscheidungsverhaltens und der Handlungen des Managements außer Acht. Damit sehen sie im Management eine Instanz, die auf Basis von Berechnungen Anpassungen an externe Gegebenheiten realisiert. Somit sind diese Modelle nicht in der Lage, Entwicklungsdiskontinuitäten zu erklären.

2.2 Modelle der diskontinuierlichen Entwicklung

An diesem Punkt setzen die Modelle der diskontinuierlichen Entwicklung an. Auch hier lassen sich mehrere Gruppen unterscheiden: Analytische Modelle, Simulationsmodelle, Metamorphose-/Phasenmodelle sowie empirische Forschungsbeiträge. Die analytischen Modelle berücksichtigen zum einen unsichere Informationen, zum anderen gehen sie von Unvollkommenheiten im Hinblick auf produktionsfunktionale Zusammenhänge aus. So liefert GUTENBERG ein Modell, das Wachstumsschübe und -pausen und damit diskontinuierliches Wachstum auf die begrenzte Teilbarkeit von Produktionsfaktoren zurückführt.⁴ GUTENBERG nimmt an, dass es nicht stets möglich ist, die Produktionsfaktoren so zu konfigurieren, dass jeweils alle Faktoren ausgelastet sind. Dadurch existiert jeweils ein Engpassfaktor, dessen Erweiterung einerseits einen Wachstumsschub mit sich bringt und andererseits einen anderen Produktionsfaktor zum Engpassfaktor werden lässt. Damit ergeben sich Entwicklungsdiskontinuitäten.

³ Vgl. Arrow, K. J. (1958); Baumol, W. (1962); Marris, R. (1971).

⁴ Vgl. Gutenberg, E. (1942).

ten. Wichtige weitere analytische Modelle wurden von LEIBENSTEIN, BENSOUSSAN/HURST/NÄSLUND und LUDWIG vorgelegt.⁵

Die analytischen Modelle versuchen Optimalitätskriterien zu ermitteln. Werden hierbei zusätzlichen Variablen einbezogen, steigt die mathematische Komplexität deutlich an. Deshalb muss die Anzahl der Variablen stark beschränkt bleiben. Dies führt zu starken Vereinfachungen im Hinblick auf nicht einbezogene Variablen. An diesem Punkt setzen die Simulationsmodelle an. Sie beziehen eine Vielzahl von Einflussfaktoren ein und untersuchen deren Wirkungen auf die Entwicklung des Unternehmens, ohne dabei Optimalitätskriterien zu ermitteln. Entwicklungsunterschiede werden auf Unternehmensentscheidungen und Umweltvariablen sowie auf das Ausmaß der Veränderungen in diesen Bereichen zurückgeführt. Die wichtigsten Simulationsmodelle wurden von FORRESTER, PACKER, ALBACH, KIESER, ZAHN und BROCKHOFF vorgelegt.⁶ Die Simulationsmodelle sind in der Lage, Entwicklungsdiskontinuitäten auf Entscheidungen zurückzuführen, jedoch zeigen sie nicht, warum die Entscheidungen in einer bestimmten Weise getroffen werden. Entscheidungen, deren Wirkungen erklärt werden sollen, dienen somit als „Black Box“, die selbst jedoch nicht Erklärungsgegenstand ist.

Dem setzen die Metamorphosemodelle (auch als Phasen- bzw. Lebenszyklusmodelle bekannt) eine Vorstellung der Unternehmensentwicklung entgegen, nach der sich die Entwicklung des Unternehmens in abgrenzbaren Phasen vollzieht. Aus dem Entwicklungsstand einer Phase folgen gemäß diesen Modellen Entscheidungen, die zu einer neuen Entwicklungsphase überleiten. Die Phasen werden durch (Kombinationen von) Ausprägungen von Merkmalen, wie dem Produktprogramm, der Aufbauorganisation, der Internationalisierung, der Führungsstile etc., beschrieben. Die wichtigsten derartigen Modelle wurden von STARBUCK, GREINER, BLEICHER, CHURCHILL/LEWIS, TUSHMAN/ROMANELLI und PÜMPIN/PRANGE vorgelegt.⁷

Die Methamorphose-/Phasenmodelle sind aufgrund der mangelnden empirischen Fundierung zu kritisieren. So lässt sich zeigen, dass Unternehmen keinem idealtypischen Entwicklungsverlauf folgen, wie er durch diese Modelle postuliert wird. Hinzu kommt, dass die Ausprä-

⁵ Vgl. Leibenstein, H. (1966); Bensoussan, A., Hurst, G., Näslund B. (1974); Ludwig, T. (1976).

⁶ Vgl. Forrester, J. W. (1964); Packer, D. W. (1964); Albach, H. (1965a); Albach, H. (1965b); Albach, H. (1967); Kieser, A. (1970); Zahn, E. (1971); Kieser, A. (1976); Kieser, A. et al. (1977); Brockhoff, K. (1980); Albach, H. (1985).

⁷ Vgl. Starbuck, W. H. (1965); Starbuck, W. H. (1971); Greiner, L. E. (1972); Bleicher, K. (1976); Churchill, N. C., Lewis, V. L. (1983); Tushman, M. L., Romanelli, E. (1985); Pümpin, C., Prange, J. (1991); Bleicher, K. (1995).

gungen der Merkmale in vielfältigeren Kombinationen vorkommen, als dies durch die Modelle erfasst wird.

Die vierte Gruppe der Arbeiten zur diskontinuierlichen Unternehmensentwicklung bilden empirische Beiträge. Sie untersuchen einerseits die tatsächliche Gestalt der Entwicklungsverläufe, andererseits betrachten sie den Zusammenhang zwischen Entwicklungsverläufen und bestimmten Entscheidungen. So liefern ALBACH/BOCK/WARNKE einen Nachweis von Wachstumskrisen und -schwelen.⁸ BROCKHOFF liefert eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen dem Umsatzwachstum und den Entscheidungen über das Produktsortiment bzw. den Ausgaben für Forschung und Entwicklung.⁹ Weitere empirische Arbeiten beschäftigen sich mit Diversifikations- und Internationalisierungsstrategien als Teil der Unternehmensentwicklung.¹⁰

Die Modelle der diskontinuierlichen Unternehmensentwicklung wurden als Gegenpol zu den Vorstellungen einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung entwickelt. Sie wurden maßgeblich durch Theorieströmungen wie die Ressourcentheorie und die Schumpeter'sche Innovationsökonomik beeinflusst. Trotz ihres gemeinsamen Kerns, die Unternehmensentwicklung als diskontinuierlich zu verstehen, liefern die diskutierten Modelle unterschiedliche Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen. Im Mittelpunkt ihrer Erklärung der Entwicklung(sdiskontinuitäten) stehen Entscheidungen und hierauf folgende Handlungen. Allerdings liefern die Modelle keine Erklärung auf die Frage, wie es zu den Entscheidungen und Handlungen kommt. Diese Frage steht deshalb im Fokus der jüngeren Forschung zur Unternehmensentwicklung. Bevor auf die jüngeren Ansätze näher eingegangen wird, sollen zuvor zwei Konzepte diskutiert werden, die von gewichtiger Bedeutung für das Verständnis der jüngeren Ansätze sind: *Determinismus* und *Pfadabhängigkeit*.

2.3 Determinismus und Pfadabhängigkeit in den bislang vorgestellten Modellen der Unternehmensentwicklung

Aus der bisherigen Forschung ergeben sich vor allem zwei Konzepte, die wichtig sind für die Fragen, wie sich Unternehmen entwickeln, wovon dies abhängt und wie die Entwicklung be-

⁸ Vgl. Albach, H., Bock, K., Warnke, T. (1985).

⁹ Vgl. Brockhoff, K. (1966).

¹⁰ Vgl. einen Überblick hierzu bei Hutzschenreuter, T. (2001).

einflusst werden kann. Dies sind die Konzepte Determinismus zum einen und Pfadabhängigkeit zum anderen. Determinismus bedeutet die Abhängigkeit der Entwicklung von externen, für das Unternehmen nicht zu beeinflussenden Faktoren.¹¹ Der Grad des unterstellten Determinismus kann zwischen zwei Extrempositionen variieren. Zum einen lässt sich unterstellen, dass Handlungen vollständig determiniert sind. Zum anderen könnte angenommen werden, dass Handlungen gänzlich undeterminiert sind. Die erste Extremposition führt dazu, dass Entwicklung als vollständig von externen Einflussfaktoren abhängig gesehen wird - eine Vorstellung, wie sie den älteren deterministischen Modellen der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung zugrunde liegt. Im entgegengesetzten Fall würde Entwicklung rein zufällig verlaufen. Eine Zwischenposition führt zur Vorstellung, dass die Entwicklung in bestimmten Grenzen von externen Einflüssen abhängt. Jedoch besteht Handlungsfreiheit, wodurch sich Entwicklungsvariationen ergeben können. Die Modelle der diskontinuierlichen Unternehmensentwicklung nehmen diese Zwischenposition ein. Insbesondere die Metamorphose-/Phasenmodelle benennen dies explizit.

Sofern die Unternehmenshandlungen und damit die Unternehmensentwicklung nicht vollständig determiniert sind und damit Freiheitsgraden unterliegen (und nur dann), werden Entscheidungen und deren Umsetzung relevant für das Verständnis von Entwicklung. Durch Handlungen werden neue Positionen des Unternehmens hervorgerufen. Die neuen Positionen des Unternehmens ergeben sich aus drei Quellen: die durch die Entscheidungen angestrebte und prognostizierte neue Position, den Antizipationsabweichungen sowie den Umsetzungsabweichungen.

Der Zusammenhang zwischen den neuen und den ehemaligen Positionen des Unternehmens ist Kern des Konzeptes der Pfadabhängigkeit.¹² Pfadabhängigkeit liegt vor, wenn die Positionen des Unternehmens in der Vergangenheit die zukünftigen Positionen des Unternehmens beeinflussen. Pfadabhängigkeiten sind damit deterministische Einflüsse über die Zeit. Die Pfadabhängigkeit kann ebenfalls zwischen zwei Extrempositionen ausgeprägt sein. Einerseits könnte angenommen werden, dass Historie vollständig die Zukunft bestimmt. Andererseits ließe sich annehmen, dass Historie keinerlei Einfluss auf die Zukunft hat. Im ersten Fall der vollständigen Pfadabhängigkeit läge ein vollständiger Regress auf den Ausgangspunkt des

¹¹ Vgl. für einen sehr guten Überblick Paun, M. (2001).

¹² Vgl. hierzu Wernerfelt, B. (1984); Barney, J. (1991); Castanias, R. P., Helfat, C. E. (1991); Conner, R. W. (1991); Peteraf, M. A. (1993); Mahoney, J. T. (1995); Robins, J., Wiersema, M. F. (1995); Wernerfelt, B. (1995); Oliver, C. (1997); Silverman, B. S. (1999).

Pfades vor. Im anderen Fall wäre Entwicklung vollständig reversibel. Die Zwischenposition würde dazu führen, dass Entwicklung durch Historie beeinflusst wird, deren Bedeutung mit zunehmendem Abstand zum Referenzpunkt aber abnimmt. Hieraus ergeben sich Entwicklungsvariationen, die durch Entscheidungen und deren Umsetzung hervorgerufen werden. Diese Entscheidungen können im Kontrast zur Historie stehen, woraus sich Pfadbrüche ergeben können.

Besondere Berücksichtigung finden Pfadabhängigkeiten in den Metamorphose-/Phasenmodellen, die zweierlei betonen. Zum einen argumentieren sie Pfadabhängigkeiten innerhalb der Entwicklungsphasen, deren Verlauf durch die postulierten Ausgangszustände beeinflusst wird. Zum anderen wirken Pfadabhängigkeiten auf die Einleitung von Phasenübergängen. Gerade dies macht den Charakter der Metamorphose-/Phasenmodelle aus, da sie einen idealtypischen Verlauf der Unternehmensentwicklung unterstellen.

Die Arbeiten zur diskontinuierlichen Unternehmensentwicklung nehmen jeweils Zwischenpositionen im Hinblick auf die Konzepte des Determinismus und der Pfadabhängigkeit ein. Die Ansätze sind damit in der Lage, Diskontinuitäten mit Hilfe von externen Einflüssen sowie Entscheidungs- und Handlungsänderungen zu erklären. Der Einfluss von Entscheidungen und Handlungen wird dabei jedoch weitgehend als exogener Einfluss diskutiert. Exogen steht hierbei nicht im Sinne von exogen als extern, sondern im Sinne von exogen als nicht näher untersucht. Insofern bleibt weitgehend die Frage offen, wie die Entscheidungen und Handlungen zustande kommen.

2.4 Endogenisierung von Entwicklungsdiskontinuitäten in jüngeren Ansätzen

Diesen Fragen nehmen sich die zwei Forschungsströmungen an, die gegenwärtig großen Einfluss auf das Gebiet der Unternehmensentwicklung ausüben. Hier ist zunächst der Dynamic Capability Ansatz zu nennen, der von TEECE/PISANO/SHUEN entwickelt wurde.¹³ Dieser Ansatz, der explizit Pfadabhängigkeiten zwischen den historischen und zukünftigen Positionen des Unternehmens modelliert, sieht die Entwicklung in Abhängigkeit vom Herausbilden von Fähigkeiten zur dynamischen Veränderung des Unternehmens - sogenannten dynamic capabilities. Dynamic capabilities entstehen aus Lernprozessen und bieten damit einen endogenen

¹³ Vgl. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997).

Erklärungsansatz für die Entscheidungen und Handlungen sowie deren Einfluss auf die Entwicklung. Im deutschsprachigen Raum ist dieser Ansatz beispielsweise durch Arbeiten von BACH ET. AL. vertieft worden.¹⁴ BACH ET. AL. beschreiben ein Akteursmodell bzw. eine hierauf fußende dynamische Theorie ökonomischer Akteure, deren Kern die Herausbildung dynamischer Fähigkeiten ist. Nach diesem Ansatz beziehen Akteure Realisationslernen in Entscheidungsprozesse ein, was als endogenes Element von Entwicklung zu verstehen ist. Zudem lässt der Ansatz die Herausbildung von Akteuren und Handlungen höherer Ordnung zu, die nicht in uneindeutiger Beziehung zu ihren korrespondierenden singulären Elementen stehen. Damit werden gleichzeitig Pfadabhängigkeiten und Emergenz modelliert. Einfluss auf den Dynamic-Capability-Ansatz sowie seine Vertiefungen haben vor allem die Ressourcentheorie¹⁵ sowie die Industrial-Organization (IO)-Forschung¹⁶ genommen.

Die zweite Strömung ist der Routineansatz.¹⁷ Dieser Ansatz sieht ein Unternehmen als sozio-ökonomisches System, in dem sich Routinen für die Aktivitäten bzw. Prozesse des Unternehmens herausgebildet haben. Routinen treten an die Stelle von Entscheidungsprozessen, wenn Probleme auftreten, über die das Unternehmen bereits entschieden hat.¹⁸ Beispielsweise wird in einem Industrieunternehmen nicht täglich über den Beschaffungsprozess, den Fertigungsprozess bzw. andere Prozesse entschieden. Ganz im Gegenteil, die angesprochenen Prozesse werden fortgeschrieben und gegebenenfalls angepasst. Routinen führen für die Organisationsmitglieder dazu, dass knappe Informationsverarbeitungsressourcen geschont werden. Annahmegemäß sind die Kapazitäten der Organisationsmitglieder zur Aufnahme, Verarbeitung, Nutzung und Weitergabe von Informationen beschränkt. Insofern erfolgt in der Vorstellung des Routineansatzes Entwicklung zunächst unbewusst infolge der Nutzung von Routinen. Aus der Schutzfunktion von Routinen resultiert aber auch eine Trägheit von Unternehmen zur Veränderung. Die eingeschränkte Reflektion der Routinen führt zu implizitem Wissen und Verhalten, woraus Resistenzen für Veränderungen folgen. Den einfachen Prozessroutinen können jedoch Metaroutinen (Routinen zur Veränderung von Routinen) entgegenwir-

¹⁴ Vgl. Bach et. al. (1998).

¹⁵ Vgl. Penrose, E. (1959); Wernerfelt, B. (1984).

¹⁶ Vgl. im Überblick die Schmalensee, R., Willig, R. D. (1989).

¹⁷ Vgl. im Überblick Becker, M. C. (2002).

¹⁸ Vgl. Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982).

ken. Hier ist auch die Schnittschnelle zum Dynamic Capability Ansatz zu sehen, denn dynamic capabilities lassen sich als Metaroutinen auffassen.¹⁹

3 Entwicklung eines Konzeptes für die weitere Erforschung der Unternehmensentwicklung

Das im Folgenden zu entwickelnde Konzept soll dem Zweck dienen, einen geeigneten Rahmen für die weitere Erforschung der Unternehmensentwicklung zu schaffen. Die hierin formulierten Aussagen tragen damit Hypothesencharakter. Leitfaden für dieses Konzept sind die Fragen danach, (1) wie sich Unternehmen entwickeln und wovon dies abhängt sowie (2) wie sich die Entwicklung beeinflussen lässt.

3.1 Wie entwickeln sich Unternehmen und wovon hängt ihre Entwicklung ab?

Die Unternehmensentwicklung stellt die Veränderung des Unternehmens im Zeitablauf dar. Das heißt, ein Unternehmen verändert sich zwischen den Zeitpunkten t und $t+1$, zwischen $t+1$ und $t+2$ usw. Betrachtet man nun die Veränderung zwischen $t+2$ und $t+3$ näher, ergibt sich folgendes Bild. In $t+2$ lässt sich das Unternehmen durch seine Position charakterisieren. Für deren Beschreibung sind drei Bestandteile relevant: (i) der Zustand des Unternehmens beschrieben durch real- und finanzwirtschaftliche Charakteristika, (ii) die Routinen des Unternehmens sowie (iii) die Charakteristika und Prozesse in den Unternehmensumfeldern. Durch die Berücksichtigung der Routinen und der Unternehmenscharakteristika werden Pfadabhängigkeiten in das Konzept einbezogen, durch die Berücksichtigung der Umfeldern wird dem Umstand einer Determiniertheit in bestimmten Grenzen Rechnung getragen. Würden die Ausprägungen dieser Elemente in $t+2$ vollständig zur Erklärung ihrer Ausprägungen in $t+3$ genügen, läge vollständiger Determinismus und vollständige Pfadabhängigkeit vor. Hiervon soll nicht ausgegangen werden. Vielmehr können sich Variationen durch die Entscheidungs- und Handlungsprozesse zwischen $t+2$ und $t+3$ ergeben. Es besteht somit die Möglichkeit, dass auf die Entwicklung zwischen $t+2$ und $t+3$ Einfluss genommen wird oder dass dies unterlassen wird. Wird eine Einflussnahme unterlassen, werden sich Veränderungen ergeben, die in der Position des Unternehmens zum Zeitpunkt $t+2$ bereits angelegt sind bzw. die sich aus ungeplantem Unternehmensverhalten sowie nicht antizipierten Veränderungen in den Umfeldern

¹⁹ Vgl. zur Verbindung zwischen dem Routineansatz und Fragen der Unternehmensentwicklung auch Kesting, P. (2003), S. 195ff.

zwischen $t+2$ und $t+3$ ergeben. Damit stellt sich die Frage, wie es dazu kommt, dass überhaupt eine Einflussnahme auf die Entwicklung erfolgt und wodurch diese Einflussnahme gekennzeichnet ist?

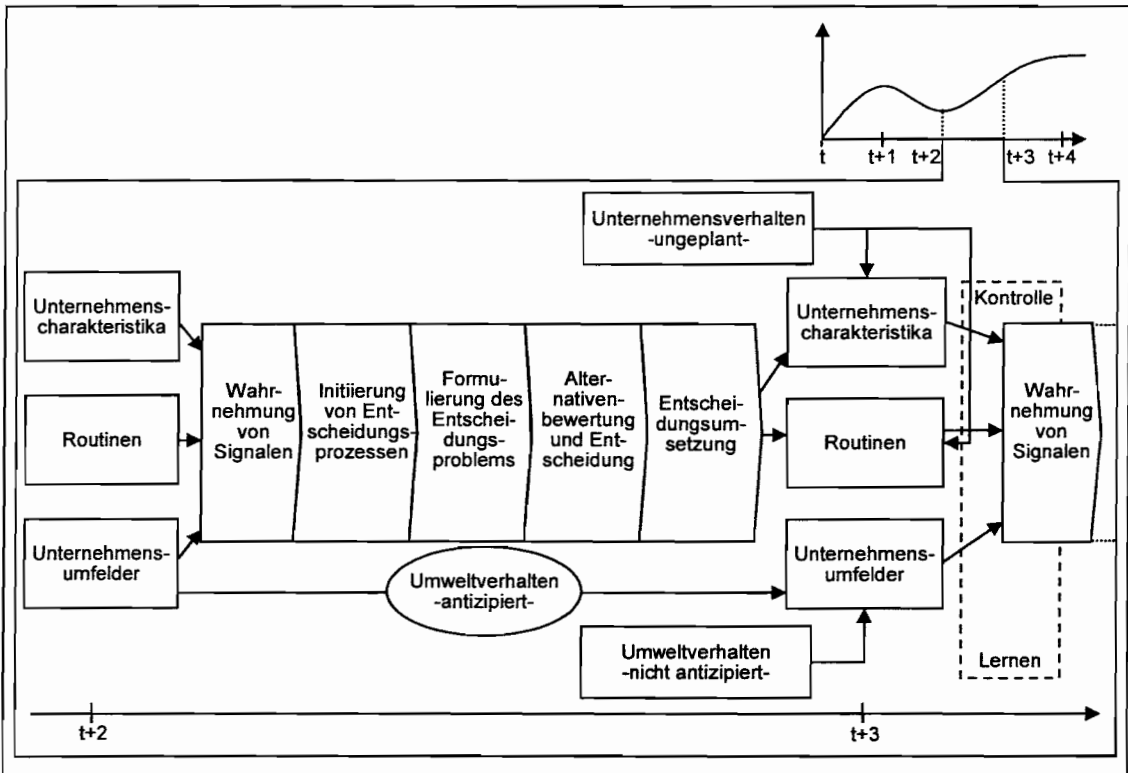


Abb. 1: Prozess der Unternehmensentwicklung

Prozess der Unternehmensentwicklung

Eine Einflussnahme wird nur dann erfolgen, wenn die Führungskräfte des Unternehmens hierzu einen Anstoß erhalten.²⁰ Dieser initiale Schritt des Prozesses der Unternehmensentwicklung kann als „Wahrnehmung von Signalen“ bezeichnet werden, wobei Signale als Anstöße aufgefasst werden können, die neue Entscheidungs- und Entscheidungsumsetzungsprozesse einleiten. An die Wahrnehmung von Signalen schließt sich die Initiierung von Entscheidungsprozessen an. Hierunter wird verstanden, dass sich ein Mitglied des Führungsgremiums einem Problem in der Unternehmensentwicklung annimmt. Auf die Initiierung eines Entscheidungsprozesses folgt die konkrete Formulierung des Entscheidungsproblems. Hierin wird spezifiziert, über welche Alternativen entschieden werden soll, wer hierfür verantwortlich ist, welche Ressourcen eingesetzt werden können, etc. Diesem Prozessschritt schließt sich die Bewertung sowie die Auswahl des umzusetzenden Maßnahmenbündels an. Abgeschlossen

²⁰ Vgl. zur Fundierung der folgenden Ausführungen auch Kesting, P. (2003).

wird dieser Prozess durch die Entscheidungsumsetzung. Die Kontrolle als Vergleich der realisierten Position mit der angestrebten Position ist bereits Teil eines neuen Entwicklungsprozesses und kann als Teil der Wahrnehmung der Signale verstanden werden (siehe Abbildung 1). Auch während des Prozesses der Unternehmensentwicklung kann es zu Wechselwirkungen mit dem Umfeld kommen.

Der beschriebene Prozess kann an einem Beispiel illustriert werden. Betrachtet man einen typischen italienischen Traditionsanbieter von Fahrradrahmen in den 80-er Jahren, so war dessen Position von einem stabilen Marktanteil gekennzeichnet. Für die Rahmen wurde als Werkstoff vor allem Stahl verwendet. Die Ende der 80-er Jahre aufstrebenden US-amerikanischen Anbieter nutzen die Werkstoffe Aluminium, Carbon und Titan. Aufgrund besserer Materialeigenschaften in Bezug auf Gewicht, Steifigkeit, Dämpfung, Verarbeitung etc. war es diesen Anbietern möglich, relativ schnell Marktanteile zu gewinnen. Obwohl die technologischen Möglichkeiten, beispielsweise über Messen, den italienischen Traditionsanbietern bekannt waren, nahmen sie die neuen Werkstoffe erst dann in das Produktprogramm auf, als sie signifikant Marktanteile verloren hatten. Die Wahrnehmung der Signale aus dem technologischen Umfeld bzw. aus dem Angebot der US-amerikanischen Anbieter hatte offensichtlich nicht dazu geführt, entsprechende Entscheidungsprozesse zu initiieren. Allerdings konnten die negativen real- und finanzwirtschaftlichen Charakteristika dies bewirken. Die zu Beginn bis Mitte der 90-er Jahre angestoßenen Entscheidungsprozesse führten unter anderem zur Umstellung von Entwicklungs- und Fertigungstechniken und zur Einstellung von Aluminium- bzw. Carbonexperten. Seit Ende der 90-er Jahre gelingt es einigen der italienischen Traditionsanbieter wieder, Marktanteile zurück zu gewinnen.

Einflussfaktoren

Die Unternehmensentwicklung hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Hierzu gehören: (1) die Unternehmenscharakteristika zu einem gegebenen Zeitpunkt, (2) die Unternehmensroutinen, (3) die Unternehmensumfelder, (4) das Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten des Managements, (5) das antizipierte Umweltverhalten zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten, (6) das nicht antizipierte Umweltverhalten zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten sowie (7) das ungeplante Unternehmensverhalten. Besonders interessant für diesen Beitrag erscheint die Abhängigkeit der Unternehmensentwicklung vom Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten des Managements. Das Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten repräsentiert die aktive Einflussnahme des Managements und damit jenen Einflussfaktor, auf den „Korrekturen“ eines

aus der Historie fortgeschriebenen Verlaufes der Unternehmensentwicklung (Pfadabhängigkeiten) zurückgehen.

Für das nähere Verständnis des Entscheidungs- und Umsetzungsverhaltens des Managements stellt sich die Frage, wovon (i) die Wahrnehmung von Signalen, (ii) die Initiierung von Entscheidungsprozessen, (iii) die Formulierung des Entscheidungsproblems, (iv) die Alternativenbewertung und -auswahl, (v) sowie die Entscheidungsumsetzung abhängen. Die letzten beiden Schritte werden weitreichend durch die mikroökonomisch fundierte bzw. die verhaltenswissenschaftliche Literatur diskutiert. Größere Unklarheiten bestehen hingegen hinsichtlich der Funktionsweise der ersten drei Schritte.

Die Wahrnehmung von Signalen bedeutet einen Prozess der Informationsaufnahme des Managements und eine Inbeziehungsetzung der aufgenommenen Informationen zu den Zielen der Manager. Signale werden von Signalquellen ausgesendet. Diese Quellen können einerseits direkt auf die Manager einwirken, beispielsweise in Form von direkten Anstößen Dritter (z.B. Geschäftspartner). Andererseits gehen Signale auch von ungerichteten Quellen aus, beispielsweise Informationen in der Fachpresse. Signale können aus unterschiedlichen Quellen resultieren. Hierzu zählen erzielte Ergebnisse (Unternehmenscharakteristika), das Verhalten bzw. die Ergebnisse anderer (z.B. Wettbewerber) sowie identifizierte Möglichkeiten, die sich aus Entwicklungen außerhalb des Unternehmens ergeben (z.B. neue Technologien). Die Wahrnehmung von Signalen hängt zum einen von der Bewusstheit der Führungskräfte zur Aufnahme von Signalen, zum anderen von der Stärke, Eindeutigkeit und Gerichtetheit der Signale ab.

Die Bewusstheit der Manager wird wiederum von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Ohne dass hier eine vollständige Liste derartiger Faktoren und deren Wirkungen angegeben werden könnte, lassen sich doch einige hiervon nennen. Hierzu gehören die persönlichen Eigenschaften der Manager, wie Leistungsorientierung, Perzeptionsfähigkeiten²¹ und Verankerung in Netzwerken, sowie die erzielten Ergebnisse des Unternehmens in der Vergangenheit. JENNER zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen der Gefahr unterliegen, sich auf Erfolge „ausruhen zu wollen.“²² Man könnte auch sagen, der Erfolg führt dazu, dass das Management weniger bewusst für Signale aus dem Umfeld sensibilisiert ist. Das oben diskutierte Beispiel italienischer Traditionsanbieter für Fahrradrahmen zeigt, dass Signale aus dem technologi-

²¹ Vgl. Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990).

²² Vgl. Jenner, T. (2003).

schen Umfeld in erfolgreichen (bzw. als erfolgreich interpretierten) Zeiten nicht wahrgenommen wurden.

Sofern Signale wahrgenommen werden, schließt sich gegebenenfalls die Initiierung von Entscheidungsprozessen an.²³ Hierfür stellt sich wiederum die Frage, wovon abhängt, ob und in welcher Weise Entscheidungsprozesse initiiert werden. Grundsätzlich hängt die Initiierung von Entscheidungsprozessen von den Eigenschaften der Führungskräfte, vom erwarteten Nutzen sowie davon ab, inwieweit Widerstände erwartet werden. Führungskräfte unterscheiden sich unter anderem nach ihrer Entscheidungsneigung sowie ihrer Entscheidungsfähigkeit.

Wird ein Entscheidungsprozess angestoßen, stellt sich die Frage nach der konkreten Formulierung des Entscheidungsproblems, also die Frage, welche Entscheidungsalternativen in die Entscheidung einbezogen werden sollen. Aus dem Umstand beschränkter Fähigkeiten und Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung resultiert, dass die Entscheidungsträger nur einen Ausschnitt der objektiv existierenden Möglichkeiten tatsächlich in die Entscheidung einbeziehen und damit zu subjektiv existierenden Möglichkeiten machen. Wie aber bestimmt sich dieser Ausschnitt? LIPMAN zeigt, dass aus dem Umstand der beschränkten Fähigkeiten und Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung folgt, dass ein Entscheider nicht alle objektiv möglichen Alternativen in den Bewertungsprozess einbeziehen kann. Deshalb bedarf es eines Mechanismus, dessen Anwendung die Menge der zu berücksichtigenden Alternativen liefert. LIPMAN demonstriert, dass die Optimierung der Suche nach einem derartigen Mechanismus nur unter Rückgriff auf die Bewertungsergebnisse für die zu bewertenden Alternativen erfolgen könnte.²⁴ Dies würde - wie sich zeigt - in einen unendlichen Regress (Rekursivitätsproblem) münden. Aus diesem Grund bedarf es in den Unternehmen der Nutzung von Suchroutinen als Ersatzmechanismen einer praktisch nicht zu realisierenden Optimierung. Derartige Suchroutinen können darin bestehen, dass beispielsweise im Falle einer Wachstumsentscheidung nur nach Alternativen gesucht wird, die nicht außerhalb der Kernkompetenzen des Unternehmens liegen, da man annimmt, dass all jene Alternativen, die außerhalb der Kernkompetenzen des Unternehmens per se weniger attraktiv sind.

²³ Vgl. hierzu auch Beiträge der Strategieprozessforschung. Vgl. Woolridge, B., Floyd, S. W. (1990); Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J. (1992); Ganter, H.-D., Walgenbach, P. (1995); Noda, T., Bower, J. L. (1996); Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. (1997); Ocasio, W. (1997); Mintzberg, H., Lampel, J. (1999).

²⁴ Vgl. Lipman, B. L. (1991).

3.2 Wie lässt sich die Unternehmensentwicklung beeinflussen?

Eine aktive Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung ist nach diesem Konzept nur durch die Umsetzung von Entscheidungen möglich. Gegenstände der Entscheidungen sind Objekte, die ihren Niederschlag im tatsächlichen Verhalten des Unternehmens finden *sollen*. Hierzu zählen Strategien, Strukturen, Systeme sowie die Ressourcenakquisition. Diese Objekte stellen nicht das Unternehmensverhalten selbst dar, sondern sie repräsentieren Planungen, die über ihre Umsetzung Routinen und Unternehmenscharakteristika beeinflussen *sollen*. Die Objekte stehen damit in einer indirekten Wirkung zur Unternehmensentwicklung.

Diese indirekte Wirkung auf die Unternehmensentwicklung ergibt sich aus dem Umstand, dass das Unternehmensverhalten auch durch ungeplante Elemente beeinflusst wird (siehe Abbildung 1). Man kann dieses Wirkungsverhältnis mit den Mechanismen in einer Fußballmannschaft vergleichen. Die Mannschaft weist bestimmte Charakteristika (z.B. den Tabellenplatz) und bestimmte Routinen (z.B. bevorzugte Spielzüge) auf. Der Trainerstab (das Management) trifft Entscheidungen über das Spielsystem (Strategie), die Aufstellung (Struktur) usw. Damit lassen sich aber keine Tore direkt erzielen, sondern diese werden lediglich ermöglicht. Es besteht damit eine indirekte Beziehung zwischen den Objekten der Entwicklung und dem Verhalten.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Forschung zum Gebiet der Unternehmensentwicklung blickt auf mehr als ein Jahrhundert zurück. In dieser Zeit sind unterschiedliche Beiträge vorgelegt worden, die sich damit auseinandersetzen, wie sich Unternehmen entwickeln, wovon dies abhängt und wie die Entwicklung beeinflusst werden kann. Der vorliegende Beitrag ordnet diese Beiträge in Ansätze der kontinuierlichen Entwicklung, Ansätze der exogen erklärten diskontinuierlichen Entwicklung sowie in Ansätze der endogen erklärten diskontinuierlichen Entwicklung. Letztere bilden den Ausgangspunkt für ein Rahmenmodell der Unternehmensentwicklung, in dem sowohl Objekte der Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung als auch das Verhalten des Managements bei der Einflussnahme thematisiert werden.

Die weitere Forschung sollte sich diesem Zusammenspiel zwischen dem Managementverhalten (Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten) und den Objekten zur Beeinflussung der Un-

ternehmensentwicklung widmen. Da sich die Auswirkungen beider Bereiche auf real- und finanzwirtschaftliche Größen erst mit zeitlicher Verzögerung zeigen, sind für die Untersuchung der Unternehmensentwicklung Langzeitstudien unter Nutzung von zeitkonditionierten Handlungs- und Erfolgsmaßen notwendig.

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1965a): Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. W. Krelle, Berlin 1965, S. 9-97.
- Albach, H. (1965b): Der Einfluß von Forschung und Entwicklung auf das Unternehmenswachstum, in: The Journal of Business Economics, Nr. 2, 1965, S. 111-140.
- Albach, H. (1967): Simulation Models of Firm Growth, in: The German Economic Review, 2. Jg., 1967, S. 1-26.
- Albach, H. (1985): Empirische Theorie der Unternehmensentwicklung, Opladen 1985.
- Albach, H., Bock, K., Warnke, T. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1985.
- Arrow, K. J. (1958): The Optimal Expansion of the Firm-Studies in the Mathematical Theory of Inventory and Production, Hrsg. K. J. Arrow, S. Karlin, H. Scharf., Stanford 1985, S. 92-105.
- Bach, S., Brettel, M., Grothe, M., Schäffer, U., Weber, J. (1998): Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, WHU-Forschungspapier Nr. 56, August 1998.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, S. 99-120.
- Baumol, W. (1962): On the Theory of Expansion of the Firm, in: The American Economic Review, 52. Jg., 1962, S. 1078-1087.
- Becker, M. C. (2002): Routines – a Brief History of the Concept, in: Econometrics and Social Sciences: Complements, Competitors, Accomplices? Hrsg. I. Stavros und K. Nielsen, Cheltenham 2002, S. 77-98.
- Bensoussan, A., Hurst, G., Näslund, B. (1974): Management Applications of Modern Control Theory, Amsterdam 1974.
- Bleicher, K. (1976): Unternehmensentwicklung und Organisationsplanung, in: Zeitschrift für Organisation, Berlin, 1976, S. 4-12, 103-108, 144-152, 286-294, 340-346, 467-474.

- Bleicher, K. (1995): Das Konzept Integriertes Management, 3. Aufl., Frankfurt/Main 1995.
- Brockhoff, K. (1966): Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Köln 1966.
- Brockhoff, K. (1980): Wachstumsschwellen und Forschungsschwellen, in: ZfB, 50. Jg. 1980, 15, S. 475-499.
- Bücher, K. (1910): Das Gesetz der Massenproduktion, in: ZfgSt, 1910, Heft 3, S. 1 ff.
- Castanias, R. P., Helfat, C. E. (1991): Managerial Resources and Rents, in: Journal of Management, 17. Jg., 1991, S. 155-171.
- Chamberlain, E. H. (1956): The Theory of Monopolistic Competition, A Re-orientation of the Theory of Value, 7. Aufl., Cambridge/Mass. 1956.
- Churchill, N. C., Lewis, V. L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth, in: Harvard Business Review, 61. Jg., Nr. 3, 1983, S. 30-50.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., 1990, S. 128-152.
- Conner, K. R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?, in: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 121-154.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. (1997): Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., Nr. 5, 1997, S. 407-425.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J. (1992): Strategic Decision Making, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., Nr. 8, 1992, S. 17-37.
- Forrester, J. W. (1964): Modeling the Dynamic Process of Corporate Growth, in: Proceedings of the IBM Scientific Computing Symposium on Simulation Models and Gaming, Yorktown Heights, N.Y., 1964, S. 23-42.
- Ganter, H.-D., Walgenbach, P. (1995): Arbeitsverhalten von Managern, empirische Untersuchungen, in: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Hrsg. A. Kieser, Stuttgart 1995.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, 50. Jg., Nr. 4, 1972, S. 37-46.
- Gutenberg, E. (1942): Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen, in: Leistungswirtschaft, Hrsg. Fr. von Henzel, Berlin 1942, S. 148-163..
- Hutzschenreuter, T. (2001): Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, DUV, Band 270, Wiesbaden 2001.
- Jenner, T. (2003): Erfolg als Ursache von Misserfolg – Hintergründe und Ansätze zur Überwindung eines Paradoxons im strategischen Management, in: DBW, 63. Jg., Nr. 2, 2003, S. 203-219.

- Kesting, P. (2003): Handlungsalternativen. Eine Untersuchung über die Gestalt und Gestaltung ökonomischer Entscheidungsprobleme, Marburg 2003.
- Kieser, A. (1970): Unternehmenswachstum und Produktinnovation, Berlin 1970.
- Kieser, A. (1976): Wachstum und Wachstumstheorien, in: Betriebswirtschaftliches Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1/3, Stuttgart 1976, S. 4301-4318.
- Kieser, A., Budde, A., Fleischer, M., Hadaschik, M., Kubicek, H., Kundenreich, M., Röber, M., Schmidt, J. (1977): Auf dem Weg zu einer empirisch fundierten Theorie des Unternehmenswachstums, in: Management International Review, 17. Jg., Nr. 1, 1977, S. 47-69.
- Kortzfleisch, G. v., Zahn, E. (1988): Wachstum II: Betriebswirtschaftliche Probleme, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. W. Albers, E. Born, E. Dürr, H. Hesse, A. Kradt, H. Lampert, K. Rose, H.-H. Rupp, H. Scherf, K. Schmidt, W. Wittmann, 8. Band, Stuttgart 1988, S. 432-449.
- Leibenstein, H. (1966): Economic Theory and Organizational Analysis, New York 1960.
- Lipman, B. L. (1991): How to Decide How to Decide How to...: Modeling Limited Rationality, in: Econometrica, 59. Jg., Nr. 4, 1991, S. 1105-1125.
- Ludwig, T. (1976): Optimale Expansionspfade der Unternehmung, Dissertation, Bonn 1976.
- Mahoney, J. T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management, in: Journal of Business, 33. Jg., 1995, S. 91-101.
- Marris, R. (1971): An Introduction to the Theories of Corporate Growth, in: The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Power, Hrsg. R. Marris, A. Wood, London 1971, S. 1-36.
- Marx, K. (1867): Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, 1. Bd., London 1867.
- Mintzberg, H., Lampel, J. (1999): Reflecting on the Strategy Process, in: Sloan Management Review, 40. Jg., Nr. 3, 1999, S. 21-30.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/Mass. 1982.
- Noda, T., Bower, J. L. (1996): Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation, in: Strategic Management Journal, 17. Jg., Nr. 7, 1996, 159-192.
- Ocasio, W. (1997): Towards an Attention-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., (Summer Special Issue), 1997, S. 187-206.
- Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, S. 697-713.
- Packer, D. W. (1964): Resource Acquisition of Corporate Growth, Cambridge/Mass. 1964.

- Paun, M. (2001): Freiheit und Verantwortung. Wille, Determinismus und der Begriff der Person, in: Zeitschrift für Philosophie, 26. Jg., 2001, S. 23-44.
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.
- Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, 14. Jg, Nr. 3, 1993, S. 179-191.
- Pümpin, C., Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung - Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/Main 1991.
- Robins, J., Wiersema, M. F. (1995): A Resource-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, in: Strategic Management Journal, 17. Jg, 1995, S. 277-299.
- Robinson, E. A. G. (1934): The Problem of Management and the Size of Firms, in: Economic Journal, 44. Jg., 1934, S. 247ff.
- Schmalensee, R., Willig, R. D. (Hrsg.) (1989): Handbook of Industrial Organization, Volume I, II, Amsterdam 1989.
- Silverman, B. S. (1999): Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics, in: Management Science, 45. Jg., Nr. 8, 1999, S. 1109-1124.
- Starbuck, W. H. (1965): Organizational Growth and Development. Handbook of Organization, Hrsg. J. G. March, Chicago 1965, S. 451-553.
- Starbuck, W. H. (1971): Organizational Metamorphosis, in: Organizational Growth and Development, Hrsg. W. H. Starbuck, J. M. Dutton, Harmondsworth 1971, S. 275-294.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., Nr. 7, 1997, S. 509-533.
- Tushman, M. L., Romanelli, E. (1985): Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in: Research in Organizational Behavior, 7. Jg., 1985, S. 171-222.
- Weber, M. (1956): Wirtschaft und Gesellschaft, 4. Auflage, Tübingen 1956.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., Nr. 2, 1984, S. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, 16. Jg, 1995, S. 171-174.
- Wooldridge, B., Floyd, S. W. (1990): The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, in: Strategic Management Journal, 11. Jg., Nr. 3, 1990, S. 231-241.
- Zahn, E. (1971): Das Wachstum industrieller Unternehmungen, Wiesbaden 1971.

**Forschungspapiere
der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -**

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1. (1991) – 60.(1998)		Diese Forschungspapiere sind nicht mehr einzeln aufgeführt. Sollten Sie daran interessiert sein, wenden Sie sich bitte an das Rektorat der WHU (Tel. 0261-6509151)
61.	Weber, Jürgen	Stand und Entwicklungsperspektiven des Logistik-Controlling (Januar 1999)
62.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Entwicklung von Kennzahlensystemen (Februar 1999)
63.	Hommel, Ulrich Riemer-Hommel, Petra	Die ökonomische Bewertung von Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen mit Hilfe des Realoptionsansatzes (April 1999)
64.	Dufey, Günter	“Asian Financials Markets – A Pedagogic Note” (forthcoming in “Journal of Asian Business, Vol. 15, no.1, 1999) (Mai 1999)
65.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz Hoffmann, Dirk Kehrmann, Titus	Technology Assessment zur Sicherstellung einer rationalen Technologiepolitik (Juni 1999)
66.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Auf dem Weg zu einem aktiven Kennzahlenmanagement (Juni 1999)
66 (E).	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	On the Way to Active Management of Performance Measures (June 1999, translated October 1999)
67.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz Hoffmann, Dirk Kehrmann, Titus	Koordination technikreflektierender Forschung in Deutschland – eine Analyse (Juni 1999)
68.	Schäffer, Utz	Zeit des Managements – Kern einer Theorie der Unternehmenssteuerung? (August 1999)
69.	Weber, Jürgen Brettel, Malte	Management des Praxisbezugs der Lehre an der WHU Koblenz – Konzept und Erfahrungen (August 1999)
70.	Weber, Jürgen	Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling

Lfd. Nr.	Autor	Titel
	Schäffer, Utz Langenbach, Wilm	(Oktober 1999)
71.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Controlling als Koordinationsfunktion? – Zehn Jahre nach Küpper/Weber/Zünd (Oktober 1999)
72.	Weißberger, Barbara Stromann, Hilke	Die Bedeutung von Prozeßkosten für die Bewertung der Herstellungskosten nach §255 Abs. 2 HGB (Dezember 1999)
73.	Weber, Jürgen Brettel, Malte Jaugey, Cyril Rost, Cornelius	Business Angels in Deutschland – Wie Business Angels in Deutschland jungen Unternehmern helfen (Februar 2000)
73 (E).	Weber, Jürgen Brettel, Malte Jaugey, Cyril Rost, Cornelius	Business Angels in Germany – How Business Angels in Germany help new entrepreneurs (February 2000)
74.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz Prenzler, Carsten	Charakterisierung und Entwicklung von Controlleraufgaben (Juli 2000)
75.	Schäffer, Utz	Kontrollieren Controller? – und wenn ja: Sollten sie es tun? (August 2000)
76.	Dufey, Günter	The Blurring Borders of Banking (August 2000)
77.	Weber, Jürgen	Neue Perspektiven des Controlling (September 2000)
78.	Weber, Jürgen Dehler, Markus	Erfolgswirkungen einer logistischen Führungskonzeption (April 2001)
79.	Weber, Jürgen Dehler, Markus	Der Einfluss der Logistik auf den Unternehmenserfolg (April 2001)
80.	Trautwein, Andreas Vorstius, Sven	Internet Hype and the Quest for Value-Relevance - An empirical investigation of value-drivers on the Neuer Markt - (Juni 2001)
81.	Brettel, Malte Thust, Solveig Witt, Peter	Die Beziehung zwischen VC-Gesellschaften und Start-Up-Unternehmen (September 2001)
82.	Brettel, Malte	Entscheidungskriterien von Venture Capitalists (September 2001)
83.	Witt, Peter	Gründungsfinanzierung durch Großunternehmen

Lfd. Nr.	Autor	Titel
	Brachtendorf, German	
84.	Brettel, Malte	Deutsche Business Angels im internationalen Vergleich <i>Empirische Erkenntnisse</i> (November 2001)
85.	Witt, Peter Zillmer, Peter	Renditorientierte Business Inkubatoren in Deutschland – eine empirische Analyse von Marktveränderungen
86. (E)	Ernst, Holger Soll, Jan Henrik	An integrated portfolio approach to support market-oriented R&D planning
87.	van der Velden, Claus Zillmer, Peter	Corporate Raider – Möglichkeiten und Grenzen im deut- schen Governance System
88.	Merten, Barnert	Lessons from structural adjustment in Bolivia
89.	Brettel, Malte Endres, John Plag, Martin Weber, Jürgen	Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsma- nagements
90.	Redlefsen, Matthias	Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienun- ternehmen – ein Leitfaden für Unternehmen
91.	Hutzschenreuter, Tho- mas	E-Learning and Mass Customization (August 2002)
92.	Hutzschenreuter, Tho- mas	Using E-Learning Technologies and E-Learning Pro- grams to Support Knowledge Management in Multina- tional Companies (September 2002)
93.	Bartl, Michael Füller, Johann Ernst, Holger Mühlbacher, Hans	Managerial Perspectives on Virtual Customer Integration
94.	Ernst, Holger Thomas Lechler	The Emergence of Executive Champions and their Impact on Innovation Performance
95.	Ernst, Holger Nils Omland	Patent Management in High Technology Companies – a first look
96.	Ernst, Holger	Causes and Effects of a Single Informant Bias in Empiri- cal Innovation Research
97	Reserviert für Herrn Miczaika	
98	Res. für Herrn Soll	
99	Res. für Herrn Lichten- tahler	
100	Hutzschenreuter, Tho- mas	Unternehmensentwicklung - Stand der Forschung und Entwicklungstendenzen