

# **Ökonomisierungstendenzen bei Non-Profits, Grossunternehmen und Start-ups – eine theoriegeleitete Diskussion empirischer Trends<sup>1</sup>**

Zur Veröffentlichung vorgesehen in:

Martin Endreß & Thomas Matys (Hg.), Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS, vorauss. 2009

## **Einleitung: Ökonomisierung in der Allgemeinen Soziologie**

Die überwiegende Mehrheit der Soziologen stimmt darin überein, dass die gesellschaftliche Entwicklung durch neuartige Formen des Wirtschaftens gekennzeichnet ist. Zugleich ist gefragt worden, inwiefern wirtschaftliche Dynamiken Ausdruck übergeordneter Entwicklungen sind, aus denen auch andere Trends hergeleitet werden können, so wie man dies nicht zuletzt im Zusammenhang mit Differenzierungstheorien oder aus modernisierungstheoretischer Sicht hervorhebt (siehe einführend Schimank 2007; Degele/Dries 2005). Nach wie vor aktuelle Kandidaten für übergeordnete Trends sind Verwissenschaftlichung, Technisierung und Innovation, deren gesamtgesellschaftliche Prägewirkungen insbesondere in Theorien der Informationsgesellschaft betont werden (Bell 1973; Castells 1996). Ebenso ist die Bedeutung organisatorischer Ursachen für umfassende Formen gesellschaftlichen Wandels hervorgehoben worden, so wie klassischerweise in Max Webers Bürokratisierungsthese beschrieben (Weber 1972: 124-130) und seit einiger Zeit z.B. im Zusammenhang mit neuartigen Formen der Vernetzung (Powell/ Smith-Doerr 1994) diskutiert.

Abgesehen von Fragen nach ursächlichen Bedingungen ist gefragt worden, inwiefern wirtschaftliche Veränderungen auch andere und potenziell sämtliche Gesellschaftsbereiche erfassen. Eine sehr eindeutige Position zu dieser Frage nehmen marxistische Positionen ein. Grundgedanke ist, dass institutionelle Strukturen und kulturelle Phänomene des sog. Überbaus durch Vorgaben der sog. wirtschaftlichen Basis determiniert sind. Technologische und institutionelle Faktoren der Wirtschaft bestimmen demnach die gesellschaftliche Entwicklung in ihrer Gesamtheit. Das moderne Wirtschaftsleben, basierend auf Privateigentum und

---

<sup>1</sup> Grundlagen des Beitrags sind im Rahmen des Projekts „Organisationsgründung – Zum Einfluss von Organisationsmerkmalen und Umweltbeziehungen auf die Entwicklung von Ausgründungen in der Biotechnologie“ erarbeitet worden. Sie wurden u.a. mit den Mitarbeiterinnen Sigrid Duschek und Eva Passarge diskutiert sowie im Rahmen der Tagungen „Theoretische Konzepte der Ökonomisierung“ (FernUniversität Hagen, Mai 2008) vorgestellt. Für Kritik, Anregungen und Kommentare bedanke ich mich. Beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF) bedanke ich mich für die Förderung des Forschungsprojekts.

Profitstreben, wird dabei als ein expansives, eigendynamisches Projekt ausgewiesen. Seinem Voranschreiten kann sich letztlich kein Gesellschaftsbereich entziehen. Kapitalismus bezeichnet deshalb nicht lediglich eine bestimmte Form des Wirtschaftens, sondern eine Gesellschaftsformation in einem viel umfassenderen Sinne. Grundgedanke ist dabei eine Vormachtstellung der Wirtschaft gegenüber allen anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens – nicht zuletzt gegenüber Politik und Recht.

Mit der Diskussion um Globalisierungsprozesse und damit einhergehende Grenzen der politisch-rechtlichen Regulierung hat dieser Grundgedanke in den vergangenen 10-15 Jahren noch einmal an Aktualität gewonnen (Guillen 2001; Schmidt/Trinczek 1999). Die im gesellschaftspolitischen Kontext vorherrschenden Perspektiven halten Anpassungen an neuartige Bedingungen eines umfassenden internationalen Wettbewerbs für unvermeidbar, und/oder sie betonen, dass man der wirtschaftlichen Globalisierung mehr oder weniger schutzlos ausgeliefert ist. Ökonomisierung meint in diesem Zusammenhang, dass immer mehr Gesellschaftsbereiche zu Objekten kapitalistischen Wirtschaftens werden und dass zunehmend mehr Gesellschaftsbereiche nach deren Logik ausgestaltet werden. Andere Bereiche wie Politik, Wissenschaft und Familie sind der Argumentation zufolge starkem Anpassungsdruck ausgesetzt, um erforderliche Leistungen für das Wirtschaftssystem zu erfüllen und um auf wirtschaftlichen Wandel zu reagieren.

Dieser dem Wesen nach marxistische Entwurf ist innerhalb und ausserhalb der Wissenschaft überaus einflussreich gewesen. Die klassischen Beiträge, die sich Anfang des 20. Jahrhunderts konstituierenden Soziologie, haben sich dennoch kritisch an ihm abgearbeitet, indem sie nach sozialen Ursachen der wirtschaftlichen Entwicklung gefragt haben. Für Emile Durkheim (1977) war die Zunahme sozialer Dichte entscheidend. Sie wurde als unmittelbare Konsequenz von Bevölkerungswachstum und Verstädterung angesehen. Soziale Dichte begründete Durkheim zufolge Prozesse der Arbeitsteilung – und die Zunahme an Effizienz galt ihm lediglich als Folge, nicht als Ursache dieser Entwicklung. Auch Max Webers Interesse galt soziologischen Ursachen der ökonomischen Entwicklung, wobei der moderne Kapitalismus insbesondere als Ausdruck einer umfassenden und alle Wertsphären betreffenden Rationalisierung begriffen wurde. Hierdurch ausgelöste Veränderungen von Techniken der Buchführung bis hin zu Veränderungen religiöser Glaubensvorstellungen und Praktiken schufen demnach Voraussetzungen für eine an sich unwahrscheinliche Entwicklung (Weber 1972; 2006).

Aktuellere Theorien der Soziologie knüpfen sowohl an die Grundfiguren des Marxismus als auch an die zuletzt genannten Klassiker der Soziologie an. So beschreibt nicht nur Pierre Bourdieu (1977, 1988) die Verselbständigung der Ökonomie und deren tendenziell rücksichtslose und selbst zerstörerische Wachstumsdynamik in fast marxistischer Manier. Auch Luhmann betont eine Rücksichtslosigkeit der Ökonomie, die bis hin zur Bedrohung erforderlicher Voraussetzungen und Grundlagen reicht (Luhmann 1986, 1988). In gesellschaftstheoretischer Hinsicht wird diese Perspektive jedoch erweitert, so wie es der

Perspektive der soziologischen Klassik entspricht. Insbesondere hat Luhmann eine Mehrdimensionalität der gesellschaftlichen Entwicklung diagnostiziert und komplementäre Prozesse der Verselbständigung und Ausbreitung von Wissenschaft (Luhmann 1987), Recht (Luhmann 1993), Politik (Luhmann 1981) etc. beschrieben.

Auffällig ist jedoch, dass diese Erweiterung in der Organisationstheorie Luhmanns wieder relativiert wird (Hasse/ Krücken 2005a). Einerseits begreift er die unterschiedlichen Organisationstypen (wie Wirtschaftsorganisationen, Wissenschaftsorganisationen, politische Organisationen etc.) als bestimmten Funktionssystemen zugeordnet. Andererseits wird jedoch auf Professionalisierungstendenzen und auf berufsförmige Organisationsmitgliedschaft als universelle Trends verwiesen. Diese Trends führen der Argumentation zufolge zur starken Abhängigkeit sämtlicher Organisationen von wirtschaftlichen Bedingungen – und dieser Sachverhalt ist geeignet, auf Organisationsebene eine Vormachtstellung wirtschaftlicher Orientierungen zu plausibilisieren.

Genau hier setzen die folgenden Überlegungen an. Auf Organisationen bezogen bedeutet Ökonomisierung, dass wirtschaftliche Kriterien bei Entscheidungen und Routinen einer Organisation an Gewicht gewinnen. Im Falle ökonomischer Zielsetzungen, so wie sie von Wirtschaftsorganisationen erwartet werden, kann Ökonomisierung auf eine Reduzierung von „slack“ und auf die Umkehr von Prozessen der Verselbständigung von Zwischenzielen und Mitteln bezogen werden (zu derartigen Zielverschiebungen siehe bereits Merton 1995, zuerst 1937). Im Falle anderer Zielsetzungen, die für alle anderen Organisationstypen kennzeichnend sind, bedeutet Ökonomisierung, dass wirtschaftliche Orientierungen als Mittel oder als Zwischenziel so aufgewertet werden, dass sie die eigentliche Zielsetzung überlagern und an diese nur noch vage angebunden sind. Ökonomisierung ist jeweils ein Prozessbegriff, der die Entwicklung zu einem „mehr“ an ökonomischen Kriterien bezeichnet. Sie kann ihren Ausdruck finden (1) in einer zunehmend wirtschaftlichen Verwendung knapper Mittel, (2) in einer stärkeren Orientierung an relevanten Märkten, in denen eine Organisation als Abnehmer oder als Anbieter in Erscheinung tritt und niedrige bzw. hohe Preise realisieren möchte, sowie (3) in dem Versuch, auf andere Weise Ressourcen zu erwirtschaften.<sup>2</sup> Wichtig ist, dass Fragen zur Ökonomisierung nicht mit Verweis auf allgemeine Zielsetzungen einer Organisationsspitze oder

---

<sup>2</sup> Während die unter (1) genannte Form der Ökonomisierung als Effizienzorientierung in Erscheinung tritt, beziehen sich die Formen (2) und (3) jeweils auf Fragen der Effektivität. Die Unterscheidung zwischen (2) und (3) ist dabei wichtig, weil nicht alle Ressourcen über Märkte akquiriert werden. So können für einen landwirtschaftlichen Betrieb staatliche Hilfen oder Ausgleichszahlungen (etwa für brach liegende Anbauflächen) wichtiger sein als die Erzielung optimaler Marktpreise für produzierte Güter. Oder für börsennotierte Unternehmen wird die nur lose an erzielte Profite gekoppelte Aktienentwicklung zum Maßstab wirtschaftlichen Erfolgs. Zu derartig „erfolgreich scheiternden Organisationen“, deren Ressourceneinwerbung trotz fehlender Gewinnaussichten (oder wenigstens Kostendeckung) gelingt (sowie zur grundsätzlichen Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität) siehe insbesondere Meyer/ Zucker (1989).

auf demonstrativ zur Schau gestellte Aussendarstellungen beantwortet werden können. Vielmehr sind Entscheidungsorientierungen, Vorgaben und Praktiken im Binngefüge einer Organisation zu berücksichtigen.

Im Folgenden soll eine theoretisch geleitete Diskussion empirischer Phänomene erfolgen, die auf ein derartiges Verständnis von Fragen der Ökonomisierung von Organisationen bezogen sind. Dabei wird auf drei Organisationsbereiche eingegangen, indem diese nach vorherrschenden Erscheinungsformen und Folgen organisatorischer Ökonomisierung befragt werden:

- Im ersten Schritt geht es um Non Profit-Organisationen, wobei auch auf die Ausbreitung von Idealen und Techniken des sog. New Public Management (NPM) eingegangen wird. Für diese Organisationen ist kennzeichnend, dass sie anderen Zielsetzungen und Selbstverständnissen als denen des Gewinns verpflichtet sind. Gleichwohl orientieren sie sich zunehmend am Vorbild wirtschaftlicher Organisationen.
- Zweitens wird die Diffusion sog. Shareholder Value-Prinzipien als eine Form der weitergehenden Ökonomisierung wirtschaftlicher Grossorganisationen behandelt. Dabei zeigt sich, dass Ansprüche und Erwartungen organisatorischer Ökonomisierung im Prinzip unabgeschlossen sind. Sie betreffen also auch Organisationen, deren Profitorientierung grundsätzlich nicht in Frage gestellt ist.
- Drittens werden allgemeine theoretische Überlegungen und empirische Eindrücke aus einem Forschungsprojekt präsentiert. Ökonomisierungstendenzen werden dabei am Beispiel sog. Start-ups untersucht – also kleiner neuer Organisationen, die auf die Vermarktung wissenschaftlichen Wissens ausgerichtet sind. Einerseits sind start-ups von vornehmlich wirtschaftlichen Zielsetzungen verpflichtet, andererseits sind sie Gegenstand massiver Interventionen, die eine stärkere Marktausrichtung und eine strengere Orientierung an Effizienzkriterien zum Ziel haben.

Auf der Grundlage dieser drei Organisationsbereiche lässt sich Ökonomisierung als quasi-universeller Trend begreifen, der praktisch sämtliche Organisationen betrifft. Andererseits lässt sich verdeutlichen, dass die Ausbreitung ökonomischer Ideale und Verfahrenstechniken in ihren substanziellen Auswirkungen – nach wie vor – stark variiert.

## **1. Wirtschaftsorganisationen als Vorbilder – Ökonomisierung von Non Profits und öffentlichen Einrichtungen**

Lange Zeit galt nicht Ökonomisierung sondern Bürokratisierung als organisatorischer Mastertrend. Grundlage hierfür war eine modernisierungstheoretische Zuspitzung von Webers These der Ausdehnung bürokratischer Herrschaft – und zwar von der Verwaltung in andere Gesellschaftsbereiche. Weber selbst identifizierte bereits Tendenzen einer Bürokratisierung der Wissenschaft und der Politik (Weber 1980, 1992). Später wurde auch für

Wirtschaftsorganisationen eine Dominanz bürokratischer Prinzipien angenommen. Zentrale Autoren wie Alvin Gouldner in den USA oder Hans Paul Bahrdt in Deutschland konnten deshalb noch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts von sog. Industriebürokratien reden, wenn sie grosse Wirtschaftsorganisationen meinten (Gouldner 1954; Bahrdt 1959). Auch kommt die Leitorientierung an Verwaltungsbürokratien bei der Namensgebung der wichtigsten und Mitte der 1950er Jahre von James D. Thompson mitbegründeten Fachzeitschrift der Organisationstheorie zum Ausdruck: *Administrative Science Quarterly* (ASQ). Anspruch der ASQ war es, Beiträge zu einer allgemeinen Organisationswissenschaft zur Diskussion zu stellen; keinesfalls lag eine Beschränkung auf Verwaltungseinrichtungen zugrunde.

Ende der 1950er Jahre wird mit der zunächst empirischen, dann grundsätzlichen Hinterfragung bürokratischer Organisationen eine zweite grosse historische Phase eingeläutet (Stinchcombe 1959; Collins 1975). Das Ideal bürokratischer Organisation wird zunächst dekonstruiert, indem man hervorhebt, dass die Vielfalt und Dynamik technologischer und institutioneller Bedingungen ein breites Spektrum an Organisationen erfordert (Burns/ Stalker 1961; Lawrence/ Lorsch 1967; Perrow 1970). Spätestens seit den 1980er Jahren setzen sich dann neuartige Idealvorstellungen der Organisation durch – flexible Spezialisierung (Piore/ Sabel 1985), lean production (Womack et al. 1991), Qualitätsmanagement (Deming 1992), Netzwerke (Powell 1990) etc. pp. Die erste Gemeinsamkeit dieser Ideale ist es, dass sie allesamt als Alternativen zu grossen bürokratischen Organisationen angepriesen werden. Zweitens bezieht man sich auf Unternehmen und weist diese hierdurch als Prototyp für Organisationen aus. Drittens hält man in der Organisationsberatung die favorisierten Modelle für nahezu universell einsetzbar, d.h. man erarbeitet Möglichkeiten der Übertragung auf andere Organisationsfelder. Ökonomisierung meint in diesem Zusammenhang: Wirtschaftsorganisationen bestimmen Organisations-Trends wie z.B. sub-contracting, Projektmanagement, management by objectives; andere Organisationstypen folgen den dort eingeläuteten Entwicklungen mit mehr oder weniger Verzögerung (oder sie können als scheinbar unwichtige Sonderfälle vernachlässigt werden).

Ein grosser Teil der organisationalswissenschaftlichen Auseinandersetzungen bezieht sich seitdem auf die Frage, ob es möglich und sinnvoll ist, das gesamte Spektrum an Organisationen nach dem Vorbild erfolgreicher Wirtschaftsorganisationen zu gestalten. Auch Verwaltungen, Sportvereine, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen etc. geraten dabei in das Visier. Zugleich beansprucht eine ganze Industrie an Beratern, einen praktischen Beitrag zu leisten und Widrigkeiten überwinden zu können, die mit der Einführung wirtschaftlich erprobter Organisationsformen verbunden sind. So ist McKinsey als Unternehmensberater nun auch für die Bahn oder gar für die Gewerkschaften zuständig, um Organisationsabläufe zu verbessern. Externe Beratung ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument, um Entscheidungen zu implementieren, und sie ist ein wichtiges Symbol der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen, durch deren Verwendung „Legitimationsgewinne erwirtschaftet“ werden können. Die Sprache der Ökonomie

und die Anerkennung moderner Wirtschaftsorganisationen als Vorbilder sind demnach in nahezu sämtliche Organisationsbereiche diffundiert.

Der hier hervorgehobene Trend einer universellen Orientierung am Vorbild wirtschaftlicher Organisationen und die Tendenz zur Übernahme unternehmenstypischer Maximen (wie insbesondere Orientierung an Leistungsabnehmern sowie straffe Re-Organisation interner Abläufe) zielen auf eine optimale Verwendung knapper Ressourcen. Sie werden zunehmend als Richtschnur organisatorischen Entscheidens angesehen – und vor allem werden sie demonstrativ zur Geltung gebracht, um Übereinstimmung mit den Erwartungen ressourcen-relevanter Umwelten zu demonstrieren. Aktuelle Weiterbildungsangebote und Veränderungen von Curricula einschlägiger Studiengänge (z.B. der Sozialpädagogik oder der kirchlichen Gemeindearbeit) belegen in diesem Zusammenhang, dass auch Aufgaben sehr spezifischer Organisationen in Anlehnung an das Vorbild wirtschaftlicher Organisationen definiert werden. So kann man sich beispielsweise als Sozialwirt qualifizieren, um später in wohlfahrtspolitischen Einrichtungen zu arbeiten. An Anforderungsprofilen, so wie sie aus Stellenausschreibungen hervorgehen, lässt sich darüber hinaus erkennen, dass sogar im Falle von Protestorganisationen wie Greenpeace kaufmännische Expertise und Kompetenzen im Umgang mit Finanzströmen als Schlüsselqualifikationen gelten. Man kann deshalb bilanzieren, dass praktisch jedes Organisationsfeld derzeit Gegenstand von Veränderungen ist, die auf eine Anpassung an das Vorbild wirtschaftlicher Organisationen abzielen.

Ähnliche Tendenzen einer Ökonomisierung nicht-wirtschaftlicher Organisationen lassen sich bei dem seit den 1990er Jahren massiv voranschreitenden New Public Management (NPM) identifizieren (Hood 1995). NPM bezieht sich auf Reformen in Verwaltungen und bei öffentlichen Dienstleistungsanbietern. Es wird seit einigen Jahren in praktisch sämtlichen staatlichen Sektoren und in fast allen europäischen Ländern diskutiert (Jones et al. 1997). Kennzeichnend ist eine möglichst rücksichtslose Orientierung an klar definierte Zielgrößen, die zur Richtschnur der Auswahl von Mitteln gemacht werden sollen. Insofern steht NPM der klassischen Idee einer Konditionalprogrammierung von Organisationen diametral entgegen. D.h. anstelle einer an rechtlichen, politischen oder anderen Vorgaben verpflichteten Wenn/Dann-Logik, die nicht zuletzt von Luhmann (1973) als wesentlich für Organisationen erachtet wurde, soll eine Orientierung an Zwecken treten. Sie gelten gemäss eines NPM als Richtschnur der Mittelauswahl und tragen insofern erheblich zur Durchsetzung einer spezifischen Form der Rationalisierung bei – nämlich gleiche Resultate mit geringerem Mitteleinsatz bzw. mit gegebenen Mitteln bessere Resultate zu erzielen. Voraussetzung ist allerdings: Die Ziele müssen ex ante klar definiert sein und werden im Prozess der Bearbeitung nicht variiert, um beispielsweise neuartigen unvorhergesehenen Herausforderungen oder Spezifika von Einzelfällen Rechnung zu tragen. (Insofern werden Ökonomisierungseffekte mit ähnlichen Trägheiten erkauft, wie sie für bürokratische Organisationsformen kennzeichnend sind.) Entscheidend dabei ist, dass der Mittelaufwand in Form von Kosten bestimmt werden kann und

dass die Konstruktion eindeutiger Ziele auf eine Weise gelingt, die seitens der relevanten gesellschaftlichen Umwelt akzeptiert wird.

NPM steht in zweierlei Hinsicht in einer engen Beziehung zu Ökonomisierungstendenzen: Einerseits begründet es Veränderungen von Verwaltungen und staatlichen Leistungsanbietern in Form einer Orientierung an betrieblichen Effizienzkriterien und post-bürokratischen Organisationsformen. Stichworte hierzu sind leistungsbezogene Entlohnung und andere Anreize, Serviceorientierung und Kundenzufriedenheit. Der Anspruch lautet, Verwaltungen und öffentliche Leistungsanbieter nach dem Vorbild wirtschaftlicher Organisationen zu gestalten und entweder bestimmte Zwecke mit minimalem Aufwand zu realisieren oder durch Einsatz bestimmter Mittel ein maximales Ergebnis zu erzielen (Terry 1999).

Andererseits begründet NPM eine geringere Leistungstiefe des Staates sowie Tendenzen eines Outsourcing ehedem staatlicher Aufgabenbereiche (Naschold/ Otter 1996). Wirtschaftsorganisationen dringen hierdurch in Bereiche vor, die ihnen zuvor verschlossen waren (Self 1993) – man denke an ehedem öffentliche Infrastrukturangebote, an Bildung und Gesundheit oder an den Betrieb von Gefängnissen und internationalen Sicherheitsfirmen, die teils sogar Armeeaufgaben übernehmen. Derartige Privatisierungen sind gesellschaftspolitisch nicht unumstritten. Für die hier verfolgte Themenstellung ist bemerkenswert, dass sich Kritiker in weiten Teilen ebenso wie Befürworter auf Fragen der Leistungsfähigkeit bzw. der Kostenentwicklung beziehen. So können Angebote in vielen Fällen nicht aufrechterhalten werden (z.B. beim öffentlichen Nahverkehr) oder es kommt langfristig zu anfangs verdeckten Kosten, weil Investitionen und Instandhaltungen vernachlässigt werden (z.B. bei der Wasserversorgung).

Zugleich haben Privatisierungen in vielen Bereichen zwar tatsächlich zu Kosteneinsparungen geführt, doch können Privatisierungseffekte nicht von Alterseffekten getrennt werden, sofern alte öffentliche Leistungsanbieter von neuen privaten Leistungsanbietern verdrängt werden. Für diese Fälle ist organisationswissenschaftlich zu erwarten, dass Unterschiede der Kostenentwicklung weniger in der Differenz öffentlich vs. privat sondern in grundsätzlichen Leistungsunterschieden zwischen alten und jungen Organisationen begründet sind. Neue Organisationen tendieren demnach auch unabhängig vom jeweiligen Organisationstyp zu erhöhter Effizienz, weil sie weniger Rücksichten auf etablierte Stakeholder nehmen müssen, nicht mühsam in der Vergangenheit begründete Routinen und Trägheiten überwinden müssen, um sich auf neue Situationen einzustellen, und weil sie grundsätzlich geringere Legitimität mit erhöhter Effizienz kompensieren müssen. Mit fortschreitendem Alter ist demnach abnehmende Effizienz zu erwarten, weil sich Routinen und Trägheiten einspielen, Stakeholder-Ansprüche formieren etc. – und das gilt ganz unabhängig davon, ob es sich um öffentliche oder um privatwirtschaftliche Anbieter handelt.

Ungeachtet von Fragen zur tatsächlichen Leistungsfähigkeit privater Anbieter haben Auslagerungen staatlicher Dienste in den vergangenen Jahren eine starke Konjunktur gehabt (Terry 1998). Insofern scheint es sich um eine gerichtete Entwicklung zu handeln. D.h. entgegengesetzte Veränderungen hatten den Charakter seltener Ausnahmen. Nur im Krisenfall oder bei gravierenden Befürchtungen werden Unternehmen also zu öffentlichen Einrichtungen; nur in Ausnahmefällen werden Leistungen, die ehedem von Unternehmen erbracht wurden, von öffentlichen Einrichtungen oder von Organisationen des Dritten Sektors übernommen.<sup>3</sup>

## 2. Shareholder Value: Die spezielle Ökonomisierung wirtschaftlicher Organisationen

Dem Wirtschaftssoziologen Neil Fligstein (2001, 2005) zufolge haben wir in der jüngsten Vergangenheit eine wirtschaftsgeschichtliche Phase erlebt, in der mit Hilfe von Techniken der Shareholder Value-Orientierung (SVO) eine epochale Wende eingeleitet worden ist. Wenngleich zweifelsohne auch vorher kapitalistische Unternehmen existiert haben, wird die Einführung und Diffusion der SVO als Meilenstein der wirtschaftlichen Entwicklung bezeichnet (siehe auch Davis/ Marquis 2005). Die These Fligsteins gewinnt dadurch an Gewicht, dass er lediglich vier historische Phasen identifiziert, die seit den 1860er Jahren den modernen Kapitalismus geprägt haben (Fligstein 1990). Hierzu zählen (1) Kartellbildung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts; (2) die Entstehung von Grossunternehmen durch Prozesse vertikaler und horizontaler Integration; (3) Produktdiversifizierung und Multidivisionale Unternehmensformen; (4) besagte SVO.

Wenngleich die genannten Formen des Wandels wirtschaftlicher Strukturen überaus unterschiedlich gewesen sind, gibt es wichtige Ähnlichkeiten. So wird jeweils angenommen, dass die hervorgehobenen Änderungen einerseits eine Reaktion auf strukturelle Probleme ihrer Zeit gewesen sind und andererseits spezifische neue Probleme hervorgebracht haben, für die dann neue Lösungen zu finden waren. (1) Kartellbildung erscheint in diesem Zusammenhang als ein früher Versuch, ruinösen Wettbewerb zu vermeiden und Produktionsvolumina sowie Preisentwicklungen nicht an Turbulenzen des Marktes anpassen zu müssen. Sie führte jedoch in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu Anti-Trust-Gesetzen, auf deren Grundlage Absprachen illegitim wurden. (2) Vertikale und horizontale Integration war demnach eine Reaktion auf dieses Problem. Sie führte jedoch zu Überproduktion (d.h. Absatzproblemen), die als wesentlicher Auslöser der sog. Weltwirtschaftskrise in den 1920er Jahren betrachtet wird. (3)

---

<sup>3</sup> Derzeit kann man derartige Krisenphänomene gut beobachten: Im deutschen Parlament werden Möglichkeiten der Enteignung von Unternehmen erörtert, Regierungen beraten über die Beteiligung an grossen Wirtschaftskonzernen und die Fachdiskussion erörtert die Frage, bis zu welchem Ausmass seitens der Politik genuine Wirtschaftstätigkeiten wie die der Kreditvergabe übernommen werden können. Es bleibt abzuwarten, ob dies im historischen Rückblick als vorübergehende Ausnahme oder als epochale Richtungswende bewertet werden wird.

Durch Produktdiversifizierung und Multidivisionale Unternehmensformen sollten die Akzente von Massengütern auf Spezialisierungen und Nischenprodukte verlagert werden, um Absatzprobleme zu vermeiden. Ihre Folge waren geringe Profitraten und dadurch relativ schlecht bewertete Unternehmen. (4) Als Reaktion hierauf verbreiteten sich schliesslich seit den 1980er Jahren SVOs, um Unternehmenswerte systematisch steigern zu können.

Für jede dieser Phasen wird also angenommen, dass die für ihre Zeit charakteristischen Organisationsweisen eine Reaktion auf vorherrschende Probleme darstellen und dass diese Organisationsweisen zugleich zu neuen Herausforderungen führen. Grundgedanke des Shareholder Value-Konzepts ist es in diesem Zusammenhang, mithilfe von Accounting-Techniken sämtliche Teilbereiche und –abläufe einer Organisation auf Fragen der Profitrealisierung auszurichten d.h. slack zu reduzieren und Prozessen der Verselbständigung von Zwischenzielen entgegenzuwirken (Ballwieser 2000; Grant 2002). Dies basiert auf dem Versuch eines kontinuierlichen Ausweises sämtlicher Unternehmenswerte und darauf, Wertsteigerungen zum Massstab unternehmerischen Erfolgs zu machen. Den allgemeinen Bezugspunkt dieser Bilanzierung bildet das Gesamtunternehmen. Ungeachtet von Schwierigkeiten der Umsetzung können dem Ansatz zufolge jedoch auch einzelne Abteilungen oder gar einzelne Mitarbeiter einer sog. Wertsteigerungsanalyse unterzogen werden. SVO ist insofern eine neuartige radikale Form der organisatorischen Ökonomisierung von Wirtschaftsunternehmen. Die Radikalität dieser Neuerung besteht darin, dass Informationen zur absoluten oder zur relativen Wertsteigerung als Entscheidungsgrundlage genutzt werden können – und zwar von Eigentümern (bzw. von Inhabern entsprechender Verfügungsrechte) als auch von Managern. Die einen können Informationen zur Wertentwicklung entweder für Verkaufsentscheidungen oder gar für eine aktive Intervention in das Management nutzen. Die anderen – d.h. die Manager – können genau dies antizipieren. Sie sind dadurch verpflichtet, die entsprechenden Informationen zur Grundlage praktisch sämtlicher ihrer Unternehmensentscheidungen zu machen. Im Idealfall soll hierdurch erreicht werden, dass stets Gewinnerwartung das ausschlaggebende Kriterium von Unternehmensentscheidungen ist.

Soweit das Modell. Es ist mit dem Anspruch verbunden, damit eine bislang nicht bekannte und maximale Form der Ökonomisierung organisationsinterner Abläufe zu gewährleisten. Aus binnenden-organisatorischer Sicht ist es naheliegend, dieses Instrument strategisch zu nutzen und Unternehmen gegenüber Besitzern, potenziellen Käufern und der Öffentlichkeit besser aussehen zu lassen, als sie in Wirklichkeit sind (Dobbin/ Zorn 2005; Zajak/ Westphal 2004). Tatsächlich heben selbst finanzwissenschaftliche Beiträge hervor, dass grosse Möglichkeiten der strategischen Fehldarstellung und der Manipulation von Bilanzierungen und Wertsteigerungsanalysen gegeben sind. Teilweise ist in dieser Literatur sogar von einer blassen Wertekommunikation die Rede, die nichts anderem dient, als Folgsamkeit gegenüber vorherrschenden Normen zum Ausdruck zu bringen. Wirtschaftsberichterstattung wird demnach (ganz so, wie es ein neo-institutionalistisches Verständnis von Organisationen erwarten lassen

würde) rituell inszeniert und symbolisch zur Geltung gebracht, ohne dass die prozessierten Informationen unbedingt mit der Wirklichkeit eines Unternehmens übereinstimmen und Entscheidungsrelevanz erhalten (Fiss/ Zajac 2006; Westphal/ Zajac 1998).

Zugleich ist die tatsächliche Ausbreitung der SVO Gegenstand einiger empirischer Untersuchungen gewesen. Dabei wurden vor allem Unterschiede identifiziert - und Variablen, die Unterschiede plausibilisieren. Ebenso sind mir SVOs einhergehende Effekte, teils überaus kritisch und alarmierend, thematisiert worden. Allgemein gelten sog. downsizing und speziell der Verkauf unproduktiver Unternehmensbereiche als wichtigste Struktureffekte. Komplementär hierzu gibt es Tendenzen zu Fusionen und zu Zukäufen. Da sich letztere insbesondere auf die Zusammenführung ehemal konkurrierender Unternehmensbereiche beziehen, kommt es organisationssoziologisch zur sog. Klumpung von Marktanteilen, d.h. zu Konzentrationsprozessen und zu Tendenzen der Oligopolbildung. Allerdings sind mit Bezug auf die USA erhebliche sektorale Unterschiede des Anteils Shareholder Value-orientierter Unternehmen aufgezeigt worden. Ebenso konnte gezeigt werden, dass dies andere sektorale Unterschiede nach sich zieht. So belegen Fligstein & Shin (2004) mithilfe statistischer Verfahren, dass die Einführung von Techniken der Shareholder Value-Orientierung insbesondere mit der Erhöhung des Anteils an Dienstleistungsberufen, mit für die 1980er und 1990er Jahren typischen Formen des Auseinanderdriftens der Lohnentwicklung sowie mit dem Umfang an Investitionen in IT korreliert. Jedoch korreliert die Einführung von Techniken des Shareholder Value-Managements den Autoren zufolge nicht mit steigenden Profitraten. SVO ist demnach überaus folgenreich, aber sie ist in bemerkenswerter Weise nicht wirksam im Sinne der Zielsetzung.

Auch Fiss & Zajac interessieren sich im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2004 für Diffusionsprozesse und für damit einhergehende Effekte. Allerdings geht es ihnen nicht um Branchenspezifika. Stattdessen stehen bei ihnen unterschiedliche Unternehmensformen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Zudem beziehen sie sich mit Deutschland auf einen nationalstaatlichen Kontext, der in der Fachliteratur als („quasi-rententer“) Nachzügler gilt (Beyer/ Höpner 2004; Davis/ Marquis 2005). Ihr Ergebnis läuft darauf hinaus, dass bei grossen börsennotierten Unternehmen bereits seit den 1980er Jahren, also lange bevor neue gesetzliche Auflagen veränderte Formen der Unternehmensbilanzierung verlangten, eine massive Hinwendung zu Idealen einer SVO zu beobachten ist. Um dies zu belegen, werden die Geschäfts- und Jahresberichte der 100 grössten Unternehmen einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Auf dieser Grundlage können grundlegend veränderte Formen der Unternehmenskommunikation belegt werden. SVO wird demnach zu einer Zielgrösse börsennotierter Unternehmen, die demonstrativ zur Schau gestellt und aktiv in die Umwelt kommuniziert wird (siehe auch Schmidt 1998 für eine ähnliche Beobachtung)

Die hiermit einhergehenden substanziellen Effekte variieren jedoch nach Massgabe recht einfacher Organisationsparameter. Um dies zu zeigen, untersuchen die Autoren, inwiefern die rhetorische Bekenntnisse zu Idealen der SVO mit SV-typischen Managementprinzipien einhergeht. Letztere operationalisieren sie, indem sie sich auf (a) vorherrschende Anreizsysteme für das Management und (b) Formen der Unternehmenswertbilanzierung (EVA statt Gewinn als return on investment) bzw. die Frage der – in den 1990er Jahren noch freiwilligen - Übernahme internationaler Wirtschaftsprüfungsverfahren beziehen. Das Ergebnis besteht Fiss & Zajac (2004) zufolge darin, dass das relativ einheitliche Bekenntnis zur SVO, so wie es insbesondere in veröffentlichten Geschäftsberichten zum Ausdruck kommt, mit überaus grossen Unterschieden der Managementpraxis einhergeht. Zudem zeigen die Autoren, dass diese Unterschiede mit organisationssoziologischen Variablen erklärt werden können. Unterschiede der Praxis ergeben sich demnach aus insgesamt wenig überraschenden Parametern:

- dem Alter und der Ausbildung des Top-Managements (wobei die Regel gilt: junge Manager, die eine Business-Ausbildung aufweisen, sind eher Prinzipien der SVO verpflichtet als ältere Manager, die einen technisch-wissenschaftlichen Hintergrund haben);
- dem Bekenntnis zur SVO auf Seiten relevanter Kooperationspartner (insbesondere Finanzdienstleister, deren SVO stark ausgeprägt ist, legen die Übernahme von Prinzipien des SV-Managements nahe),
- der Einbindung von Arbeitnehmerinteressen in Form von Betriebsräten, so wie sie z.B. durch Mitbestimmungsrechte vorgeschrieben sind, (wobei allgemein gilt: Mitbestimmung steht der Implementation von Techniken des SV-Managements entgegen) sowie
- der Art der Unternehmensbesitzer (im Falle von Familienunternehmen: die Bereitschaft zur Übernahme von Prinzipien des SV-Managements ist in der ersten und zweiten Generation geringer als in folgenden Generationen; im Falle von Unternehmensbeteiligungen des Bundes und der Länder: sozialdemokratische Regierungen reagieren relativ widerstrebend).

Insgesamt kann der Grundgedanke einer SVO als die radikale Form einer Ökonomisierung von Wirtschaftsorganisationen bezeichnet werden. Slack soll reduziert und der Verselbständigung nicht-ökonomischer Zwischenziele entgegengewirkt werden. Einführung und Ausbreitung der SVO sind am deutlichsten in der nach aussen gerichteten Unternehmenskommunikation zu beobachten, was organisationssoziologisch betrachtet wichtige Hinweise auf in der relevanten Umwelt institutionalisierte Erwartungsstrukturen liefert. Die mit dieser Kommunikationsform einhergehende Einführung hierzu passender Anreize und Informationsgrundlagen für das Management hinkt dieser Entwicklung hinterher, was ein Indiz für Formen loser Kopplung ist – aber keines für die grundsätzliche Entkopplung von „talk“ und „action“ i.S.v. Brunsson (1989). Vor allem aber sind die damit erzielten Effekte uneindeutig. Einerseits unterstreicht dieser Sachverhalt den symbolischen Charakter der SVO, ganz so wie man es im Neo-

Institutionalismus erwarten würde (Westphal/ Zajac 1998). Andererseits deutet er darauf hin, dass Prozesse der Ökonomisierung wirtschaftlicher Organisationen mit der Einführung von Techniken des SV-Managements noch lange nicht ihren Abschluss gefunden haben.

### **3. Start-ups – Ökonomisierung und Unternehmensgründung**

Start-ups sind junge und im Regelfall sehr kleine Unternehmen, die auf die Weiterentwicklung und Nutzung wissenschaftlicher Forschung ausgerichtet sind. Für Fragen der Ökonomisierung ist die Ausbreitung von Start-ups aus zwei Gründen interessant: Erstens deutet sie darauf hin, dass ein als wichtig erachteter gesellschaftlicher Funktions- und Leistungsbereich, wie der der Weiterentwicklung und Nutzung wissenschaftlicher Forschung, von neuen Wirtschaftsorganisationen bearbeitet wird, während er zuvor unter stärkerer Einbeziehung anderer Organisationstypen oder dadurch gekennzeichnet war, dass er nicht als Gegenstand organisierter Aktivitäten in Erscheinung getreten ist. Ökonomisierung bezeichnet insofern die Ausweitung des Tätigkeitsspektrums wirtschaftlicher Organisationen. Zweitens können Start-ups hinsichtlich ihrer Ökonomisierungsgrade beschrieben und danach befragt werden, wie stark sie wirtschaftlich ausgerichtet sind und inwiefern sie in ihrem Entwicklungsverlauf einer Dynamik unterliegen, in dessen Folge sie zunehmend auf wirtschaftliche Kriterien und auf Marktorientierung ausgerichtet werden. Die Ausführungen dieses Abschnitts beziehen sich auf beide Formen der Ökonomisierung – also sowohl auf die Ausbreitung des Organisationstyps (3.1) als auch auf typische Entwicklungsmuster einzelner Start-ups (3.2).

#### *3.1 Start-ups als gesellschaftlich unterstützte Ökonomisierung des Transfers wissenschaftlichen Wissens*

Ein Blick auf die sog. Entrepreneurship-Forschung der vergangenen Jahre belegt, dass Unternehmensgründungen eine überaus hohe Wertschätzung erfahren. Das liegt - ganz im Sinne neo-institutionalistischen Annahmen zu Grundlagen gesellschaftlicher Legitimität - insbesondere an Hoffnungen auf positive Effekte: Neuen Unternehmen schreibt man wichtige Impulse für die volkswirtschaftliche Entwicklung zu, und sie werden als Voraussetzung zur Bewältigung von Herausforderungen wie z.B. die der Globalisierung beschrieben (Thornton 1999). Insbesondere neuen Unternehmen, die sich der wirtschaftlichen Nutzung technologischer Innovationen verschreiben, werden enorme Potenziale zugeschrieben. Vermutet wird, dass Unternehmensgründungen durch Wissenschaftler anderen Formen des Wissenstransfers überlegen sind. Im gesellschaftspolitischen Diskurs kommt der hohe Institutionalisierungsgrad

von Start-ups darin zum Ausdruck, dass kaum mehr alternative Formen der Weiterentwicklung und Verwendung wissenschaftlichen Wissens für möglich gehalten werden.<sup>4</sup>

Ungeachtet dieser allgemeinen Wertschätzung ist empirisch allerdings eine auffällige sektorale, räumliche und zeitliche Konzentration sog. Ausgründungen aus der Wissenschaft zu beobachten. Mit anderen Worten: In Feldern der Hochtechnologie (insbesondere IT und Biotechnologie) begegnet man seit den 90er Jahren regionalen Clustern (zumeist in Nähe zu angesehenen, ingenieurs- und naturwissenschaftlich ausgerichteten Universitäten), die in Boom-Phasen durch starkes Wachstum gekennzeichnet sind. Häufung und Wachstumsraten von start-ups können organisationstheoretisch durch die große Bedeutung erfolgreicher Vorbilder sowie durch die Entstehung und Verdichtung eines geeigneten institutionellen Umfelds plausibilisiert werden. Von sog. Trendsettern sowie durch die Etablierung wichtiger Kooperationspartner ist demnach eine Sogwirkung zu erwarten, in deren Folge potentielle Ausgründer motiviert und bei der Umsetzung angeleitet werden.

Ein zentraler Engpass für Ausgründungen aus der Wissenschaft wird in der – relativ zum Bedarf überaus geringen – Kapitalausstattung der Unternehmen gesehen. Die mit Start-ups verbundenen wirtschaftlichen Chancen vor Augen, haben sich in der Vergangenheit Wagniskapital-Unternehmen etabliert. Sie sind auf die Finanzierung riskanter, aber im Erfolgsfall lukrativer Vorhaben spezialisiert. Eine wesentliche Einschränkung besteht jedoch darin, dass Wagniskapital-Unternehmen in hohem Maße von wirtschaftlichen Konjunkturen abhängig sind. D.h. in Zeiten wirtschaftlicher Krisen fehlen ihnen die Mittel, um start-ups zu unterstützen. Darüber hinaus werden Start-ups aus der Wissenschaft im Vergleich zu anderen Neugründungen generell skeptisch beurteilt – einerseits weil die ohnehin hohen Risiken aufgrund fehlenden Fachwissens auf Seiten der Kapitalgeber besonders schwer einzuschätzen sind, andererseits wegen des Verdachts fehlender wirtschaftlicher Kompetenzen auf Seiten der Ausgründer.

Wissenschafts- und technologiepolitische Fördermassnahmen zielen in diesem Zusammenhang darauf ab, hieraus resultierende Barrieren abzubauen und so die Bearbeitung neuer wirtschaftlicher Betätigungsfelder aktiv zu unterstützen. Insofern ist Ökonomisierung in diesem Fall kein eigendynamischer sondern ein durch Schaffung geeigneter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen unterstützter Prozess. So sind an Universitäten eine große Zahl einzelner Informations- und Förderungsmaßnahmen durchgeführt worden, um zu Unternehmensgründungen zu motivieren und wirtschaftliche Kompetenzen zu vermitteln: Professuren für Entrepreneurship-Forschung sind ausgeschrieben und besetzt worden, einschlägige Lehrangebote wurden auch für Fachfremde der Natur- und Ingenieurwissenschaften oder im

---

<sup>4</sup> Zur Erinnerung: Noch in den 80er Jahren war eine hohe Wertschätzung gegenüber einer Wertschätzung aktiver technologiepolitischer Gestaltung kennzeichnend. Das Modell war MITI in Japan, nicht Silicon Valley.

Rahmen der Weiterbildung angeboten u.s.w.. Hinzu kommen schliesslich sogar finanzielle Förderungen von Existenzgründungen oder die Bereitstellung infrastruktureller oder informationaler Leistungen (OECD 2003).

Die Entstehung eines derartig wohlwollenden Umfeldes für Start-ups bedeutet, dass politische oder gar wissenschaftliche Institutionen - vorübergehend und im begrenzten Ausmass - sogar wirtschaftliche Kernfunktionen wie die der Finanzierung übernehmen (und die Frage, wie effizient dies möglich ist, ist möglicherweise sekundär, sofern es diesen Institutionen dabei auch um eine demonstrative Zurschaustellung ihrer Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Werten der Innovationsfähigkeit geht). Allerdings können politische oder gar wissenschaftliche Institutionen ihren Klienten nicht das symbolische Kapital zur Verfügung stellen, das von wirtschaftlichen Akteuren im Falle einer Zusammenarbeit „mitgeliefert“ wird. So hat man in Bezug auf das Schlüsselthema der Finanzierung hervorgehoben, dass das Engagement angesehener und erfolgreicher Wagniskapital-Unternehmen von anderen Unternehmen (Kooperationspartner, Zulieferer, Abnehmer etc.) als ein wichtiges Signal auf erwartete Gewinne bewertet wird. Wagniskapital-Unternehmen selektieren demnach nicht nur „die Besten“, sondern sie bringen diese hervor, indem sie ihre Klienten mit einer für andere sichtbaren Erfolgserwartung auszeichnen (Podolny/ Stuart 1995). Öffentliche Finanzierungsmodi können diesen symbolischen Mehrwert demgegenüber nicht generieren, weil bei ihnen andere Rationalitäten, Motive und Förderkriterien unterstellt werden.

Seitens der Organisationsforschung sind Fragen der Organisationsgründung und der Ausbreitung neuer Organisationstypen vor allem im Rahmen der Populationsökologie und in evolutionstheoretischen Analysen untersucht worden (Hannan et al. 1999; Aldrich 1990, 1999). Den Bezugspunkt bilden Gruppen gleichartiger Organisationen (Carroll 1988; Hannan & Freeman 1977); das primäre Forschungsinteresse gilt der zahlenmäßigen Entwicklung von Organisationen eines gegebenen Typs in einem begrenzten Raum. Methodisch eröffnet die strenge Bezugnahme auf Organisationstypen und deren Gründungs- bzw. Mortalitätsraten besondere Möglichkeiten des Einsatzes mathematischer Verfahren, mit denen Ausbreitungen rekonstruiert werden können.<sup>5</sup> Theoretisch wird die Konzentration auf Gruppen gleichartiger Organisationen als bevorzugte Untersuchungsebene mit der Annahme einer weitgehenden Wandlungsresistenz einzelner Organisationen begründet. Wenngleich neuere Beiträge stärker auf Anpassungspotentiale einzelner Organisationen eingehen (und in diesem Zusammenhang die

<sup>5</sup> Allerdings kann nicht zwischen unterschiedlichen Varianten von Mortalität differenziert werden (Amburgey & Rao 1996), obwohl im Falle von Start-ups aus der Wissenschaft die Auflösung des Unternehmens durch Verkauf oder Fusion einen großen Erfolg bedeuten kann, während andere Marktaustritte eher als Misserfolg zu bewerten sind. Für Fragen der Unternehmensgründung lässt sich in ähnlicher Weise anmerken, dass formale Gründungen lediglich die erfolgreiche Teilmenge sämtlicher Gründungsvorhaben darstellen und bereits im Vorfeld scheiternde Gründungsvorhaben nicht erfasst werden können. Beides schmälert die Aussagekraft auf Gründung und Mortalität basierender statistischer Beschreibungen.

relativ geringere Überlebenswahrscheinlichkeit anpassungsorientierter Organisationen betonen), führt die Trägheit einzelner Organisationen aus der hier referierten Sicht dazu, dass Wandel primär über Mortalität und Gründung realisiert wird (Hannan & Freeman 1977). Trägheit einzelner Organisationen korrespondiert demnach mit hoher Dynamik auf aggregierter Ebene. Sie impliziert, dass sich einzelne Organisationen nicht oder nur mit grosser zeitlicher Verzögerung auf neue Aufgaben einlassen. Dies schafft aus populationsökologischer Sicht Raum für Unternehmensgründungen. So beschreibt Freeman (1986) Unternehmensgründungen als unmittelbaren Effekt der Trägheit einzelner Organisationen: Angestellte machen die Erfahrung, dass sich die von ihnen wahrgenommenen Gelegenheiten innerhalb der Organisation nur schwer nutzen lassen, und gründen deshalb selbst ein Unternehmen. Für Fragen der Ökonomisierung bedeutet dies, dass Neugründungen von Unternehmen eine Alternative zur Ökonomisierung bestehender Organisationen darstellen. Es kommt dann weniger auf den Wandel bestehender Organisationen in Richtung Ökonomisierung an als auf die Frage, welche Typen an Organisation sich ausbreiten, weil sie günstige Rahmenbedingungen vorfinden.

### 3.2 *Start-ups als Gegenstand von Ökonomisierungsprozessen*

Die Ökonomisierung einzelner startups bezieht sich auf deren Entwicklungsdynamik in Richtung einer stärkeren Marktorientierung bzw. einer stärkeren Gewichtung von Fragen der Effizienz und Effektivität. Start-ups sind in diesem Zusammenhang bereits deshalb ein interessanter Forschungsgegenstand, weil sie als neu gegründete Unternehmen noch keine Eigengeschichte aufweisen. Es ist deshalb anzunehmen, dass sie in besonderer Weise durch in der Gegenwart vorherrschende Umweltbedingungen geprägt werden und/oder dass sie besonders leicht durch internes Management gestaltet werden können. Wie diese Prägungen beschaffen sind und welche Versuche der Gestaltung sich im Falle von Start-ups in der Biotechnologie beobachten lassen, ist im Rahmen eines vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekts untersucht worden.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Dabei wurden mit Hilfe der Swiss Life Sciences [www.swisslifesciences.com](http://www.swisslifesciences.com) Datenbank sowie eigener Recherchen neun Unternehmen ausgewählt, die im Bereich der pharmazeutischen Biotechnologie in einem der drei Subsektoren Therapeutics, R&D Services und Others tätig sind. Um den typischen Entwicklungsprozess von Unternehmen eines Subsektors besser nachzeichnen zu können, wurden drei Alterskohorten gebildet: 2005-2006, 2002-1999 und 1995 und älter. Wichtigste Datengrundlage waren problemzentrierte Interviews mit Führungspersonen des jeweiligen Unternehmens (Geschäftsführer bzw. Mitglieder der Geschäftsführung, leitende Angestellte oder Mitglieder des Aufsichtsrates oder wissenschaftlichen Beirats). Vertreter von zwei Unternehmen wurden in einem Abstand von mehr als einem Jahr ein zweites Mal zur Unternehmensentwicklung befragt. Komplementär wurden Sekundärquellen wie Internet-Seiten, Presseberichte, Communiqués von Fördereinrichtungen, Branchenportale und Patentdatenbanken einbezogen. Zur Ergänzung wurden ferner Experteninterviews mit Kapitalgebern, Transferbüros mehrerer Schweizer Universitäten, Professoren, die ausgegründet haben, Beratungsunternehmen und anderen relevanten Institutionen geführt.

Erwartet wurde, dass Unternehmensgründungen im Bereich der Biotechnologie von den Beteiligten als vergleichsweise radikaler Schritt vollzogen werden. Für Start-ups wäre es demnach wichtig, sich von Beginn an auf einen effizienten Umgang mit knappen Ressourcen und auf Marktbedingungen einzulassen – d.h. sich an der Nachfrageseite zu orientieren und bei Kontakten zu Geschäftspartnern sorgfältig auf eine optimale Nutzung vorhandener Möglichkeiten zu achten. Bestätigte sich diese Erwartung, wären Start-ups von Beginn an durch hohe Grade der Ökonomisierung gekennzeichnet. Ihre schiere Ausbreitung wäre demnach ein Indiz für die Ökonomisierung eines bedeutsamen Funktions- und Leistungsbereichs der Gesellschaft. Im Vergleich zu diesen Erwartungen stellten wir im Rahmen der Projektarbeit fest, dass sich Unternehmensgründungen im Bereich der Biotechnologie anfangs in grosser Kontinuität zu Forschungsvorarbeiten entwickeln, aus denen sie hervorgegangen sind. Oftmals unterschied sich der Modus der Problembehandlung nicht grundsätzlich von dem drittmitfinanzierter Forschung, wenngleich gegenüber Kapitalgebern - nicht nur bei der Präsentation im Rahmen von Verhandlungen sondern auch bei späteren Berichten und sog. Milestones - wirtschaftliche Perspektiven ungleich stärker zu betonen und detaillierter zu beschreiben waren als zuvor. Oftmals wurden darüber hinaus sogar die gleichen Zulieferfirmen in Anspruch genommen, man agierte teils universitätsnah in Technologieparks und verfolgte ganz allgemein Vorhaben, die wie Universitätsprojekte auf die Laufzeit einiger Jahre ausgerichtet waren (für derartige Ähnlichkeiten universitärer und privatwirtschaftlicher Forschung in der Biotechnologie siehe bereits Hasse 1996).

Ganz allgemein dienen Wirtschaftskontakte nicht nur unmittelbaren ökonomischen Zwecken. Vielmehr haben sie einen hohen symbolischen Wert für neue Unternehmen. So sind im Falle von start-ups, wie zuvor bereits mit Bezug auf Wagniskapital erwähnt, eingeworbene Mittel nicht nur die finanzielle Voraussetzung für die Bearbeitung aktueller Forschungsvorhaben. Vielmehr dienen sie auch dem Reputationserwerb bzw. -erhalt. So können auf ihrer Grundlage kaskadenartig weitere Mittel generiert und Wachstumsprozesse realisiert werden. Insofern sind Fragen von Reputation und Status untrennbar mit Zugangsmöglichkeiten zu Ressourcen verknüpft – und es scheint wichtig zu sein, dabei auf angesehene wirtschaftliche Akteure wie spezialisierte Wagniskapitalfirmen als Finanzierer oder grosse Pharmaunternehmen als Abnehmer zurückgreifen zu können (Hasse/ Passarge 2009).

Interessiert man sich für die Entwicklungsdynamik von Start-ups, dann ist es sinnvoll die Eckpunkte zu markieren und Entwicklungsverläufe zu rekonstruieren. In wissenschaftlich-technischer Hinsicht ist zentral, dass viele der von uns untersuchten Start-ups bereits zum Zeitpunkt der Gründung über ein – im Prinzip wirtschaftlich handelbares – Forschungsergebnis verfügten (und zwar in Form von Patenten). Dies bildet den Kern des Unternehmens. Im Regelfall ist dieses Forschungsergebnis von den Gründern selbst erarbeitet worden – und zwar in universitären Kontexten und häufig im Rahmen von Forschungsarbeiten. In wirtschaftlicher

Hinsicht bilden Fördermittel den Ausgangspunkt vieler Start-ups. Sie werden – oftmals vor der eigentlichen Unternehmensgründung – über Forschungsanträge eingeworben, ohne dass bereits Gründungsabsichten manifest sind. Die Gründung selbst erfolgt dann oftmals unter Einbeziehung von Eigenmitteln, Preisgeldern und Stiftungsmitteln (Passarge 2008). Für den weiteren Verlauf sind hohe Mortalitätsrisiken und kurze „Lebensspannen“ ein charakteristisches Kennzeichen von Start-ups. Deshalb können herkömmliche Lebenszyklusmodelle der Betriebswirtschaftslehre praktisch nicht angewendet werden. Darüber hinaus entspricht es oftmals der Zielsetzung der Gründer, frühzeitig von anderen Unternehmen aufgekauft und insofern zu Objekten vertikaler Integration zu werden. Start-ups stellen insofern nicht unbedingt (Zwischen-)Produkte in Form von Dienstleistungen oder neuen Wirkstoffen her – und sie wollen nicht unbedingt langfristig überleben. Oftmals sind sie vielmehr selbst das Produkt, dessen rasche Veräusserung angestrebt wird. Diese Selbstvermarktung kann man als eine Extremform der Ökonomisierung ausweisen.<sup>7</sup>

Doch was passiert zwischen Gründung und Mortalität; lässt sich der Entwicklungsverlauf als Ökonomisierung beschreiben? Start-ups sind anfangs in wissenschaftliche Kontexte eingebettet, die sich kaum von denen regulärer Forschungsprojekte unterscheiden. Ebenso behalten universitäre Herkunftseinrichtungen im Falle der von uns untersuchten Start-ups zunächst eine wichtige Stellung. Auch kann das Hinzukommen neuer Kooperationspartner i.S.v. Abnehmern und Zulieferern leicht überschätzt werden, weil Start-ups anfangs sehr streng auf die Entwicklung einer Innovation ausgerichtet sind. Demgegenüber ist die Finanzierungsbasis durch starke Veränderungen gekennzeichnet. Im Kern läuft sie auf eine radikale Erhöhung von Risikokapital hinaus, deren Vergabe zumeist an strenge Bedingungen geknüpft ist. Förderer üben demnach einen nachhaltigen Einfluss aus, indem sie Beratungsleistungen anbieten, Geschäftspläne einfordern oder nach einiger Zeit sogar eine Erweiterung oder den Austausch der Geschäftsführung erzwingen (d.h. oftmals: Naturwissenschaftler werden durch Wirtschaftsexperten ergänzt oder ersetzt). Komplementär zu diesen Veränderungen relevanter Umwelten und Kooperationspartner sind interne Entwicklungs dynamiken zu beobachten. Insbesondere kann Wachstum zu neuen Form der Arbeitsteilung, zu Formalisierung und zur Herausbildung von Routinen führen. Gleichwohl fallen auch hier Änderungsbereitschaft und – druck relativ gering aus. Technologische Herausforderungen und damit einhergehende Formen der Aufgabenun gewissheit stehen insbesondere bei den auf radikale Innovationen in Form von Therapeutikaentwicklung ausgerichteten Start-ups einem strengen Wirtschaften im Sinne eines effizienten Umgangs mit Knaptheit und enger Marktorientierung entgegen. Der Versuch, genuin

---

<sup>7</sup> In Bezug hierauf gibt es eine post-organisatorische Form der Verstetigung in Form sog. Serial Innovators, die ihr in Vorläuferprojekten erworbene Human- und Sozialkapital für neue Geschäftsideen einsetzen. Serial Innovators sind jedoch stets Personen (also keine Organisationen), und es sind dann diese Einzelpersonen, die neue Unternehmen gründen und diese ggf. später Gewinn bringend veräussern.

unsichere Forschungsvorhaben zu einem erfolgreichen Ende zu bringen, um Lizenzen ausgeben zu können oder um das Unternehmen zu veräussern, bedingt insofern, dass Start-ups eher untypische Wirtschaftsorganisationen mit insgesamt relativ schwachen Ökonomisierungsgraden darstellen.

## **Zusammenfassung und Diskussion**

Thema des Beitrags waren gegenwärtig zu beobachtende Tendenzen organisationsbezogener Ökonomisierung. Dabei wurde ein breites Spektrum an Organisationstypen berücksichtigt: grosse, im Regelfall börsennotierte Wirtschaftsorganisationen, Organisationen in öffentlicher Trägerschaft (Verwaltungen und staatliche Leistungsanbieter) sowie private Non Profit-Organisationen. Ebenso wurde mit start-ups auf den Sonderfall junger Organisationen eingegangen, die der Wirtschaft neue Tätigkeitsbereiche erschliessen. Um Ökonomisierungsprozesse auf ein derartig breites Spektrum an Organisationstypen beziehen zu können, wurde Ökonomisierung nicht auf Fragen des Profits bzw. der Profitorientierung reduziert. Statt dessen wurde Ökonomisierung als ein Prozess begriffen, der in Erwartungen (1) einer zunehmend wirtschaftlichen Verwendung knapper Mittel, (2) einer stärkeren Orientierung an relevanten Märkten und (3) des Versuchs, auf andere Weise Ressourcen zu erwirtschaften, zum Ausdruck kommt. So verstanden, ist Ökonomisierung ein allgegenwärtiger Trend. Er erfasst gewinnorientierte und Non Profit-Organisationen sowie alte (oftmals grosse) und junge (im Regelfall kleine) Organisationen. Allerdings variieren die damit ausgelösten Effekte erheblich, und dieser Sachverhalt deutet darauf hin, dass Ökonomisierung kein reibungsloser Prozess ist.

Im ersten Teil wurden Ökonomierungstrends nicht-wirtschaftlicher Organisationen thematisiert. Im Falle privater Non-Profit-Organisation (NPOs) bedeutet die Einbeziehung ökonomischer Kompetenzen in die jeweilige Organisation eine Form der Professionalisierung, die auf Organisationskompetenzen aufbaut. Während Sozialarbeiter, Mediziner, Sportler oder Künstler als Experten für die Bewältigung von Kernaufgaben gebraucht werden, denen sich eine NPO verpflichtet (wie im Falle von Wohlfahrtseinrichtungen, Krankenhäusern, Sportvereinen und Museen), fungieren Organisationsspezialisten als Experten für den Umgang mit knappen Mitteln und für Zahlungsströme. Aufgrund der hohen Bedeutung für Ressourcen, die nicht zuletzt aus Gründen des Wettbewerbs und der Verberuflichung organisatorischer Aufgaben gegeben sind - und wegen der gesellschaftlichen Erwartung eines rationalen Umgangs mit knappen Mitteln - sind praktisch sämtliche Bereiche durch diesen Trend gekennzeichnet. Im Falle öffentlicher Einrichtungen wurde auf die Erfolgsgeschichte des New Public Management (NPM) als Indikator für Ökonomierungstendenzen eingegangen. Die Entdeckung und Diffusion von NPM kann als Beleg dafür herangezogen werden, dass auch Verwaltungen und öffentliche Leistungsanbieter sehr stark auf das Vorbild wirtschaftlicher Organisationen ausgerichtet werden. Unterschiede zu profitorientierten Organisationen werden dadurch

relativiert, wobei auch im Falle von Verwaltungseinrichtungen und Anbietern staatlicher Leistungen anzunehmen ist, dass die demonstrative Orientierung an wirtschaftlichen Prinzipien gesellschaftlichen Erwartungen eines rationalen Umgangs mit Mitteln entspricht. Aus dieser Erwartungskonformität, so die nahe liegende Schlussfolgerung, lassen sich Ansprüche auf gesellschaftspolitische Unterstützung ableiten. Zusammen betrachtet haben Wirtschaftsunternehmen (bzw. die dort vorherrschenden Organisationsprinzipien und Kompetenzerwartungen) demnach Modellcharakter für sämtliche Organisationsbereiche. Allerdings sind dabei Fragen der Tiefenwirkung noch vollständig ausgeklammert, d.h. die hierdurch ausgelösten Effekte auf die Bewältigung der Kernaufgaben waren nicht Gegenstand der Beschreibungen.

Derartige Tiefenwirkungen wurden im zweiten Abschnitt mitberücksichtigt. Den Bezugspunkt bildeten Grossunternehmen. Grossunternehmen können als „harte Fälle“ für die These aufgefasst werden, dass organisatorischer Ökonomisierung ein (noch) nicht abgeschlossener und im Detail unabschliessbarer Prozess ist. Schliesslich steht ausser Frage, dass Grossunternehmen seit jeher Zielsetzungen des wirtschaftlichen Erfolgs und der Profitorientierung verpflichtet gewesen sind. Aufkommen und Ausbreitung von sog. Shareholder Value-Prinzipien stellen vor diesem Hintergrund eine weitergehende Form der Ökonomisierung dar. Shareholder Value-Orientierungen können auf alle Bereiche und Detailabläufe eines Unternehmens bezogen werden. Sie versprechen vor allem ein höheres Auflösevermögen bei der Implementation ökonomischer Zielsetzungen. Shareholder Value-Erwartungen sind innerhalb weniger Jahrzehnte praktisch an alle Grossunternehmen adressiert worden – in sämtlichen Wirtschaftssektoren und in sämtlichen Ländern. Gleichwohl bleiben sektorale, regionale und in Organisationsmerkmalen begründete Unterschiede in der Übernahmebereitschaft und Verwendung von Shareholder-Value-Orientierungen zu berücksichtigen – und für diese Unterschiede sind institutionelle Bedingungen ausschlaggebend. Darüber hinaus variieren die damit erzielten Effekte, so dass sich nicht einmal belegen lässt, dass Shareholder-Value-Orientierungen sich positiv auf die Entwicklung des Shareholder Value auswirken. In jedem Fall deuten diese Unterschiede darauf hin, dass Ökonomisierung noch immer nicht abgeschlossen ist – und zwar auch nicht im Wirtschaftsleben.

Organisationsforscher nehmen im Anschluss an Arthur Stinchcombe (1965) ganz allgemein an, dass etablierte Organisationen vergleichsweise träge auf neuartige Trends reagieren, weil sie eigene Traditionen und Routinen herausgebildet haben und weil sie in Kontexte eingebettet sind, die spezifische Erwartungen an eine Organisation herantragen. Nimmt man nun Ökonomisierung als derzeit vorherrschenden Mastertrend an, dann sind die ausgeprägtesten Formen einer Ökonomisierung bei neu gegründeten Organisationen zu erwarten. Im dritten Abschnitt ging es deshalb um neu gegründete Unternehmen und um die Frage, welche Erscheinungsformen der Ökonomisierung sich hier beschreiben lassen. Die auf Fragen der Ökonomisierung bezogenen Eindrücke aus einem empirischen Projekt, das sich auf Start-ups in der Biotechnologie an

verschiedenen Standorten in der Schweiz bezieht, fallen ambivalent aus: Einerseits bestätigt sich die Erwartung einer extremen Ökonomisierung. Neugründungen im Bereich der Biotechnologie arbeiten nicht nur gezielt an der Entwicklung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen. Vielmehr steuern sie oftmals auf eine Entwicklung hin, an deren Ende die Übernahme durch andere Organisationen eine attraktive Alternative zur Aus-Lizensierung darstellt. Im Fall dieser Alternative vertreiben Start-ups nicht nur Produkte und Dienstleistungen. Vielmehr sind sie selbst das Produkt, mit dem hohe Preise erzielt werden sollen. Eine radikalere Form der Ökonomisierung ist kaum vorstellbar, und die massenhafte Ausbreitung dieses Prinzips würde wohl auf eine grundlegend neue Form des Kapitalismus hinauslaufen.

Andererseits sind die Tätigkeiten und Zielsetzung von Start-ups in der Biotechnologie mit sehr grossen Ungewissheiten behaftet. Aufgrund des langen Vorlaufs und der Vermarktungsferne ihrer Projekte sind sie generell von externer Finanzierung abhängig. Aus wirtschaftlicher Sicht locken hohe Gewinnmöglichkeiten Risikokapital an. Dies hat zur Ausbreitung hierauf spezialisierter Finanzaktivitäten geführt, und die Akquise von Risikokapital ist zur kritischen Grösse avanciert. Aber auch gesellschaftlich sind Start-ups in hohem Masse erwünscht und gelten als förderungswürdig – sei es aufgrund erhoffter Wirtschaftseffekte, sei es aus symbolischen Gründen. Die Folge ist, dass Start-ups sowohl öffentliche als auch privatwirtschaftliche Finanzierungsmöglichkeiten offen stehen, wenngleich auch hier grosse sektorale, räumliche und konjunkturelle Varianz kennzeichnend ist. Für den Erfolg biotechnologischer Vorhaben scheint jedoch der Zugang zu diesen Finanzierungen so bedeutsam zu sein, dass Fragen eines effizienten Umgangs mit Knappheit nicht im Vordergrund des Betriebsalltags stehen. Auch als Kriterium der Kreditvergabe sind sie weniger wichtig als symbolischer Kriterien in Form von Sozialkapital, Status, Reputation etc. Ökonomisierung ist dabei also nur von untergeordneter Bedeutung – und vermutlich eher zu erwarten, sobald Start-ups entweder in etablierte Unternehmen integriert werden oder gezwungen sind, marktnäher zu agieren. Insofern ist der Ökonomisierungsgrad von Start-ups weit geringer als man es erwarten würde – sowohl hinsichtlich einer zunehmend wirtschaftlichen Verwendung knapper Mittel, als auch in Bezug auf eine stärkere Orientierung an relevanten Märkten, in denen eine Organisation als Abnehmer oder als Anbieter in Erscheinung tritt und niedrige bzw. hohe Preise realisieren möchte. Ökonomisierung findet ihren Ausdruck vielmehr in dem Versuch, auf andere Weise Ressourcen zu erwirtschaften. Grundlage hierfür sind Ausweise einer Förderungs- bzw. Kreditwürdigkeit aufgrund von „Versprechen“ über zukünftig zu erwartende Gewinne.

Die Auseinandersetzung mit empirischen Trends in Richtung Ökonomisierung führt insgesamt zu dem Ergebnis, dass Erscheinungsformen und Effekte organisatorischer Ökonomisierung vielschichtig sind:

- Non-Profit-Organisationen akzeptieren Wirtschaftsorganisationen als Vorbilder und inkorporieren ökonomische Kompetenzen;

- öffentliche Einrichtungen sollen im Fall des NPM analog zu Wirtschaftsunternehmen geführt oder gar durch diese ersetzt werden;
- Grossunternehmen bekennen sich zum Ideal einer allgegenwärtigen Shareholder Value-Orientierung; und
- viel versprechende wissenschaftliche Projekte werden in Start-up-Unternehmen fortgesetzt, deren Entwicklungsverlauf dadurch gekennzeichnet ist, dass in der Geschäftsleitung Wissenschaftler durch Manager mit praktischen Wirtschafts- und Finanzkompetenzen ersetzt werden.

Insofern treten die Konturen einer umfassenden Ökonomisierung praktisch sämtlicher Organisationen deutlich zu Tage. Gleichwohl ist es schwierig, einen Endpunkt dieser Entwicklung (in Form „vollständiger Ökonomisiertheit“) zu bestimmen. Es ist nicht einmal auszuschliessen, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen, die noch immer erhebliche Steigerungspotenziale bereithält.

Die theoretisch entscheidende Frage ist in diesem Zusammenhang, inwiefern andere Mastertrends aktiv zur Relativierung der geschilderten Ökonomisierungstendenzen beitragen. So stehen nicht nur Nonprofits und Verwaltungseinrichtungen, sondern auch Wirtschaftsunternehmen unter gesellschaftlicher Dauerbeobachtung – und sie reagieren teilweise mit der Stärkung nicht-ökonomischer Orientierungen, so wie sie beispielsweise in Idealen einer sog. Corporate Social Responsibility (CSR) zum Ausdruck kommen. Allgemein betrachtet, könnten also Legitimationsbedarf und Moralisierung solche Mastertrends darstellen. Weiterere Kandidaten wären Verrechtlichung sowie das in sehr vielen Organisationsbereichen zu beobachtende Wiedererstarken dem Wesen nach Weberianischer Bürokratie – d.h. der Produktion und Prozessierung von Akten und Dokumenten, die dann als Richtschnur organisatorischen Entscheidens eingesetzt werden. Man denke hier an allgegenwärtige und überaus kostspielige Formen der Evaluierung, des Accounting und allgemein des Verfahrens-Controlling, deren rasche Ausbreitung sich nicht unbedingt aus Ökonomisierungsbestrebungen herleiten lässt (und deren Effekte in dieser Hinsicht oftmals überaus fraglich sind).

Ökonomisierung kann somit als übergeordneter Trend ausgewiesen werden, aber es ist vermutlich nicht der einzige, dem Organisationen ausgesetzt sind. Organisationen werden sich demnach auch weiterhin mit verschiedenen und zuweilen unvereinbaren Erwartungen auseinandersetzen müssen. Und weiterhin gilt: Einige scheitern an den damit einhergehenden Herausforderungen, doch viele finden Wege und Mittel zu überleben und erfolgreich zu sein. Die Organisationsforschung der vergangenen Jahrzehnte hat Konzepte wie symbolisches Management, mimethische Anpassung und lose Kopplung etabliert, mit deren Hilfe sich beschreiben lässt, wie diese Wege und Mittel beschaffen sind. Das alles kann für die Erörterung von Fragen des Umgangs mit Ökonomisierungserwartungen genutzt werden - und nicht zuletzt bieten diese Konzepte auch der Allgemeinen Soziologie Anknüpfungspunkte für die Weiterbeschäftigung mit Fragen zur Ökonomisierung der Gesellschaft.

## Literatur

- Aldrich, H. E., 1990, Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14: 7-24.
- Aldrich, H. E., 1999, *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Amburgey, T. L./ R., Hayagreeva, 1996, *Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions*. In: *Academy of Management Journal* 39: 1265-1286.
- Bahrdt, H. P., 1958, *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag
- Ballwieser, W., 2000, *Wertorientierte Unternehmensführung*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 52: 160-166
- Baum, J.A., 1999, *Organizational Ecology*. In: Clegg, S.R./Hardy, C. (eds.), *Studying Organizations. Theory and Methods*. London: Sage.
- Bell, D., 1973, *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Beyer, J./ Höpner, M., 2003, The disintegration of organised capitalism: German corporate governance in the 1990s. In: *West European Politics* 26/4: 179-198.
- Bourdieu, P., 1977, *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Konstanz: UV
- Bourdieu, P., 1988, *Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstandes gegen die neoliberale Invasion*. Konstanz: UV
- Brunsson, N., 1989, *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Burns, T./ Stalker, G.M., 1961, *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications
- Carroll, G.A., 1988, *Organizational Ecology in a Theoretical Perspective*. In: Carroll, G.A. (ed.), *Ecological Models of Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger: 1-6.
- Castells, M., 2001, *The Rise of the Network Society: The Global Economy: Structure, Dynamics, and Genesis*, 101-162.
- Castells, M., 1996, *The Rise of the Network Society*. In: *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I. Malden, CA: Blackwell.
- Collins, R., 1975, *Conflict Sociology*. New York: Academic Press
- Davis, G. F./ Marquis, C., 2005, The globalization of stock markets and convergence in corporate governance. In: Swedberg, R./ Nee, V. (eds), *The Economic Sociology of Capitalism*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 352-390
- Degele, N./ Dries, C., 2005, *Modernisierungstheorie. Eine Einführung*. München: Fink
- Deming, W., 1992, *Out of the Crisis*. Cambridge: CUP
- Dobbin, F./ Zorn, D., 2005, Corporate Malfeasance and the myth of shareholder value. In: Davis, D.E. (ed.), *Political Power and Social Theory*. Amsterdam: Elsevier, 179-198
- Durkheim, E., 1977, *Über die Teilung der sozialen Arbeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Fiss, P. C./Zajac, E., 2004, The Diffusion of Ideas Over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 501-534.
- Fiss, P. C./ Zajac, E., 2006, The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49: 1173-1193.
- Fligstein N./ Shin T., 2004, The shareholder value society: Changes in working conditions and inequality in the U.S., 1975-2000. No 1026, Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series  
([http://sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/pdf/Transformation6\\_edit\\_tshin.pdf](http://sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/pdf/Transformation6_edit_tshin.pdf))

- Fligstein N., 2005, The End of (Shareholder Value) Ideology? In: Political Power and Social Theory 17: 223-228
- Fligstein, N., 1990, The Transformation of Corporate Control, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Fligstein, N., 2001, The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Capitalist Societies. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Freeman, J., 1986, Entrepreneurs as Organizational Products. In: Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth 1: 33-52.
- Gouldner, A., 1954, Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, IL: Free Press
- Grant, J.L., 2002, Foundations of Economic Value Added, 2<sup>nd</sup> Edition. New York: John Wiley & Sons
- Guillen, M. F., 2001, Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. In: Annual Review of Sociology, No. 27, 235-260.
- Hannan, M.T. et al., 1999, Building the Iron Cage: Determinants of Administrative Intensity in the Early Years of Organizations. In: American Sociological Review 64: 527-47.
- Hannan, M. T./ Freeman, J., 1977, The Population Ecology of Organizations. In: American Journal of Sociology 82: 929-964.
- Hasse, R., 1996, Organisierte Forschung. Arbeitsteilung, Wettbewerb und Networking in Wissenschaft und Technik. Berlin: Sigma.
- Hasse, R./ Krücken, G., 2005, Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft in Theorien der Weltgesellschaft – Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft "Weltgesellschaft": 186-203.
- Hasse, R./ Krücken, G., 2005b, Neo-Institutionalismus (2. Auflage). Bielefeld: Transcript.
- Hasse, R./ Passarge, E., 2009, Persistence and change in coordinated market economies – The case of venture capital for biotechnology in Switzerland. Under review.
- Hood, C., 1995a, Contemporary Public Management: A New Global Paradigm. In: Public Policy and Administration 10/2: 104-117
- Jones, L./ Schedler, K./ Wade, S.W. (eds.), 1997, International Perspectives on the New Public Management. London: JAI Press
- Lawrence, P.R./ Lorsch, J.W., 1967, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, MA: Harvard University Press
- Luhmann, N., 1973, Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 1981, Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München: Olzog
- Luhmann, N., 1986, Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N., 1987, Gesellschaftsstrukturelle Bedingungen und Folgeprobleme des naturwissenschaftlich-technischen Fortschritts. In: Luhmann, N., Soziologische Aufklärung 4. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, N., 1988, Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, N., 1993, Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Merton, R.K., 1995 (zuerst 1937), Dysfunktionen der Bürokratie. In: Merton, R.K., Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin: deGruyter, 187-197
- Meyer, M.W./ Zucker, L.G., 1989, Permanently Failing Organizations, Newbury Park, CA: Sage.
- Naschold, F./ von Otter, C., 1996, Public Sector Transformation. Rethinking Markets and Hierarchies in Government. Amsterdam: Benjamins
- OECD, 2003, Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organizations. Paris: OECD.

- Passarge, E., 2008, Schweizer Kapitalismus und Biotechnologie: Theorie und empirische Evidenz. Arbeitspapier, Universität Luzern.
- Perrow, C., 1970, *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth
- Piore, M.J./ Sabel, C.F., 1985, *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin: Wagenbach.
- Podolny, J./ Stuart, T.E., 1995, A Role Based Ecology of Technological Change. In: *American Journal of Sociology* 100: 1224-1260.
- Powell, W., 1990, Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In: Cummings, L.L./Shaw, B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, 295-336
- Powell, W./ Smith-Doerr, L., 1994, Networks and Economic Life. In: Smelser, N./Swedberg, R. (eds.), *Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press: 368-402.
- Schimank, U., 2007, *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*. Wiesbaden: VS
- Schmidt, R., 1998, Wandel von Unternehmensleitbild und Unternehmenszielen: Eine Analyse anhand der Geschäftsberichte der grössten Aktiengesellschaften aus vier europäischen Ländern. In: Berndt, R. (Hg.), *Unternehmen im Wandel – Change Management*. Berlin: Springer, 119-138
- Schmidt, G./ Trinczek, R., 1999 (Hg.), *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*. Soziale Welt Sonderband 13: 535-549.
- Self, P., 1993, *Government by the Market? The Politics of Public Choice*. Bolder, CO: Westview
- Stinchcombe, A.L., 1959, Bureaucratic and Craft Administration of Production. In: *Administrative Science Quarterly* 4: 168-187
- Stinchcombe, A.L., 1965, Social Structure and Organizations. In: March, J.G. (ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally: 142-193.
- Terry, L.D., 1998, Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the New Public Management Movement. In: *Public Administration Review* 58/3: 194-200
- Terry, L.D., 1999, From Greek Mythology to the Real World of the New Public Management and Democratic Response. In: *Public Administration Review* 59: 272-277
- Thornton, P.H., 1999, The Sociology of Entrepreneurship. In: *Annual Revue of Sociology* 25: 19-46.
- Weber, M., 1972, *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr
- Weber, M., 1980, *Gesammelte politische Schriften*. Tübingen: Mohr
- Weber, M., 1992, *Wissenschaft als Beruf*. Tübingen: Mohr
- Weber, M., 2006, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. München: Beck
- Westphal, J.D./ Zajac, E.J., 1998, The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholder reactions. In: *Administrative Science Quarterly* 43
- Womack, J.P./ Jones, D.T./ Roos, D., 1991, *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt am Main: Campus
- Zajac, E.J./ Westphal, J.D., 2004, The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. In: *American Sociological Review* 69: 433-458