

*Christian Scholz, Hans-Peter Hummel (Hrsg.):*

**Markt oder Nicht-Markt: Das ist hier die Frage.**

**Ein Bericht des Schmalenbach Arbeitskreises „Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen“**

*Strategie- und Informationsmanagement*, hrsg. von Dr. Christian Scholz, Band 24, ISBN 978-3-86618-403-9, ISBN 978-3-86618-503-6 (e-book pdf), Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 133 S., € 19.80

Das Phänomen einer innerbetrieblichen marktlichen Unternehmenssteuerung berührt nur scheinbar ein triviales Problem. Die Forderung „Wir brauchen mehr Markt!“ ist schnell erhoben, und häufig sind ebenso schnell vermeintliche Patentlösungen zur Hand: „... dann soll eben einfach mal jeder kurz vorstellen, was er kann, und dann wählen wir aus!“

Was hierbei nicht erkannt wird: Innerbetriebliche marktliche Unternehmenssteuerung wird bislang so gut wie gar nicht explizit gestaltet, weil die zugrunde liegenden Begrifflichkeiten unbekannt oder unbewusst sind und damit das grundlegende Verständnis kaum existent ist. Allenfalls erfolgt eine implizite innerbetriebliche marktliche Steuerung.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis geht dieses Buch insbesondere folgenden Fragen nach:

- Welchen Erklärungsbeitrag liefern Basistheorien für die Entstehung und Gestaltung von Steuerungsmechanismen?
- Welche „Spielregeln“ für unternehmensinterne Märkte gibt es sowohl für Individuen als auch für das Kollektiv „Unternehmen“?
- Welches sind die „treibenden Faktoren“ für unternehmensinterne marktliche Koordinationslösungen?

Beantwortet werden sollen diese Fragen in zehn Buchbeiträgen: Zunächst wird sowohl aus der Sicht der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft die Notwendigkeit der Thematik und deren Herausforderung dargestellt und diskutiert. Im Rahmen von drei Fallstudien (ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE, ARCOR und DAIMLER) wird dann der Umgang mit unterschiedlichen Steuerungsmechanismen in der Praxis zunächst deskriptiv beschrieben und dann ausgewertet. Die Thematik wird zudem aus unterschiedlichen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen (Finanzwirtschaft, Volkswirtschaft und Produktion) beleuchtet. Schließlich werden aus den Erkenntnissen Lessons Learned und eine Ergebniszusammenfassung formuliert.

Das Buch ist im Rahmen des Schmalenbach Arbeitskreises „Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen“ entstanden und richtet sich mit seinen Ergebnissen gleichermaßen an Wissenschaftler sowie Praktiker.

**Schlüsselwörter:** Unternehmenssteuerung, Markt, innerbetriebliche Märkte, Hierarchie, Etatismus, ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE, DAIMLER (BENZ/CHRYSLER), ARCOR, Finanzwissenschaft, ökonomische Anreizsysteme, Produktionssteuerung

# **Strategie- und Informationsmanagement**

**Band 24**

herausgegeben von  
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Christian Scholz  
Hans-Peter Hummel  
(Hrsg.)

# Markt oder Nicht-Markt? Das ist hier die Frage

Ein Bericht des Schmalenbach Arbeitskreises  
„Wertorientierte Messung der Performance  
von Führungsbereichen“

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2009

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-403-9 (print)

ISBN 978-3-86618-503-6 (e-book)

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

DOI 10.1688/9783866185036

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort

Das Phänomen einer innerbetrieblichen marktlichen Unternehmenssteuerung berührt nur scheinbar ein triviales Problem. Die Forderung „Wir brauchen mehr Markt!“ ist schnell erhoben, und häufig sind ebenso schnell vermeintliche Patentlösungen zur Hand: „... dann soll eben einfach mal jeder kurz vorstellen, was er kann, und dann wählen wir aus!“

Was hierbei nicht erkannt wird: Innerbetriebliche marktliche Unternehmenssteuerung wird bislang so gut wie gar nicht explizit gestaltet, weil die zugrunde liegenden Begrifflichkeiten unbekannt oder unbewusst sind und damit das grundlegende Verständnis kaum existent ist. Allenfalls erfolgt eine implizite innerbetriebliche marktliche Steuerung.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis wird im Rahmen des Berichtes des Schmalenbach Arbeitskreises „Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen“ insbesondere folgenden Fragen nachgegangen:

- Welchen Erklärungsbeitrag liefern Basistheorien für die Entstehung und Gestaltung von Steuerungsmechanismen?
- Welche „Spielregeln“ für unternehmensinterne Märkte gibt es sowohl für Individuen als auch für das Kollektiv „Unternehmen“?
- Welches sind die „treibenden Faktoren“ für unternehmensinterne marktliche Koordinationslösungen?

Beantwortet werden sollen diese Fragen in zehn Buchbeiträgen: Zunächst wird sowohl aus der Sicht der Unternehmenspraxis (*Hans-Peter Hummel*) als auch der Wissenschaft (*Christian Scholz* und *Volker Stein*) die Notwendigkeit der Thematik und deren Herausforderung dargestellt und diskutiert. Im Rahmen von drei Fallstudien – ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE (*Hans-Peter Hummel* und *Uta Wilkens*), ARCOR (*Volker Stein* und *Stephan Albers*), DAIMLER (*Christian Scholz*) wird dann der Umgang mit unterschiedlichen Steuerungsmechanismen in der Praxis zunächst beschrieben und dann ausgewertet. Die Thematik wird zudem aus unterschiedlichen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen – Finanzwirtschaft (*Gerrit Brösel*), Volkswirtschaft (*Annette Kirstein*), Produktion (*Martin Schmauder*) – beleuchtet. Schließlich werden aus den Erkenntnissen des Arbeitskreises Lessons Learned (*Hans-Peter Hummel*) und eine Ergebniszusammenfassung (*Christian Scholz*) formuliert.

Allen Autoren dieses Abschlussberichtes möchten wir herzlich danken. Ebenso geht ein herzlicher Dank an die weiteren Arbeitskreismitglieder, die im Rahmen unserer Treffen kontrovers und konstruktiv mitdiskutiert haben.

Saarbrücken und Düsseldorf im Mai 2009

Christian Scholz

Hans-Peter Hummel



# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

### **A Warum ist die Thematik wichtig?.....9**

#### **Unternehmen im Irrgarten der Erfolgssteuerung – die Perspektive der Praxis..... 11**

<i>Hans-Peter Hummel</i> .....	11
1 Erfolg – Wunsch und Wirklichkeit.....	11
2 Der Irrgarten der Unternehmenssteuerung.....	12
3 Zentralisierung versus Dezentralisierung – zwei Wege mit vielen Verzweigungen ....	13
4 Steuerung durch Budget oder Markt – Verzweigungen mit Verästelungen.....	14
4.1 Budgetierung.....	14
4.2 Unternehmensexterne Märkte.....	15
4.3 Unternehmensinterne Märkte.....	17
5 Fazit.....	18

#### **Innerbetriebliche Märkte zur Unternehmenssteuerung – die Perspektive der Wissenschaft..... 21**

<i>Christian Scholz/Volker Stein</i> .....	21
1 „Markt“ zwischen Allheilmittel und Schreckensvision.....	21
2 Konzepte innerbetrieblicher marktlicher Steuerung .....	22
2.1 „Markt“ versus „Hierarchie“ als alternative Organisationsstrategien.....	22
2.2 Gestaltungsbereiche für innerbetriebliche Märkte .....	23
2.3 Definitivische Eingrenzung innerbetrieblicher Märkte.....	24
2.4 Alternative Regelsysteme für innerbetriebliche Märkte.....	25
2.5 Status quo: Innerbetriebliche Marktsteuerungsnotwendigkeit steigt .....	27
3 Barrieren gegen die innerbetriebliche marktliche Unternehmenssteuerung.....	28
4 Strukturtheoretische Analyse innerbetrieblicher marktlicher Steuerung .....	29
4.1 Strukturtheorie als Erklärungsansatz.....	29
4.2 Strukturtheoretische Erklärung innerbetrieblicher Märkte .....	30
5 Konsequenzen für die Unternehmensgestaltung.....	35

### **B Was kann man aus der Praxis ableiten? ..... 39**

#### **Innerbetriebliche Koordination aus komplexitätstheoretischer Sicht – Fallbeispiel ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE..... 41**

<i>Hans-Peter Hummel/Uta Wilkens</i> .....	41
1 Ziel der Fallstudie.....	41
2 Koordination aus komplexitätstheoretischer Perspektive.....	42
2.1 Komplexitätstheoretische Grundlagen.....	42
2.2 Komplexitätstheorie und Koordinationsfragen .....	44
2.3 Analyse von Kompetenzen zur Komplexitätsbewältigung.....	45
2.4 Resümee .....	46

3 Veränderung der innerbetrieblichen Koordination in der ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE (ERGO) .....	47
3.1 Kurzportrait der ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE .....	47
3.2 Rahmenbedingungen für die Versicherungswirtschaft in den 1990er Jahren	48
3.3 Entwicklungsphasen der ERGO VERSICHERUNGSGRUPPE .....	50
3.4 Wandel der Koordinationsform aus komplexitätstheoretischer Perspektive ...	55
4 „Lessons Learned“ .....	56
<b>Innerbetriebliche Koordination nach marktlichen Prinzipien – Fallbeispiel ARCOR .....</b>	<b>59</b>
<i>Volker Stein/Stephan Albers</i> .....	59
1 Ziel der Fallstudie.....	59
2 Das Unternehmen ARCOR .....	59
3 Theoretischer Bezugsrahmen .....	61
4 Zehn innerbetriebliche Markt-Fragen an ARCOR.....	62
5 „Lessons learned“ .....	67
5.1 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel ARCOR .....	67
5.2 Weiterführende Erkenntnisse .....	68
<b>Innerbetriebliche Koordination über situative Ansätze – Fallbeispiel DAIMLER .....</b>	<b>73</b>
<i>Christian Scholz/Uwe Eisenbeis</i> .....	73
1 Ziel der Fallstudie.....	73
2 Theoretischer Bezugsrahmen .....	73
2.1 Markt versus Hierarchie: Organisationstheorie als Basis.....	73
2.2 Darwinismus und Opportunismus: Darwiportunismus-Matrix zur Situationsbeschreibung.....	75
2.3 Steuerung und Evolution: Erklärung von Verhalten und Veränderungen von Organisationen.....	77
3 Unternehmensfallstudie DAIMLER(BENZ/CHRYSLER) AG.....	80
3.1 Die sich verändernden Konzernstrukturen: Zwischen Differenzierung und Konzentration.....	80
3.2 Die unterschiedlichen Phasen der Führung: Spagat zwischen Performance und Steuerbarkeit.....	82
4 „Lessons learned“ .....	85
<b>C Was kann man aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Disziplinen ableiten?.....</b>	<b>89</b>
<b>Finanzwirtschaftliche Aspekte etatistischer und marktlicher Unternehmenssteuerung .....</b>	<b>91</b>
<i>Gerrit Brösel</i> .....	91
1 Einleitung .....	91
2 Grundlegende Aspekte .....	91
2.1 Prämissen und Anforderungen.....	91
2.2 Finanzierungstheorie versus Investitionstheorie.....	93
3 Etatistischer Steuerungsmechanismus.....	93
3.1 Zentrale Steuerung auf Basis der Finanzierungstheorie.....	93
3.2 Zentrale Steuerung auf Basis der Investitionstheorie .....	95
4 Marktlicher Steuerungsmechanismus .....	97
4.1 Marktliche Steuerung auf Basis der Finanzierungstheorie.....	97
4.2 Marktliche Steuerung auf Basis der Investitionstheorie .....	97
5 Zusammenfassung.....	104

<b>Ökonomische und experimentelle Aspekte etatischer Steuerung und Wettbewerb ...</b>	<b>107</b>
<i>Annette Kirstein</i> .....	107
1 Einleitung .....	107
2 Anreizsysteme in Theorie und Experimenteller Praxis.....	107
2.1 Annahmen der Anreiztheorie und experimentelle Erkenntnisse .....	108
2.2 Individualanreize im Experiment .....	110
2.3 Gruppenanreize im Experiment.....	111
3 Zusammenfassung.....	112
<b>Produktionsorganisatorische Aspekte etatischer und marktlicher Unternehmenssteuerung.....</b>	<b>113</b>
<i>Martin Schmauder</i> .....	113
1 Einführung .....	113
2 Klassische Produktionsform .....	114
3 Marktgesteuerte Fertigung .....	115
3.1 Fertigung im Kundentakt .....	115
3.2 Pull-Prinzip.....	116
3.3 One-piece-flow.....	117
3.4 Qualität durch interne Kunden.....	117
3.5 Produktionssysteme.....	117
4 Zusammenfassung.....	119
<b>D Welche Implikationen ergeben sich für Wissenschaft und Praxis? .....</b>	<b>121</b>
<b>Lessons Learned für die Unternehmenspraxis.....</b>	<b>123</b>
<i>Hans-Peter Hummel</i> .....	123
1 Eignen sich die Unternehmen als Benchmark? .....	123
2 Zeigen sich Gemeinsamkeiten in der Steuerung? .....	123
3 Lassen sich Schlussfolgerungen aus den behandelten Aspekten der unterschiedlichen wirtschaftlichen Disziplinen ableiten?.....	124
4 Lassen sich Lessons Learned ableiten?.....	125
<b>Marktlösung oder Zentralsteuerung? Versuch einer Ergebniszusammenfassung .....</b>	<b>127</b>
<i>Christian Scholz</i> .....	127
1 Die Ausgangslage .....	127
2 Die Widersprüchlichkeit.....	127
3 Die Lösungsfindung .....	129
4 Das Ergebnis .....	130

**Autoren**



**A**            **Warum ist die Thematik wichtig?**



# Unternehmen im Irrgarten der Erfolgssteuerung – die Perspektive der Praxis

*Hans-Peter Hummel*

## 1 Erfolg – Wunsch und Wirklichkeit

Schlägt man die Zeitung auf, fallen sie einem fast täglich auf: Meldungen über Unternehmen, die in eine Krise geraten sind. So schlug der „Blitz“ etwa bei KARSTADTQUELLE Ende 2004 so heftig ein, dass das Überleben des Konzerns auf dem Spiel stand. Bereits seit mehreren Jahren taucht die WESTLB immer wieder einmal mit negativen Schlagzeilen in der Presse auf. Mitte 2007 „erwischte“ es die IKB DEUTSCHE INDUSTRIEBANK, bei der sich die US-Hypothekenkrise in drastischer Weise ausgewirkt hat. CONERGY, das einstmals gefeierte Erfolgsunternehmen im Bereich erneuerbarer Energien, musste Ende 2007 feststellen, wie schnell sich der Erfolg verflüchtigen kann. Die FTD schrieb im Dezember 2007: „Ein steiler Aufstieg und ein tiefer Absturz folgten bei CONERGY in atemberaubender Geschwindigkeit. Noch im Oktober erhielten der Firmengründer und Vorstandschef Hans-Martin Rüter einen Preis für gutes Management, wenige Wochen später trat er nach einer Gewinnwarnung von der Unternehmensspitze ab“ (*Financial Times Deutschland*, 13. Dezember 2007).

Diese Liste lässt sich zwar nicht beliebig, aber doch mit einer Vielzahl an Beispielen fortführen. Und alle zeigen sie, dass Erfolg vergänglich und alles andere als einfach zu realisieren ist. Dabei scheint es, dass die Herausforderungen, die den Erfolg unberechenbarer machen und die Gefahr von Insolvenzen ansteigen lassen, mit den Jahren angestiegen sind. So zeigen etwa *Hamel* und *Välikangas* (2003, 24-25) auf, dass zehn der 20 größten Unternehmensinsolvenzen US-amerikanischer Unternehmen der vergangenen zwanzig Jahre innerhalb von zwei Jahren nach der Jahrtausendwende auftraten. Sie führen weiterhin an, dass sich die Schwankungsbreite des jährlichen Renditewachstums bei den Unternehmen des S&P 500 in den vergangenen 40 Jahren um fast 50% erhöht hat. Auch zeigen sie auf, dass sich die Anzahl der „FORTUNE“-500-Unternehmen, die sich in einer Krise befanden, deutlich erhöht hat. Waren von 1973 bis 1977 durchschnittlich jeweils 37 Unternehmen in einer solchen Situation, stieg die Anzahl in der Zeit von 1993 bis 1997 auf durchschnittlich 87 „FORTUNE“-500-Unternehmen an.

*Kaplan* und *Norton* (2006) weisen auf eine Studie von *Zook* und *Allen* hin, in der 1.854 große, weltweit tätige Unternehmen untersucht wurden. Sieben von acht dieser Unternehmen verfehlten ein jährliches reales Wachstum von mindestens 5,5% bei Umsatz und Gewinn. Und dies, obwohl 90% der in der Studie untersuchten Unternehmen höhere Ziele hatten.

*Gomez*, *Raisch* und *Rigall* (2007, 20) fanden ebenfalls suboptimale Ergebnisse im Bereich des profitablen Wachstums. In ihrer Untersuchung analysierten sie die 300 größten europäischen Unternehmen für den Zeitraum von 1995 bis 2004 und kamen zu dem Ergebnis, dass nur knapp ein Viertel der Unternehmen ein durchschnittliches Wachstum von mehr als 5% bei Umsatz und Gewinn erzielen konnte.

*Bötzel et al.* (2004) führen vergleichbare Ergebnisse an. In einer Langzeitstudie, die ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS mit 1.700 der größten Unternehmen aus Europa, Japan und

Nordamerika durchführte, zeigt sich, dass von den weltweit führenden Unternehmen nur 26% überdurchschnittlich sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn wachsen.

Die steigende Problematik, den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern, zeigt sich auch, wenn man die Lebensdauer von Unternehmen betrachtet. So zeigen etwa *Foster* und *Kaplan* (2001, 13) auf, dass die Lebensdauer bei S&P-500-Unternehmen im Durchschnitt seit Ende der 1930er Jahre um mehr als 50% zurückgegangen ist.

Fasst man die Ergebnisse zusammen, zeigt sich, dass der Weg der Erfolgssteuerung alles andere als eben und leicht zu begehen ist. Vielmehr öffnet sich ein komplizierter und komplexer Irrgarten, in dem man sich immer wieder aufs Neue zurechtfinden muss.

## 2 Der Irrgarten der Unternehmenssteuerung

Der Versuch, den Irrgarten erfolgreich zu durchschreiten und den Erfolg gezielt herbeizuführen, führt zu ganz unterschiedlichen Initiativen: VBM, TQM, CRM, Reengineering, Konzentration auf die Kernkompetenzen, Diversifikation, Shareholder Value und Stakeholder Management sind nur einige der Bekanntesten. Und die Anzahl der Vorschläge nimmt weiter zu. Vor allem Beratungsunternehmen werden nicht müde, immer wieder neue Themen im Markt zu platzieren und als erfolgversprechenden Weg aus dem Irrgarten zu kommunizieren. Dabei zeigt sich in vielen Fällen erst nach einer oder mehreren Abzweigungen und nachdem mehr oder minder viel Geld ausgegeben wurde, ob es sich um einen erfolgversprechenden Weg handelt oder ob er in einer Sackgasse endet. Und wie so häufig in einem derartigen Irrgarten, trifft man häufiger auf Sackgassen als auf erfolgversprechende Wege. *Gairola* (2003, 61) etwa schreibt, dass fast alle großen Unternehmen bereits grundlegende Veränderungsprogramme durchgeführt haben, dass es bisher jedoch kaum ein Unternehmen geschafft hat, auf diese Weise nachhaltig wettbewerbsfähig zu werden. In vielen Fällen hat sich die Situation für die Unternehmen sogar verschlechtert, „[...] nicht selten waren sie [die Veränderungsprogramme] sogar so etwas wie Vorboten des Niedergangs“ (*Gairola* 2003, 61).

Dieser begrenzte Nutzen großer Veränderungsinitiativen für den Unternehmenserfolg wird auch an anderen Stellen deutlich. So führt *Herrmann* (1995) Untersuchungen an, die zeigen, dass die Implementierung von Total Quality Management (TQM) weder zu einem Wachstum des Marktanteils im Inland noch zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf Auslandsmärkten oder zu einer Verbesserung der Rentabilität zu führen braucht. Bei Studien von A.T. KEARNEY und ARTHUR D. LITTLE zeigte sich nach *Herrmann* (1995, 237), dass 104 von 130 britischen und 325 von 500 amerikanischen Unternehmen keine Rentabilitätssteigerungen erzielen konnten. *Ashkenas et al.* (1998) greifen diese von *Herrmann* angeführten Ergebnisse auf und erweiterten sie durch eine weitere Studie, die zu ähnlichen Ergebnissen kommt. „A MCKINSEY & COMPANY study of thirty quality programs found that two-thirds had stalled or fallen short of yielding real improvements“ (*Ashkenas et al.* 1998, 333-334). *Haspeslagh, Noda* und *Boulos* (2002) sprechen in Bezug auf die Umsetzung von Value Based Management (VBM) von lediglich bescheidenen Erfolgen. Ihrer Aussage nach „[...] kam fast die Hälfte der Unternehmen, die sich bei ihrem VBM nach dieser Leistungskennzahl [gemeint ist der EVA] gerichtet haben, nur zu bescheidenem Erfolg; einige haben sogar nach drei bis fünf Jahren das gesamte System wieder verworfen und sind zu herkömmlichen Leistungsmaßstäben wie dem Gewinn pro Aktie zurückgekehrt – und das betrifft selbst große Namen wie etwa AT&T, das 1992 ein VBM-Programm einführte, bei dem Stern Stewart Hilfestellung leistete“ (*Haspeslagh/Noda/Boulos* 2002, 46).