

Transaktionskosten in internationalen Kooperationen

Teil 1: Theoretische Grundlagen, Fallbeschreibung und Aufgabenstellung

Kooperationen sind für die meisten Unternehmen heute unentbehrlich. Ihre Entstehung kann forschungsseitig über eine Vielzahl theoretischer Zugänge erklärt werden, von denen sich – gerade aufgrund ihrer breiten Anwendbarkeit – insbesondere die Transaktionskostentheorie gut eignet. Ziel dieses Beitrags ist es deshalb, die Transaktionskostentheorie zu erläutern und diese durch das Anwenden auf eine Fallstudie konkret greifbar zu machen.



Nico Brandes, M.Sc.

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Digital Business Management, Unternehmensentwicklung und Organisation.



Johannes Schmidt, M.Sc.

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugtes Forschungsgebiet: Evidenzbasiertes (HR-)Management.



Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management, Personalführung und Teammanagement.

Stichwörter: Kooperationen, Joint Venture, Neue Institutionenökonomik, Transaktionskostentheorie, Fallstudie

1. Relevanz von Kooperation

Trotz ihrer Risiken (z.B. höherer Koordinationsaufwand oder ein asymmetrischer Wissenstransfer) waren und sind Kooperationen ein effektives Mittel zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Kooperationen ermöglichen u.a. einen verbesserten Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen, die Reduzierung von Unsicherheit oder die erleichterte Erschließung neuer Märkte (vgl. *Burgers et al., 1993; Glaister & Buckley, 1996; Kale et al., 2000; Spekman et al., 1998; v. d. Oelsnitz, 2005*).

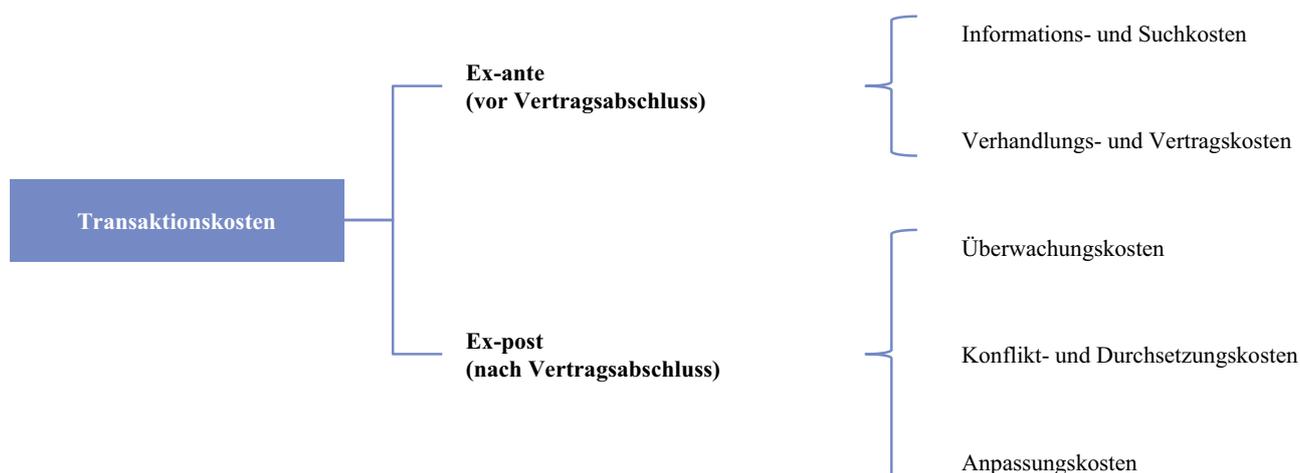
Ziel dieses Beitrags ist es, das Entstehen von Kooperationen auf Basis der Transaktionskostentheorie (TKT) zu erläutern; diese gilt schließlich als eine der wesentlichen und populärsten theoretischen Zugänge (vgl. *Sydow, 1992, S. 129; Williamson, 1991, S. 275 f.*). Um die TKT mit Blick auf die Praxis zu reflektieren, wird diese auf eine Fallstudie angewendet.

2. Bestandteile der TKT

a) Effizienzkriterium

Ziel der ursprünglich auf *Ronald Coase* zurückgehenden und maßgeblich von *Oliver Williamson* weiterentwickelten TKT ist die Wahl jener Organisationsform (Markt vs. Kooperation vs. Hierarchie), mit der die Summe der Produktions- und Transaktionskosten (vor und nach Vertragsabschluss) minimal wird (vgl. *Williamson, 1987, S. 20 ff., 93*).

Vor Vertragsabschluss (**ex-ante**) entstehen Kosten, um geeignete Transaktions- oder Kooperationspartner zu finden (Informations- und Suchkosten) und mit diesen Verträge



Quelle: In Anlehnung an *Kieser/Ebers*, 2014, S. 226.

Abb. 1: Transaktionskostenarten

auszuhandeln (Verhandlungs- und Vertragskosten). Nach Vertragsabschluss (**ex-post**) müssen die Parteien prüfen, ob gemeinsame Abmachungen eingehalten und Leistungen wie vereinbart erbracht werden (Überwachungskosten). Bei Leistungsabweichungen fallen durch Ausfechten der daraus resultierenden Konflikte sowie der Durchsetzung eigener Interessen abermals Kosten an (Konflikt- und Durchsetzungskosten). Schließlich können als Folge der zuvor angesprochenen Konflikte oder veränderten Umweltbedingungen Kosten entstehen, um bestehende Verträge bspw. hinsichtlich Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen anzupassen (vgl. *Abb. 1*; Anpassungskosten; vgl. *Kieser/Ebers*, 2014, S. 226; *Williamson*, 1987, S. 20 ff.).

b) Charakteristika der Akteure

Gemäß der TKT unterliegen Individuen begrenzter Rationalität und handeln potenziell opportunistisch.

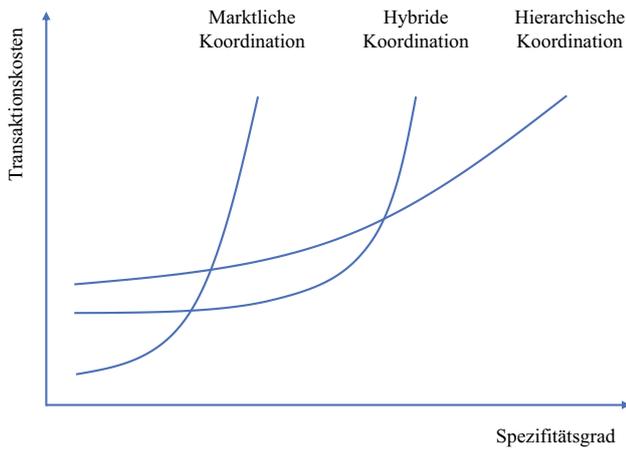
Nach dem Prinzip der **begrenzten Rationalität** sind Menschen bestrebt, rational zu handeln, erreichen dieses Ziel in der realen Welt aber nur begrenzt (vgl. *Simon*, 1997, S. 88). Die limitierte kognitive Kompetenz zeigt sich insbesondere bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Unsicherheit und Komplexität lassen sich so nur eingeschränkt reduzieren (vgl. *Simon*, 1997, S. 12). Eine wesentliche Implikation dieser Annahme besteht darin, dass vollständige Verträge – also Verträge, in denen sämtliche Kontingenzen abgedeckt werden – ausgeschlossen sind (vgl. *Sydow*, 1992, S. 131; *Williamson*, 1987, S. 46).

Opportunismus beschreibt die individuelle Nutzenmaximierung unter Zuhilfenahme arglistiger Täuschung, und ist somit ausschlaggebend für die Verhaltensunsicherheit (siehe folgendes Unterkapitel) sowie damit verbundener Transaktionskosten (*Sydow*, 1992, S. 131; *Williamson*, 1987, S. 46).

c) Charakteristika der Transaktion

Transaktionen lassen sich gemäß ihrer Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit charakterisieren, wobei Spezifität die höchste Relevanz besitzt (vgl. *Williamson*, 1987, S. 30, 52).

- **Spezifität** beschreibt, inwiefern sich Vermögenswerte für alternative Verwender und Nutzungen einsetzen lassen (vgl. *Abb. 2*). Eine zunehmende Spezifität erhöht die Transaktionskosten, da mit ihr – aufgrund weniger alternativer Anwendungsmöglichkeiten – die bilateralen Abhängigkeiten steigen, die von Transaktionspartnern ausgenutzt werden können. Um dies zu verhindern, sind komplexe vertragliche Absicherungen notwendig, was wiederum zu hohen Transaktionskosten führt (vgl. *Klein/Crawford/Alchian*, 1978, S. 298 f.; *Williamson*, 1987, S. 55, 60 f., 94 f.; *Williamson*, 1991, S. 281 f.).
- **Unsicherheit** zeigt sich bei der TKT hinsichtlich menschlichen Handelns (sog. Verhaltensunsicherheit) sowie der Ungewissheit, Komplexität und Entwicklung situativer Bedingungen der Transaktionen und des Wettbewerbsumfelds (sog. parametrische Unsicherheit; vgl. *Williamson*, 1987, S. 56 ff.). Unsicherheit erhöht die Transaktionskosten sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss. **Ex-ante** müssen mehr Kontingenzen vertraglich abgedeckt werden, bzw. muss Vertrauen etabliert werden, damit unvollständige Verträge bei unvorhergesehenen Entwicklungen günstig interpretiert werden. **Ex-post** steigt aufgrund unvollständiger Verträge die Wahrscheinlichkeit, dass der Kontrollaufwand zunimmt, sowie Nachverhandlungen und Anpassungen erforderlich werden (vgl. *Kieser/Ebers*, 2014, S. 231; *Ouchi*, 1980, S. 132 f.).
- Je häufiger Transaktionen durchgeführt werden, desto geringer sind die Produktions- und Transaktionskosten. Erstere sinken mit zunehmender **Häufigkeit**, da sich Spezialisierungs- und Skaleneffekten realisieren lassen, während Transaktionskosten insbesondere aufgrund verstärkter relationaler Charakteristika (wie z.B. Erfahrung



Quelle: In Anlehnung an *Williamson, 1991, S. 284.*

Abb. 2: Transaktionskosten nach Spezifitätsgrad

und Vertrauen) und reduzierter Verhaltensunsicherheit sinken (vgl. *Kieser/Ebers, 2014, S. 231; Williamson, 1987, S. 60, 74 ff., 94.*)

d) Charakteristika des institutionellen Arrangements

Transaktionen können über verschiedene institutionelle Arrangements koordiniert werden. Auf dem sog. **Markt-Hierarchie-Kontinuum** bilden die marktliche und hierarchische Koordination die Endpole eines Spektrums, dessen Zwischenraum von verschiedenen Kooperationsformen ergänzt wird (vgl. *Sydow, 1992, S. 104.*). Die Differenzierung institutioneller Arrangements fußt bei der TKT auf **vertragstheoretischer Basis** (Markt = klassischer Vertrag, Hybride = neoklassischer Vertrag, Hierarchie = interner/relationaler Vertrag), wobei sich diese vor allem hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit, Anreizintensität und administrativen Kontrollmöglichkeiten, sowie der damit verbundenen Kosten, unterscheiden (vgl. *Tab. 1; vgl. MacNeil, 1978, 1979; Williamson, 1987, S. 68 ff.; Williamson, 1991, S. 271 ff.*). Hybride sind durch eine Mittelstellung zwischen Markt und Hierarchie charakterisiert (vgl. *MacNeil, 1978; Williamson, 1991, S. 280 f.*). Dies zeigt sich auch in einer durchschnittlichen Ausprägung der kostenwirksamen Charakteristika.

Anpassungsfähigkeit meint, inwiefern sich Austauschbeziehungen an unbedeutende, folgenreiche und sehr fol-

genreiche Veränderungen adaptieren lassen, wobei zwischen autonomer und bilateraler Anpassungsfähigkeit unterschieden wird (vgl. *Williamson, 1991, S. 272 ff.*). Eine marktliche Koordination erlaubt bei unbedeutenden Störungen ein hohes Maß **autonomer Anpassungsfähigkeit**, da sich die Transaktionspartner über den Preismechanismus schnell und ohne Abstimmungsbedarf wechseln lassen, um z.B. auf veränderte Produktqualitäten angemessen zu reagieren (vgl. *Williamson, 1991, 278 f.*). In Situationen hoher Unsicherheit und sehr folgenreicher Veränderungen würden Absicherungen, Abstimmungen und Anpassungen jedoch zu hohe Kosten verursachen. Darüber hinaus müssen verschiedene Produktionsfaktoren zweckgerichtet angepasst und Allokationsentscheidungen auf neue Erfordernisse abgestimmt werden (**bilaterale Anpassungsfähigkeit**). Die Hierarchie erlaubt ebenjene bilaterale Flexibilität, indem sie die Verfügungsgewalt über verschiedene Inputfaktoren besitzt und interne/relationale Verträge ein hohes Maß an Unvollständigkeit und Elastizität aufweisen (vgl. *Williamson, 1987, S. 78; Williamson, 1991, S. 273 ff.*). **Anreizintensität** und **Ausmaß administrativer Kontrolle** charakterisieren, inwiefern das institutionelle Arrangement Anreize schafft, Ressourcen effizient einzusetzen sowie opportunistisches Verhalten zu vermeiden und welche Kontrollmechanismen zur Verfügung stehen, um auf Transaktionsprobleme zu reagieren (vgl. *Kieser/Ebers, 2014, S. 233.*)

Die marktliche Koordination besitzt eine hohe Anreizintensität, da Preis- und Konkurrenzmechanismus leistungsstimmulierend wirken. Das Ausmaß administrativer Kontrolle ist bei der marktlichen Koordination schwach ausgeprägt. Durch die klare Definition von Leistung und Gegenleistung lassen sich die Vertragserfüllungen klar kontrollieren und ggf. durch Gerichte durchsetzen. In Fällen hoher Komplexität, Unsicherheit und Spezifität steigt jedoch – gerade bei einer geringen Zahl alternativer Transaktionspartner – die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Als Folge dessen kann es zu Marktversagen kommen (vgl. *Ouchi, 1980, S. 130 ff.; Williamson, 1987, S. 73 f.; Williamson, 1991, 279 f.*)

	Markt	Hierarchie
Anpassungsfähigkeit	autonom (Transaktionspartner)	bilateral (Faktorkombination)
Anreizintensität	+	-
Administrative Kontrolle	-	+

Quelle: In Anlehnung an *Williamson, 1991, S. 281.*

Tab. 1: Kostenwirksame Charakteristika institutioneller Arrangements

Im Gegensatz zur Koordination über Märkte ist die Anreizintensität einer effizienten Ressourcennutzung bei der hierarchischen Koordination vergleichsweise gering ausgeprägt. Dies liegt vor allem an dem unternehmensintern schwächer ausgeprägten Preis- und Konkurrenzmechanismus. Allerdings besitzen Hierarchien ein hohes Ausmaß bürokratischer Kontroll- und Weisungsmöglichkeiten, sind aber zudem auch in der Lage, Opportunismus bei hoher Spezifität und einer geringen Zahl alternativer Transaktionspartner zu reduzieren. So besteht die Möglichkeit, Strukturen, Verrechnungs- sowie Steuerungs- und Anreizsysteme zu etablieren, welche die Anreizwirkung des Markts intern simulieren (z.B. mittels Profit-Center-Konzepten), um Opportunismus zu reduzieren. Darüber hinaus kann die Organisationskultur eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen, die dem Entstehen ungleicher Informationsniveaus und opportunistischem Verhalten entgegenwirkt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass auch die Etablierung dieser Anreiz- und Kontrollmechanismen Transaktionskosten verursacht (vgl. *Eccles/White*, 1988, S. 31 ff.; *Ouchi*, 1980, S. 129 ff.; *Sydow*, 1992, S. 132 ff.; *Williamson*, 1991, 279 f.).

3. Fallbeschreibung und Aufgabe

Ihre Aufgabe besteht nun darin, die TKT auf die folgende Fallstudie anzuwenden. Der Fall basiert auf einer angepassten **Fallstudie**, die im *Harvard Business Manager* veröffentlicht wurde (vgl. *Shih/Wang*, 2013).

Ein taiwanischer Automobilzulieferer (*Prime ElectroTek*; kurz *Prime*) geht nach langer Suche ein **Joint-Venture** (JV) mit einem staatlichen chinesischen Automobilhersteller (*Blue Sky Vehicles*; kurz *Blue Sky*) ein. *Prime* kann bereits auf eine rasante Firmengeschichte zurückblicken; wurden zu Beginn ausschließlich einfache Netzteile hergestellt, werden mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Automobilkomponenten gefertigt. Aus der Kooperation mit *Blue Sky*, einem wachstumsstarken asiatischen Unternehmen im Bereich Elektromobilität, verspricht sich *Prime* zusätzliche **Wachstumspotenziale**. Wenn die Kooperation wie geplant läuft, würde *Blue Sky* in Zukunft alle gefertigten PKW mit den Komponenten von *Prime* ausstatten, so die Vorstellung des CEO von *Prime*. Weiterhin ist dieser fest davon überzeugt, dass *Blue Sky* sich von anderen chinesischen Unternehmen abheben möchte und ein echtes Interesse daran besteht, die Technologien von *Prime* im Rahmen einer **reziproken Zusammenarbeit** zu nutzen.

Ähnlich positiv gestimmt ist *Lin Tung-Hsin*. Der Bereichsleiter des Elektronikbereichs bei *Prime* sieht in der Kooperation ausschließlich Vorteile und freut sich auf die Zusammenarbeit mit den chinesischen Kollegen. Einzig ein wichtiger Entwicklungsingenieur von *Prime*, *Wang Hsi-Guo*, äu-

bert sich kritisch bzgl. der Kooperation. In einem persönlichen Gespräch mit *Lin* führt *Wang* aus, dass er dem neuen Partner nicht über den Weg traue und er nicht den Fehler begehen würde, die wahren Intentionen des chinesischen Staatsunternehmens zu unterschätzen. *Lin* ist über die Äußerungen von *Wang* eher amüsiert und bittet ihn, realistisch zu bleiben. Er solle keine Angst davor haben, sich auf die erfolgversprechende Kooperation einzulassen. Zudem besäßen die von *Wang* angeführten Bedenken, dass *Blue Sky* das Ziel verfolge, die von *Prime* in die Kooperation eingebrachten Komponenten zu kopieren, keinerlei Grundlage. Dafür hätte er vor Abschluss des Kooperationsvertrages in einer umfassenden Analyse mit verschiedenen Branchenexperten gesprochen und auch mehrfach die Werke von *Blue Sky* besichtigt. Zudem habe ihn der Vorstandschef darauf hingewiesen, dass *Prime* niemals zu einem Big Player wird, wenn die Kooperation mit *Blue Sky* nicht zustande gekommen wäre. Denn: *Blue Sky* habe sich vertraglich dazu verpflichtet, in den nächsten drei Jahren mindestens fünf neue PKW-Modelle mit Komponenten von *Prime* auf den Markt zu bringen. Allerdings sind auch dem CEO von *Prime* die Gefahren von Industriespionage bewusst. Deshalb hatte er *Lin* während der Kooperationsverhandlungen und der durch die Rechtsabteilung beider Unternehmen begleiteten Ausarbeitung des Kooperationsvertrages immer wieder mit diversen Fragen gelöchert: Ist *Blue Sky* in der Lage, das Know-how von *Prime* zu stehlen? Oder: Will *Blue Sky* *Prime* nur als Sprungbrett nutzen, um selbst zum Hersteller von Antriebssystemen zu werden? *Lin* hat seinen Chef aber stets beruhigt: Unter anderem hat er auf die Menge impliziten Wissens hingewiesen, das in den Produkten von *Prime* eingebaut ist. Auch scheinen die Ingenieure von *Blue Sky* im Systems Engineering nicht sonderlich gut zu sein. Das zeigt sich laut *Lin* anhand der Gespräche mit den Leuten von *Blue Sky*, die zweifelsohne darauf hindeuten, dass hier Defizite und Kompetenzlücken bestehen. Und schließlich sei der Kooperationsvertrag so ausgestaltet, dass *Prime* im Konfliktfall für alle Eventualitäten rechtlich abgesichert ist. Da *Lin* allerdings sehr daran gelegen ist, sämtliche Bedenken und Einwände von *Wang* auszuräumen, beschließt er, gemeinsam mit ihm und seinem CEO das Werk von *Blue Sky* in China zu besuchen. Während der Werksbesichtigung und Vorführung erster PKW-Prototypen sah *Lin* seinem Kollegen *Wang* an, wie beeindruckt er von der Größe des Betriebs war und wie tadellos – bereits in diesem frühen Stadium der Kooperation – alles funktionierte. Bei einem anschließenden Treffen zwischen *Lin*, *Wang*, dem CEO von *Prime* sowie mehreren Top-Managern und Technikexperten von *Blue Sky* wurden in einem konstruktiven Dialog alle offenen Fragen behandelt. *Blue Sky* wies dabei u.a. darauf hin, dass man ggf. auch zur Anpassung der Verträge bereit wäre, wenn sich z.B. aufgrund externer Effekte Änderungen ergä-

ben, die eine Anpassung der getroffenen Vereinbarungen erforderlich machten. Ferner könne man sich gut vorstellen, *Prime* über ein elektronisches Monitoring in Echtzeit alle gewünschten Informationen zur Verfügung zu stellen. *Prime* sei zudem eingeladen, an einem von *Blue Sky* quartalsweise ausgerichteten Lieferantendialog teilzunehmen. Auch zeigten sich die Manager von *Blue Sky* offen für den Vorschlag des CEO von *Prime*, im Streitfall eine unabhängige Schlichtungsstelle einzuschalten.

Basierend auf der Fallstudie bitten wir Sie nun, die folgenden Fragen zu beantworten.

- a) Wie lassen sich die in der Fallstudie beschriebenen **Charakteristika** der **Akteure** im Sinne der TKT theoretisch einordnen und welche zentralen **Annahmen** liegen dieser Einordnung zugrunde?
- b) Welche **Transaktionskostenarten** liegen hinsichtlich der Unterscheidung zwischen **Ex-ante-** und **Ex-post-Transaktionskosten** vor? Fügen Sie hierfür geeignete Beispiele aus der Fallstudie an.
- c) Wo stößt die TKT Ihrer Meinung nach hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts an ihre Grenzen bzw. welche Aspekte werden mit Blick auf die Fallstudie möglicherweise nicht adäquat berücksichtigt? Leiten Sie aus dieser Betrachtung mögliche **Kritikpunkte** ab, die die TKT insgesamt betreffen.

Die Lösungen finden Sie im folgenden WiSt-Heft, Nr. 11/2023.

Literatur

- Burgers, W. P., Hill, C. W., Kim, W. C.*, A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg. (1993), S. 419–432.
- Eccles, R. G., White, H. C.*, Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions, in: *American Journal of Sociology*, 94. Jg. (1988), S. 17–51.
- Glaister, K. W., Buckley, P. J.*, Strategic Motives for International Alliance Formation, in: *Journal of Management Studies*, 33. Jg. (1996), S. 301–332.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H.*, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, in: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), S. 217–237.
- Kieser, A., Ebers, M.*, *Organisationstheorien*, Stuttgart 2014.
- Klein, B., Crawford, R. G., Alchian, A. A.*, Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in: *The Journal of Law and Economics*, 21. Jg. (1978), S. 297–326.
- Macneil, I. R.*, Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review*, 72. Jg. (1978), S. 854–905.
- Macneil, I. R.*, Essays on the Nature of Contract, in: *North Carolina Central Law Review*, 10. Jg. (1979), S. 1–42.
- Ouchi, W. G.*, Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25. Jg. (1980), S. 129–141.
- Shih, W. H., Wang, J. C.*, Will der Partner unser Wissen stehlen?, in: *Harvard Business Manager*, (4/2013), S. 90–94.
- Simon, H. A.*, *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes*, in: *Administrative Organizations*, New York 1997.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C.*, Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future, in: *Journal of Management Studies*, 35. Jg. (1998), S. 747–772.
- Sydow, J.*, *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1992.
- v. d. Oelsnitz, D.*, Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: *J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett* (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 183–210.
- Williamson, O. E.*, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York 1987.
- Williamson, O. E.*, Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jg. (1991), S. 269–296.

Besser führen

»with a little help from our friends«.

»I've Got a Feeling«

Führung hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Herausragende Führung gründet nicht allein auf Autorität, Kontrolle oder den Intelligenzquotienten. Wir haben erkannt, dass unter den grundlegenden Führungsqualitäten auch die **emotionale Intelligenz** eine tragende Rolle spielt. Die gute Nachricht: Diese kann man erlernen.

»Getting Better«

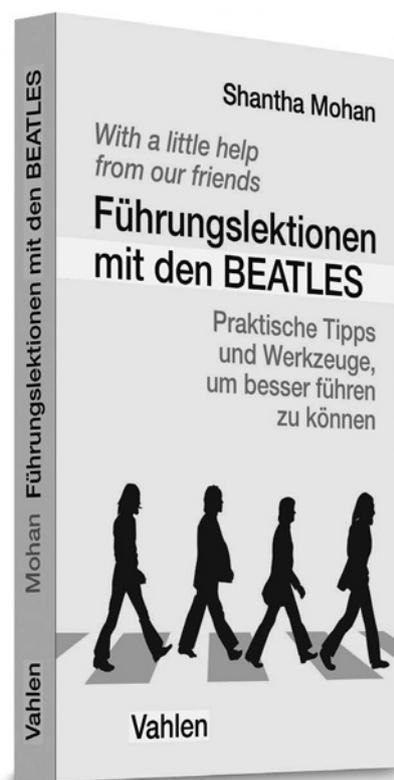
Dieses einzigartige Buch präsentiert auf spielerische, zugleich durchdachte und tiefgehende Weise die **vielfältigen Facetten von guter Führungsarbeit**. Dafür verknüpft jedes Kapitel eine Kernaussage zu einer Führungseigenschaft mit einem **Songtitel der Beatles**. Tipps, Übungsvorschläge und Fragen, die zum Nachdenken anregen, liefern Leserinnen und Lesern **wertvolle Denk- und Handlungsimpulse**, wie sie in diesem Bereich besser werden können.

»I Want to Tell You«

Die Autorin Shanta **Mohan** ist erfolgreiche Unternehmerin, erfahrene Mentorin und Projektleiterin am Integrated Innovation Institute der Carnegie Mellon University. Sie tritt leidenschaftlich für Gleichberechtigung, Diversität und Nachhaltigkeit ein und ist ein großer Beatles-Fan.

»We Can Work It Out«

Geschrieben für angehende und etablierte Führungskräfte, die eine neue Sichtweise auf ihr Führungsverhalten gewinnen und neue Führungsqualitäten erwerben wollen. Und natürlich für Beatles-Fans!



Mohan
With a little help from our friends.
Führungslektionen mit den Beatles

2023. XIX, 230 Seiten.
Kartonierte € 24,90
ISBN 978-3-8006-7037-6

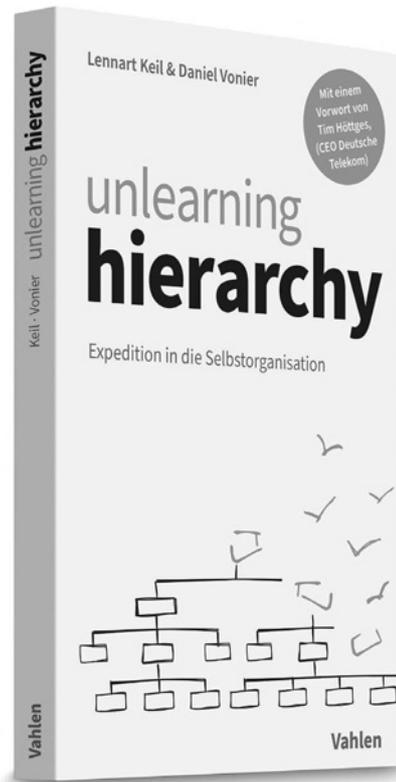
Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/34295695

”

Ein fesselndes Buch, das die Worte der vielleicht größten Rockband aller Zeiten mit den grundlegenden Prinzipien für eine bessere Führungskraft verbindet.

Oliver Haas in: OrganisationsEntwicklung 3/2022 zur aktuellen Auflage

Aufbruch zu mehr Selbstorganisation.



Keil/Vonier
unlearning hierarchy
Expedition in die Selbstorganisation
2022. 220 Seiten.
Klappenbroschur € 23,90
ISBN 978-3-8006-6642-3
Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/32421173

Mehr Selbstorganisation wagen

Wir brauchen Organisationen, die beweglicher sind. Starre Hierarchien sind der Dynamik unserer Zeit nicht gewachsen. Doch wie finden wir die richtige Balance zwischen Hierarchie und Selbstorganisation? Lennart Keil und Daniel Vonier haben als Führungskräfte bei SAP, Siemens und der Deutschen Telekom erlebt, wie schwer es ist, loszulassen. Denn wer mehr Selbstorganisation wagen will, muss tief verankerte Überzeugungen überwinden. Dieses Buch ist Mutmacher und Navigationshilfe für alle, die diesen Weg gehen wollen.

”

Unlearning Hierarchy liefert eine konkrete Hilfe für alle, die in Organisationen etwas verändern und Strukturen neu denken wollen oder genug von starren Hierarchien und Machtkämpfen haben.

Cawa Younosi – Head Of People & Mitglied der Geschäftsführung
SAP Deutschland

Vorteile auf einen Blick

- Ein leidenschaftliches Plädoyer, Organisationen neu zu denken
- Navigationshilfe für alle, die wirklich etwas bewegen wollen
- Authentischer Erfahrungsbericht
- Prägnante Beispiele: von Ameisen bis in die Führungsetagen der Tech-Konzerne

Wer zuletzt lacht ...



„Ohne Verpackung sind sie
wesentlich günstiger...“

Copyright: Kai Felmy

Vorschau auf WiSt Heft 11/2023

Thesaurierungsalternativen von Personenhandels- gesellschaften nach § 1a KStG und § 34a EStG

Prof. Dr. Dr. Carl-Christian Freidank

Algorithmische Stablecoins – Der heilige Gral der Asset-Replikation?

Prof. Dr. Alexander Baumeister und Sascha
Hägele, M. Sc.

Boosting Resilience in Logistics: Harnessing the Power of Digital Supply Chain Twins for Effective Supplier Management

Simon Zarnitz und Prof. Dr.-Ing. Frank Straube

Die Relevanz von Ehrlichkeitswahrnehmungen in Prüfungen für den Lernaufwand – Eine empirische Untersuchung am Fachbereich Wirtschaft der Jade Hochschule

Prof. Dr. Michael Neumann und Matthias Rieken,
M.A.

Brexit: Ein Fall für die Spieltheorie

Dr. Volker Bieta

Bidenomics: Auf Trumps Spuren

Prof. Dr. Norbert Berthold

Tolerant sollen die anderen sein! – Zur Notwen- digkeit einer Unterscheidung zwischen Deklaration und Handlung

Prof. Dr. Frank Daumann und Prof. Dr. Florian
Follert

Erlösentwicklung, Einnahmenaufteilung und 49 Euroticket

Prof. Dr. Thomas Ehrmann und Prof. Dr. Christian
Böttger

125 Jahre Handelshochschule – Die Wiege der BWL

Dipl.-Hdl. Lars Wächter

Transaktionskosten in internationalen Kooperationen – Teil 2: Lösung

Nico Brandes, M.Sc., Johannes Schmidt, M.Sc.
und Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

Zeitenwende.



Berthold/Quitzeau
Die Wirtschafts-Welt steht Kopf

2023. 264 Seiten. Gebunden € 29,80
ISBN 978-3-8006-7019-2

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/34294642

Vorteile auf einen Blick

- Ein klarer Blick auf die aktuelle Wirtschaftssituation
- Plädoyer für eine freie und soziale Marktwirtschaft und weniger staatliche Eingriffe
- Kritisches Hinterfragen von Themen wie EZB-Politik, Staatsschulden, Grundeinkommen, staatliche unternehmerische Aktivitäten
- Herausragende Autorenschaft

Abschied von Illusionen

Ob Außenpolitik, Verteidigungspolitik, Energie- oder Klimapolitik. Die Bürgerinnen und Bürger müssen sich auf härtere Zeiten einstellen. Eine andere Zeitenwende hat in den vergangenen Jahren längst stattgefunden: In der Wirtschaftspolitik ist nicht mehr viel, wie es mal war.

Dieser Band

möchte Wege für eine bessere Wirtschaftspolitik aufzeigen. Dabei geht es Ökonomen naturgemäß um ökonomisch sinnvolles Handeln. Es geht um die effiziente Nutzung knapper Ressourcen, es geht darum, die Verschwendung zu vermeiden und aus den knappen Ressourcen das Bestmögliche herauszuholen.

27 ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis analysieren die drängenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Probleme unserer Zeit und machen Lösungsvorschläge.

”

Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus dem Leben zu machen.

George Bernard Shaw

Erfolgreich durchstarten im Steuerrecht.



Grashoff/Mach
Grundzüge des Steuerrechts

16. Auflage. 2023. XXI, 271 Seiten.
Kartoniert € 36,90
ISBN 978-3-406-80329-1

☰ beck-shop.de/35156639

Der schnelle Überblick

Dieses Buch bietet einen **systematischen und gut verständlichen Überblick** über das gesamte deutsche Steuerrecht. Zahlreiche **Beispiele** und **praktische Hinweise** veranschaulichen die jeweiligen Ausführungen. Auch steuerlich nicht erfahrene Leserinnen und Leser können sich damit binnen kurzer Zeit in das Steuerrecht einlesen und dessen Grundstrukturen verstehen.

Erläutert alles Wichtige

Das Buch behandelt in knapper Form die besonders wichtigen Steuerarten:

- Einkommensteuer
- Körperschaftsteuer
- Gewerbesteuer
- Umsatzsteuer.

Erläutert werden ferner:

- Grunderwerbsteuer
- Erbschaft-/Schenkungssteuer
- Grundsteuer
- Bewertungsgesetz
- Verfahrensrecht
- Steuerstrafrecht
- internationales Steuerrecht.

Die Neuauflage

In der 16. Auflage haben die Autoren eine komplette Aktualisierung vorgenommen und neben dem JStG 2022 auch alle weiteren Gesetzesänderungen aufgenommen und eingearbeitet. Anschauliche Beispiele ergänzen die Ausgabe.