



# Theorien des Managements

**Konzepte und Entwicklungen –  
mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen**

Von

**Prof. Dr. Joachim Reese**

und

**Prof. Dr. Silke Schätzer**

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**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.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<http://ESV.info/978-3-503-19130-7>

1. Auflage 2015

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2020

ISBN 978-3-503-19130-7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck: Difo-Druck, Untersiemau

## **Vorwort zur 2. Auflage**

Diese zweite Auflage unterscheidet sich insofern von der ersten Auflage, als die Fallstudien aktualisiert wurden und die Fallstudie 7 komplett erneuert wurde. Den Fallstudien wurden am Ende des Buches Lösungsvorschläge hinzugefügt, die von den Lesern nunmehr kritisch geprüft und gegebenenfalls weiter bearbeitet werden können. Im Übrigen hat sich der Stoff des Buches voll bewährt, so dass keine größeren inhaltlichen Veränderungen stattgefunden haben. Im Einzelnen sind die Ausführungen lediglich noch einmal kritisch durchgesehen und Fehler bzw. Ungenauigkeiten im Text behoben worden. Das Quellenverzeichnis wurde aktualisiert. Für die Unterstützung bei den redaktionellen Arbeiten bedanken wir uns erneut bei Stefan Koch.

Lüneburg und Hamburg, im Januar 2020      Joachim Reese und Silke Schätzer

Prof. Dr. Joachim Reese war zunächst mein Doktorvater und Vorgesetzter, später mein Mentor und Freund. Wir kannten uns dreißig Jahre – die Betreuung meiner Diplomarbeit war der Startpunkt, die gemeinsame Gestaltung der hier vorliegenden 2. Auflage der Theorien des Managements der Schlusspunkt dieser gemeinsamen Zeit. Joachim Reese hat mich fachlich und menschlich entscheidend geprägt. Er war ein brillanter Wissenschaftler, ein leidenschaftlicher akademischer Lehrer und ein warmherziger Mensch. Joachim Reese verstarb mit nur 68 Jahren viel zu früh, kurz vor Veröffentlichung dieses Buches, mit dem wir ihm in tiefer Dankbarkeit ein ehrendes Andenken bewahren.

Lüneburg, im Februar 2020

Silke Schätzer

## Vorwort zur 1. Auflage

Management ist einer der am meisten strapazierten Begriffe des Wirtschaftslebens überhaupt. Dass die mit ihm bezeichneten Aufgaben einer theoretischen Verankerung bedürfen, zweifeln Menschen – unter ihnen auch viele Experten aus Praxis und Wissenschaft – heftig an. Für sie ist Management eine Kunst, die man sich nicht mit logischem Denkvermögen erschließen kann. Vielmehr bedarf es anderer, insbesondere kreativer Fähigkeiten sowie Erfahrungen, um ein erfolgreicher Manager zu werden. Um diese Sichtweise zu festigen, werden oft auch prominente wissenschaftliche Vertreter herangezogen, die sich ebenfalls in diese Richtung geäußert haben. So beschreibt beispielsweise Joseph Schumpeter den Typ eines kreativen Unternehmers, dessen Erfolg in der Person begründet und deshalb nicht rational nachvollziehbar ist. Erich Gutenberg identifiziert einen dispositiven Faktor der Unternehmung, dessen Aufgabe im Einsatz bzw. in der Kombination der übrigen Faktoren besteht und der diese Aufgabe nach seinen eigenen Erfahrungen subjektiv vollzieht. Ob es sich bei diesen und ähnlichen Ansätzen um eine Kunst des Managements handelt oder ob lediglich nicht alle Aspekte erfolgreicher Tätigkeit erklärt werden können, ist nicht Untersuchungsgegenstand dieses Buches. Vielmehr konzentrieren sich die Überlegungen darauf, welche Aufgaben des Managements bereits systematisch erforscht worden sind und wie diese geordnet werden können, damit sie einer praktischen Auswertung zugänglich sind. Dies entspricht einer logisch-deduktiven, theoretischen Sichtweise, mit der den betroffenen Personen – den Managern – Erkenntnisse geliefert werden sollen, die sie neben ihren sonstigen Fähigkeiten nutzen können.

Eine Grundvoraussetzung für die folgenden Ausführungen besteht darin, dass wenigstens ein Teil der Managementaufgaben erklärbar, d. h. intersubjektiv nachvollziehbar ist. Die Ergebnisse müssen in Hypothesenform vorliegen und erfolgreich empirisch überprüft worden sein, um Bestandteil einer entsprechenden Theorie zu werden. Dabei ist es nicht zwingend, dass alle geprüften Hypothesen widerspruchsfrei sind. Die Komplexität der Managementaufgaben sorgt dafür, dass Wirkungszusammenhänge nicht immer entdeckt werden und dies für die abgeleiteten Erkenntnisse oft auch keine Rolle spielt. So resultieren unterschiedliche Hypothesensysteme, die in verschiedenen Managementtheorien miteinander konkurrieren bzw. sich ergänzen. Dass ein Erklärungsbedarf für den Erfolg der Ausübung von Managementaufgaben existiert, ist auch daran erkennbar, dass Management immer stärker zum Gegenstand von Betrachtungen im Wissenschaftssektor geworden ist, sei es, dass wissenschaftliche Publikationen zu Managementproblemen immer zahlreicher werden, sei es, dass verstärkt neue Managementstudiengänge an Hochschulen eingerichtet werden.

Das Buch ist aus diesen Gründen so angelegt, dass es zunächst die Managementaufgaben, die Gegenstand der weiteren Betrachtung sind, klar umreißt, bevor einzelne Theorien in zeitlicher Ordnung anhand der wichtigsten Hypothesen vorgestellt und diskutiert werden. Die chronologische Reihenfolge reflektiert die Zeitumstände, unter denen die Theorien entstanden sind. Das heißt aber nicht, dass diese Theorien später nicht weiterentwickelt worden sind. Vielmehr stehen sich heute verschiedene Theorien gegenüber, die unvollständig sind und sich gewöhnlich gegenseitig ergänzen. Eine einheitliche, vollständige Managementtheorie dürfen wir weder heute noch in absehbarer Zukunft erwarten. Zum einen ist die Komplexität der Managementaufgaben längst noch nicht zufriedenstellend aufgelöst worden, so dass viele Widersprüche zwischen den einzelnen Hypothesensystemen verbleiben; zum anderen wird uns die Kreativität der Managementaufgaben auch auf dem weiteren Weg der Suche nach Erklärungen in entscheidender Weise begleiten. Dennoch ist es wichtig, das vorhandene Wissen systematisch zu ordnen und daraus Erkenntnisse abzuleiten. Allein diesem Zweck dient das vorliegende Buch.

Am Entstehen des Manuskripts waren meine Mitarbeiter an der Leuphana Universität Lüneburg tatkräftig beteiligt. Stefan Koch hat sich mit großem Engagement um die redaktionellen Arbeiten gekümmert. Crispin Stave und Kateryna Gerwin haben das Manuskript gründlich durchgesehen. Stephan Hinrichs hat die Abbildungen und Tabellen angefertigt. Sarah Bitenc, Anne Hruschka und René Paulick haben die Vorlagen für die Fallstudien geliefert. Maike Hugendick hat die erforderlichen Schreibaufgaben geleistet. Ihnen allen danke ich ganz herzlich für ihre Arbeit.

Lüneburg, im Dezember 2014

Joachim Reese

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	5
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	7
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Was ist Management? .....	13
1.2 Der Theoriebegriff .....	14
1.3 Theorien des Managements .....	16
1.4 Inhalt und Aufbau des Buches .....	19
1.5 Zur Lektüre des Buches .....	20
<b>2 Planungszentrierte Theorien des Managements</b> .....	23
2.1 Vorbemerkungen .....	23
2.2 Produktionstheorie nach Leontief .....	24
2.2.1 Einführung .....	24
2.2.2 Die Unternehmung als Produktionsfunktion .....	25
2.2.3 Das Management der Produktionsfunktion .....	27
2.2.4 Die Kostenfunktion der Unternehmung .....	29
2.2.5 Zusammenfassung .....	31
2.2.6 Fragen zur Wiederholung .....	31
2.2.7 Fallstudie 1 .....	32
2.2.8 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	32
2.3 Produktionstheorie nach Gutenberg .....	33
2.3.1 Einführung .....	33
2.3.2 Die Verbrauchsfunktion .....	34
2.3.3 Die Kostenleistungsfunktion .....	36
2.3.4 Zusammenfassung .....	38
2.3.5 Fragen zur Wiederholung .....	39
2.3.6 Fallstudie 2 .....	39
2.3.7 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	40
2.4 Informationstheorie .....	41
2.4.1 Einführung .....	41
2.4.2 Information und Informationsprozess .....	41
2.4.3 Der Informationswert .....	43
2.4.4 Zusammenfassung .....	46
2.4.5 Fragen zur Wiederholung .....	47
2.4.6 Fallstudie 3 .....	47
2.4.7 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	48
2.5 Abstimmungs- und Verhandlungstheorie .....	48
2.5.1 Einführung .....	48
2.5.2 Die Abstimmungsfunktion .....	49
2.5.3 Der Abstimmungswert .....	52

2.5.4	Zusammenfassung .....	54
2.5.5	Fragen zur Wiederholung .....	55
2.5.6	Fallstudie 4 .....	55
2.5.7	Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	57
<b>3</b>	<b>Institutionelle Theorien des Managements .....</b>	<b>59</b>
3.1	Vorbemerkungen .....	59
3.2	Transaktionskostentheorie .....	61
3.2.1	Einführung .....	61
3.2.2	Die Unternehmung als effiziente Organisationsform .....	62
3.2.3	Individuelles Entscheidungsverhalten .....	64
3.2.4	Umweltbedingungen .....	65
3.2.5	Die Transaktionskosten .....	67
3.2.6	Das organisatorische Optimum .....	69
3.2.7	Zusammenfassung .....	72
3.2.8	Fragen zur Wiederholung .....	73
3.2.9	Fallstudie 5 .....	73
3.2.10	Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	75
3.3	Prinzipal-Agenten-Theorie .....	75
3.3.1	Einführung .....	75
3.3.2	Anreize als Managementaufgabe .....	76
3.3.3	Optimale Anreizsysteme .....	80
3.3.4	Zusammenfassung .....	83
3.3.5	Fragen zur Wiederholung .....	84
3.3.6	Fallstudie 6 .....	84
3.3.7	Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	86
3.4	Theorie der Verfügungsrechte .....	86
3.4.1	Einführung .....	86
3.4.2	Vertragstheoretische Grundlagen .....	87
3.4.3	Verfügungsrechte .....	89
3.4.4	Organisation der Rechteübertragung .....	90
3.4.5	Zusammenfassung .....	93
3.4.6	Fragen zur Wiederholung .....	94
3.4.7	Fallstudie 7 .....	95
3.4.8	Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	96
<b>4</b>	<b>Wettbewerbstheorien des Managements .....</b>	<b>97</b>
4.1	Vorbemerkungen .....	97
4.2	Strategische Wettbewerbstheorie nach Porter .....	100
4.2.1	Einführung .....	100
4.2.2	Die Unternehmung als Wettbewerber .....	101
4.2.3	Die Wettbewerbsanalyse .....	102
4.2.4	Wettbewerbsstrategien .....	103
4.2.5	Zusammenfassung .....	107
4.2.6	Fragen zur Wiederholung .....	108

4.2.7 Fallstudie 8 .....	108
4.2.8 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	109
4.3 Ressourcentheorie .....	110
4.3.1 Einführung .....	110
4.3.2 Kritische Ressourcen .....	111
4.3.3 Ressourcenabhängigkeit .....	112
4.3.4 Wettbewerbsstrategien .....	115
4.3.5 Zusammenfassung .....	118
4.3.6 Fragen zur Wiederholung .....	119
4.3.7 Fallstudie 9 .....	120
4.3.8 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	121
<b>5 Theorien des Managements von den Unternehmensfunktionen .....</b>	<b>123</b>
5.1 Vorbemerkungen .....	123
5.2 Theorie von der Produktionsfunktion .....	124
5.3 Theorie von der Absatzfunktion .....	130
5.4 Theorie von der Finanzierungsfunktion .....	135
5.5 Theorie von der Organisationsfunktion .....	140
5.6 Zusammenfassung .....	146
5.7 Fragen zur Wiederholung .....	148
5.8 Fallstudie 10 .....	148
5.9 Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	149
<b>Lösungshinweise zu den Fallstudien .....</b>	<b>151</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>165</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>171</b>
<b>Autorenporträts .....</b>	<b>177</b>