

University of Heidelberg

Department of Economics



Discussion Paper Series | No. 482

Das Management des (un)erwünschten
Ressourcenüberschusses
Teil I. Funktionen, Zustände und Entstehung
des organizational slack

Hans-Christian Krcal

Juni 2009

Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses

Teil I. Funktionen, Zustände und Entstehung des organizational slack*

Hans-Christian Krcal**
Department of Economics
Business Administration
University of Heidelberg

June 2009

Abstract

The object of the present analysis is organizational slack. The paper targets at a “slack type” which consists of basic information deriving from slack functions, slack conditions, antecedents of slack and dispositional requirements of slack. The purpose of the analysis is the creation of a preliminary heuristic for slack search, which combines all preconditions for systematical use of slack. The paper is the first part of an analysis series to the ambivalent role of organizational slack as an indicator of efficiency and inefficiency in the resource allocation process of a firm.

JEL-classification numbers: D23, L29, M10

Key words: organizational slack, antecedents, dispositional requirements, resources

* Nachfolgender Beitrag ist der erste von mehreren Beiträgen, die die ambivalente Rolle des slack (Ressourcenüberschuss) für Organisationen analysieren.

** Bergheimer Strasse 58, 69115 Heidelberg, Germany, e-mail: hans-christian.krcal@awi.uni-heidelberg.de

1. Problemstellung

Die Behandlung slack bezogener Fragestellungen setzt mit Barnard ein, der 1938 in „The Functions of the Executive“ erstmalig auf den Zustand des Ressourcenüberschusses (engl. „slack“) hinwies¹ und March/Simon, die den Begriff „slack“² 1958, prägten.³ Der Überschusszustand kann sich auf unterschiedliche Ressourcenarten beziehen, wie Finanzen, Investitionsgüter, Personen, Informationen, Know-how etc.⁴ Häufig wird als ein herausragender Überschusszustand vor allem der kumulierte Kapitalbestand empfunden: „Above all, the primary idea of slack has been the one of accumulated financial resources which derives from the firm’s economic performance“.⁵

Tatsächliche oder als vermeintlich „überflüssig“ eingestufte Ressourcenüberschüsse (beispielsweise unnötige Kapitalausgaben, Überschussdividenden für Anspruchsgruppen, oder „ungenutzt“ gebliebene Ressourcenpotenziale⁶ (z.B. Maschinenkapazitäten, Wachstumschancen)) bilden die Basis der Auseinandersetzung um eine geeignete organisationale Ressourcenallokation: „It [slack; Anmerk. d.V.] may take the form of expenditures for managerial comfort, lighter workloads or reduced supervision, or unexploited opportunities (Cyert and March, 1963)“.⁷

Slack wird in der Ressourcenallokation, je nach dem welche Forschungstradition zugrunde liegt, grundsätzlich entweder als Dysfunktion und Ineffizienz⁸, d.h. als Ver-

¹ „The equilibrium of the organization economy requires that it shall command and exchange sufficient of the utilities of various kinds so that it is able in turn to command and exchange the personal services of which it is constituted. It does this by securing through the application of these services the appropriate supplies of utilities which when distributed to the contributors ensure the continuance of appropriate contributions of utilities from them. Inasmuch as each of these contributors requires a surplus in his exchange, that is, a net inducement, the organization can survive only as it secures by exchange, transformation, and creation a surplus of utilities in its own economy. If its operations result in a deficit, it is less and less able to command the organization activities of which it consists. The organization must pay out material utilities and social utilities. It cannot pay out more than it has. To have enough it must secure them either by exchange or by creating them.“ Barnard (1960) [orig. 1938], S. 244f.

² „We have already noted that unlimited resources tend to decrease the demand for joint decision-making. They also should increase the differentiation of goals [5.16;5.19]. Organizations functioning in a benign environment can satisfy their explicit objectives with less than a complete expenditure of organizational “energy”. As a result, a substantial portion of the activities in the organization is directed toward satisfying individual or subgroup goals. The “organizational slack” thus generated has several consequences. It means that organizations typically can find ways of surviving during crisis periods despite their difficulty in discovering possible economies during better periods.“ March/Simon (1959), S. 126

³ Vgl. Tan/Peng (2003), S. 1250

⁴ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 27

⁵ Vgl. Kuitunen (1993), S. 33

⁶ Nohria/Gulati (1996), S. 1246, Cyert /March (1963), S. 37

⁷ Manns/March (1988), S. 62

⁸ Vgl. Bourgeois III (1981), S. 31

schwendung („Early theories of slack saw it primarily as a form of waste or as an incompletely rationalized reallocation of resources to subunits or individuals.“⁹) oder als existenzielle Ressourcenfunktion des Puffers, der Reserve, des Kreativitätsfaktors etc., interpretiert.

Slack hat neben der Funktion zur Eröffnung von Handlungsspielräumen durch Puffer- und Reservebestände auch die Funktion als Zustandsindikator für Ungleichgewichte, für eine un(aus)gerichtete Ressourcenverfügbarkeit oder als Absorptionsgradmesser für Handlungsspielräume. Ferner gibt es die Funktion als Platzhalter/Schlupf/Variable für vorläufige/tatsächliche Festlegungen. Selbst die „Dysfunktion“ von slack erfüllt eine Aufgabe als Zustandsindikator für Verschwendung.

Neben den Funktionen sind Zustände des Ressourcenüberschusses (slack) identifizierbar. Auf die zahlreichen Varianten der Zustandsform als realer Überschuss und Potenzial wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Analyse noch eingegangen.

Mit den vielfältigen Eigenschaften des Ressourcenüberschusses (slack) sind unterschiedliche Zielrichtungen verbunden: ex ante zielt die Perspektive auf slack als Dysfunktion der Ressourcenallokation ab auf die Vermeidung des Überschusses bzw. die Rückführung eingetretener Überschüsse in einen als ex ante effizient eingeschätzten Zustand der Ressourcenallokation; die Perspektive auf slack als Funktion der Ressourcenallokation hingegen beschäftigt sich mit der effizienten Bereitstellung von Ressourcen (als Puffer, Reserve etc.) und den Nutzungsmöglichkeiten überschüssiger Ressourcen (unbeschäftigte Mitarbeiter, unangelegtes Kapital etc.).

Zusätzlich kommt zum Zielaspekt noch sein zeitlicher Gültigkeitsanspruch hinzu. Der Ressourceneinsatz bewegt sich zwischen der kurzfristig zu erreichenden effizienten Ressourcenallokation und der potenziell langfristig effizienten Ressourcenallokation. Mishina et al. bringen das Spannungsfeld des Ressourceneinsatzes von Effizienzstreben und ungenutztem Wachstumspotenzial mit den Worten auf den Punkt: „even with adequate resource inputs and effective administrative controls, growing firms are confronted with a trade-off between driving resource slack down to minimum levels for the sake of efficiency and accumulating slack reserves as a hedge against the uncertainties of expansion.“¹⁰

Die Bestimmung von Slackfunktionen setzt per definitionem voraus, dass die Existenz des Ressourcenüberschusses (slack) grundsätzlich als organisatorische Realität und Notwendigkeit anerkannt wird. Das Verständnis des slack als Dysfunktion betont dem-

⁹ March (1988), S. 4, March/Simon (1959)

gegenüber die Nicht-Notwendigkeit des slack. Eine erste identifizierbare Slackart (des „notwendigen slack“) beruht daher auf der Unterscheidung in nicht-notwendigen und notwendigen slack. Notwendiger slack erfüllt eine oder mehrere Funktionen. Nicht-notwendiger slack erfüllt die Dysfunktion der Verschwendung.

Zielsetzung des Beitrages ist die Identifizierung von Voraussetzungen, die einer Suche nach Nutzungsmöglichkeiten des Ressourcenüberschusses (slack search) vorgeschaltet sind. In der Literatur wird häufig eine einzelne Funktion oder Zustand (z.B. „absorbed, discretion oder recoverable slack“) ausschließlich mit dem sprachlichen Konstrukt „Slackart“ gleichgesetzt. Damit sind aber keinesfalls hinreichende Bedingungen für die wissenschaftliche Klassifikation einer „Slackart“ gegeben, die sich gleichermaßen auf Hinweise zu Funktionen, Zuständen, aber auch zu Entstehungsbedingungen und Faktoren der Disponierbarkeit, stützen muss. Das Konstrukt der „Slackart“ dient in der vorliegenden Untersuchung als Oberbegriff, der eine Reihe von Eigenschaften umfasst.

Bislang gab es zur Ableitung dieser Slackarten keine geschlossene Darstellung, die hier nun erstmals vorliegt. Die Slackfunktion ist eine unter mehreren elementaren Bestimmungsgrößen, d.h. die Slackfunktion allein kann eine Slackart nicht hinreichend kennzeichnen. Zu den zusätzlich benötigten Bestimmungsgrößen zählt die Kenntnis der technischen Unterstützungsfaktoren für eine Steuerbarkeit des slack [im Aufbau der Arbeit als 1. Kategorie bezeichnet und thematisiert], der Zustände/Funktionen, die slack einnehmen bzw. erfüllen kann [2. Kategorie], sowie seiner Entstehungsbedingungen [3. Kategorie] (siehe Abbildung 1). Technische Unterstützungsfaktoren sind notwendige, aber nicht hinreichende Faktoren für die Steuerbarkeit des slack, d.h. technische Unterstützungsfaktoren erleichtern die Steuerbarkeit des slack.

In einem *ersten Schritt* der Untersuchung lässt sich zeigen, wie die Unterstützungsfaktoren konkret ausfallen: die „Planbarkeit“ der Slackentstehung, die in diesem Zusammenhang exemplarisch zu nennen ist, bedeutet das bewusste Vorhalten/Vorsehen von „überschüssigen“ Ressourcen für eine Reserve- oder Puffer-Funktion. Die „Verfügbarkeit“ von slack, d.h. die „Möglichkeit zur Herauslösung aus dem Kontext“, ist ebenso wie die „Erkennbarkeit“ von slack (idealerweise durch die Messbarkeit unterstrichen), eine weitere operative Anforderungsgröße für die Steuerung von slack.

¹⁰ Mishina et al. (2004), S. 1193

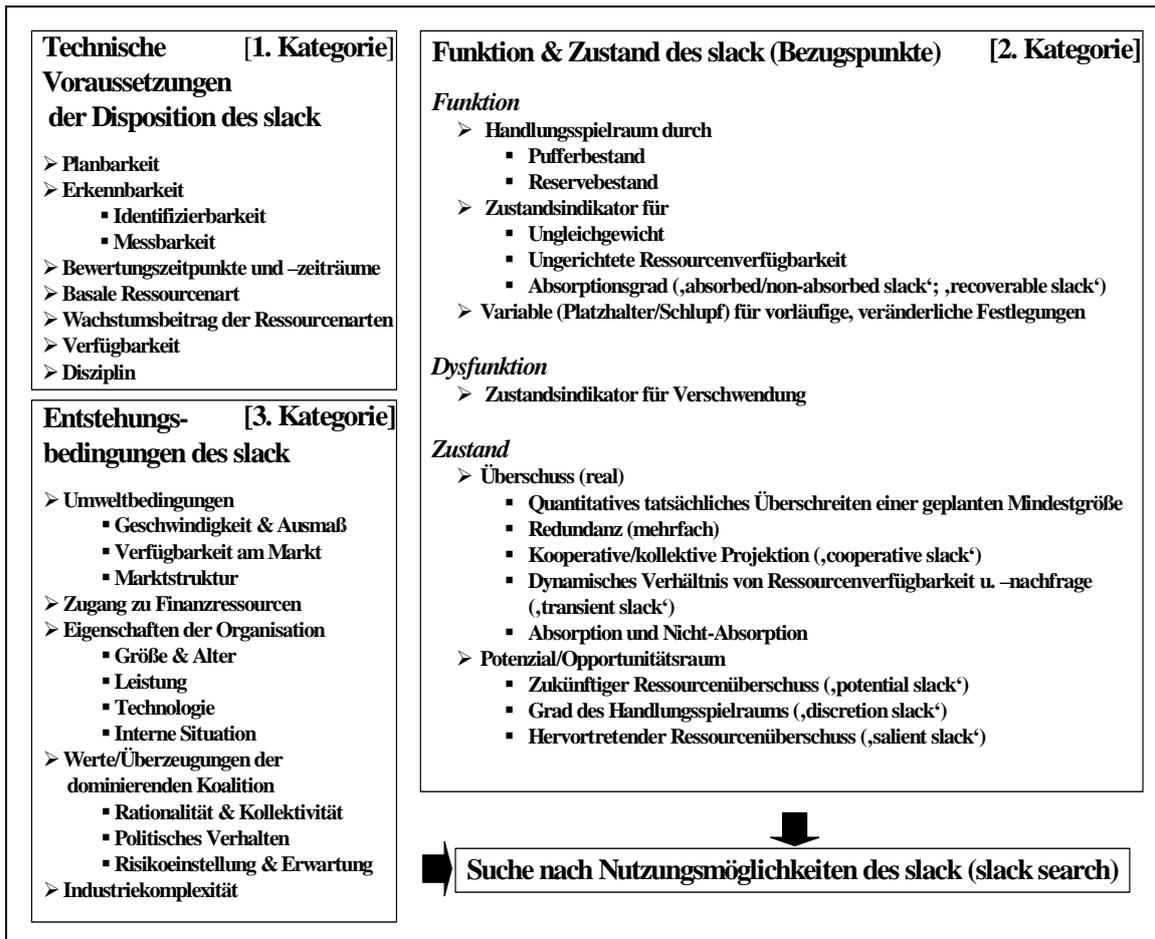


Abbildung 1: Slackkennzeichnung

In einem *zweiten* Schritt der Analyse sind die Funktionen des organisationalem slack darzustellen, die in einem direkten Zusammenhang stehen mit dem Anpassungsvermögen einer Organisation gegenüber internen und externen Veränderungen.¹¹ Konkret verbindet Bourgeois mit der Funktion des slack als Reserve die Aufgabe der internen bzw. externen Schockabsorption, der Initiierung und Ausführung strategischer Veränderungen (durch Anpassungen und Experimente). In der Literatur ist eine begrifflich/konzeptionelle Vermengung der Zustände und Funktionen des Ressourcenüberschusses (slack) zu beobachten: „[...] the definition of slack is often intertwined with a description of the functions that slack serves.“¹² Eine klare Ansprache der Funktion(en) ist daher für das Verständnis des slack essentiell.

Die Beschaffenheit der Slackfunktion ist für die Bestimmung von Slackarten eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, wenn mehrere Funktionen in einer Slackart zusammenkommen. Der Bezugspunkt (erklärender Faktor) der Funktionen des

¹¹ Vgl. Bourgeois, III (1981), S. 29ff

slack ist daher nicht identisch mit der Funktion selbst. Beispielsweise die Bezugspunkte „Puffer“ und „Reserve“ weisen jeweils mehrere Anwendungen (der Schwerpunktbildung, Risikoabsicherung, Flexibilitätserhöhung) auf, die gleichermaßen zur Konfliktlösung oder zur Bewältigung externer Turbulenzen gleichermaßen beitragen. Die Slackart „Finanzslack“ beispielsweise basiert auf einem Puffer- oder Reservebestand und eröffnet Handlungsspielräume.

Sieben funktionelle Bezugspunkte und neun Zustandsformen des slack lassen sich identifizieren (siehe Tabelle 2 und 3).

Drittens sind, wie die Analyse zeigt, für das Verständnis von Ressourcenüberschüssen die Entstehungsbedingungen (Antezedenz) von slack entscheidend. Ob slack geplant oder ungeplant entstanden ist, bleibt für das Verständnis von Interesse, für die Steuerung jedoch ist es von nachrangiger Bedeutung. Aus einer statischen Perspektive heraus beginnt die Entstehung des Ressourcenüberschusses (slack) mit der Übereinstimmung („Fit“) von Organisationsstruktur und Situation, d.h. mit einer effizienten Ressourcenallokation. Nach dynamischer Perspektive setzt die Slackentstehung ein, wenn sich der Zweck der Ressourcennachfrage bei gleichbleibendem Ressourcenangebot ändert.

Für die Behandlung bestehenden slacks gilt in der Literatur der Imperativ der „slack search“, der die Suche nach Anwendungs-/Nutzungsmöglichkeiten von slack zur Direktive der Ressourcenallokation in der Organisation erhebt. Die kategorische Aufforderung „Suche nach Nutzungsmöglichkeiten überschüssiger Ressourcen!“ drängt sich in der Organisation, jenseits der Vorstellung von der effizienten Ressourcenallokation, vor allem dann auf, wenn die direkte aktuelle Zielrealisierung des Ressourceneinsatzes entweder sehr erfolgreich (der entstandene Überschuss firmiert dann als Experimentierraum) oder überhaupt nicht erfolgreich ist (der Überschuss erscheint dann als Potenzial für Lösungswege aus der Krise). Dabei wird der Slackeinsatz in der Krise risikoreicher gehandhabt als zu erfolgreichen Zeitpunkten der Organisation.¹³

Der Beitrag endet mit der Präsentation eines Suchrasters zur Bestimmung des grundsätzlichen Eignungsgrades der Ressourcenüberschüsse für eine weitere Nutzung, der sich aus Slackfunktionen, Zuständen und Entstehungsbedingungen zusammensetzt und klassifikatorisch eigene Slackarten begründet.

¹² Bourgeois, III (1981), S. 31

2. Technische Voraussetzungen für die Disposition des Ressourcenüberschusses

Eine Reihe technischer Faktoren lassen sich konzeptionell identifizieren, die eine Disposition des slack ermöglichen.¹⁴ Die Disposition des slack, d.h. die plangerechte Einsatzsteuerung der Ressourcen, muss bestimmte technische Faktoren voraussetzen, ansonsten kommt in der Ressourcenallokation kein stringentes Management i.S.v. zielgerichteter Planungsrealisierung und Ergebniskontrolle zustande:

Planbarkeit; organizational slack entsteht sowohl unbeabsichtigt/ungeplant, als auch geplant.¹⁵ Die Planbarkeit des slack steht für eine beabsichtigte Vorhaltung von Ressourcenüberschüssen und ist mit einer Entscheidung verbunden. Kirsch et al. betonen die bewusste Vorhaltung als Differenzierungsmerkmal von ungeplanter und geplanter Slackentstehung.¹⁶ Mit der bewussten Vorhaltung verbunden ist die Bemessung des Slackumfangs und die Einschätzung der Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten des Bedarfsfalls, also der tatsächlichen Nutzung der Puffer- und Reservefunktion. Eine geplante Slackentstehung liegt vor, wenn die Organisation durch den Ressourcenüberschuss (slack) bewusst eine Möglichkeit schafft „von der sie bei der erwarteten Entwicklung im Umsystem annimmt, daß sie zu einer Überschreitung des Mindestgewinns führt, und diese Entwicklung tatsächlich eintritt“¹⁷, mit anderen Worten, wenn der Ressourcenüberschuss die Funktion der Potenzialerschließung erfüllt. Die durch den Ressourcenüberschuss geschaffene „Möglichkeit“ ist inkorporiert in einer betrieblichen Maßnahme. Beispielsweise die Zahlung einer Gratifikation an einen verdienten Mitarbeiter dient als Leistungsanreiz für eine zukünftige individuelle Leistungssteigerung, die ihrerseits zur Ergebnissteigerung beitragen soll.

Ein ungeplanter Ressourcenüberschuss steht für eine unbeabsichtigte Vorhaltung von slack. Dieser „unintended slack“ gilt häufig als eine „unbewußt entstandene Ineffektiv-

¹³ Vgl. Kahneman/Tversky (1979)

¹⁴ Im Folgenden werden „Ressourcenüberschuss“ und „slack“ synonym verwandt.

¹⁵ Vgl. Cyert/March (1963), S. 38, Scharfenkamp (1963), S. 62

¹⁶ „Es entsteht – um mit Cyert und March zu sprechen – ein „organizational slack“. Dieser „Bodensatz“ bildet eine Reserve, die abgebaut und umverteilt werden kann, wenn sich die Umwelt der Organisation ungünstig entwickelt und die einzelnen Organisationsmitglieder schwerwiegende Störungen erwarten. Dieser slack muss nicht bewusst geplant sein. Er kann z.B. auf unvollkommene Informationen oder auf eine großzügige Kontrolle der Träger innerorganisatorischer Entscheidungen zurückzuführen sein. Von slack zu unterscheiden sind jene Reserven, die sich die Organisation bewusst dadurch bildet, dass sie Teile der Beiträge einzelner Teilnehmer speichert und nicht unmittelbar als Anreize ausschüttet. Es versteht sich von selbst, dass auch solche Reserven die Überlebenschancen erhöhen.“ Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein (1973), S. 161f.

¹⁷ Scharfenkamp (1987), S. 62

tät u/o Ineffizienz beim Ressourceneinsatz“.¹⁸ Als Gründe für einen ungeplanten Ressourcenüberschuss gelten u.a. unvollkommene Informationen zwischen Koalitionsmitgliedern oder der Ermessensspielraum der Manager beim Einsatz von Ressourcen.

Als eine Art „Reaktionspotenzial“ unterstützen sowohl geplanter aber auch ungeplanter slack den Organisationswandel. Evolutionärer Wandel der Organisation ist nach Auffassung von Sharfman et al. durch organizational slack möglich, weil dieser Reaktionspotenziale der Organisation auf Umweltänderungen begründet.¹⁹ Reaktionspotenziale gründen auf der erhöhten Flexibilität und kreativen Gestaltungsmaßnahmen der Problemlösung. Die Möglichkeit zum „Abfedern“ von Umweltveränderungen als Schutz des Unternehmenskerns durch Ressourcenüberschuss führt allerdings auch zu einer Veränderungsresistenz: „These systems can absorb variation (both inside and outside the core) and reduce the need for core structural change. Therefore, organizations with slack resources are less likely to need to make changes in their core.“²⁰ Gefahren des slack für die Organisation liegen in seiner Resistenz und Ignoranz gegenüber notwendigen Veränderungen begründenden Wirkung.

Erkennbarkeit; eine essentielle Voraussetzung für die Steuerung des slack ist seine Erkennbarkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Planbarkeit unterstellt eine Identifizierbarkeit des slack; bei einer unbewussten, nicht geplanten Entstehung ist hingegen nicht von einer unmittelbaren Erkennbarkeit auszugehen. Die Erkennbarkeit von slack bedeutet Messbarkeit und Identifizierbarkeit. Da die Messbarkeit eigenen Anforderungen unterliegt ist sie Gegenstand eines eigenen Beitrags und soll an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.²¹ Die Identifizierbarkeit erfordert Antworten:

- zur zufalls- oder bewusst systemgesteuerten Feststellung des slack (Wie?)
- zum direkten (als Überschuss lokalisierbar, z.B. Finanzüberschuss) oder indirekten (als unausgeschöpftes Potenzial, z.B. Maschinenstillstandszeiten) Auftreten des slack (Wie?)
- zum Zeitpunkt der Feststellung (Wann?)
- auf die Frage nach dem feststellenden Subjekt (Führungskräfte, Mitarbeiter) (Wer?)

¹⁸ Weidermann (1984), S. 130; hingegen unter geplantem slack versteht Weidermann: “bewusst zur Erfüllung privater Ziele und Interessen abgezweigte Ressourcen“.

¹⁹ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 601, Thomson (1967)

²⁰ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 602

²¹ Vgl. Krcal (2009), in Vorbereitung

- zum betrieblichen Ort der Feststellung (zentraler oder dezentraler Bereich) (Wo?)

Bewertungszeitpunkte und –zeiträume; die Einschätzung der Ressourcenlage als Überschusszustand ist zeitpunktbezogen.²² Zum Zeitpunkt der Slackidentifizierung ist die Herausbildung eines Ressourcenüberschusses Abschluss eines Prozesses, der sich aus dem ungleichgewichtigen Verhältnis des gegenwärtigen Ressourcenbestands (Ressourcenangebot) und der Ressourcennachfrage eines Unternehmen für seine gegenwärtigen Geschäftsaktivitäten ergibt.

Mishina et al. betonen ausdrücklich die Wichtigkeit der Ressourcennachfrage im Zusammenhang der Überschussentstehung – ohne ein Blick auf die relativen Bezüge der gegenwärtigen Ressourcenerfordernisse lässt sich der Zustand des slack nicht feststellen: „Without considering current resource demands, it is unclear why the quantity of resources possessed by a firm should relate to organizational growth except in quite general ways.“²³

Neben der Zeitpunktbezogenheit der Feststellung spielt die intertemporäre Bewertungsperspektive des slack für die Bewertung der Allokation eine wichtige Rolle. In der Wahrnehmung der Manager ist slack häufig Verschwendung (waste)²⁴. Manager handeln dann indem sie das Slackniveau, beispielsweise verursacht durch Investitionen, zurückfahren. Dabei werden kurzfristige Defizite oder negativer slack, in Kauf genommen. Ungenutzte Ressourcen sind solange „waste“ wie sie ungenutzt bleiben. Mit der profitablen Nutzung ändert sich die Einschätzung, die slack dann als Wettbewerbsvorteil interpretiert.

Indikator für einen akzeptablen Umgang mit Ressourcen ist, sowohl bei der Bewertung des Nutzungsgrades von Chancen im Umfeld des Unternehmens, als auch bei der Einschätzung suboptimalen Verhaltens, die Produktivität.²⁵ Der Zielbeitrag zum produktiven Wachstum – ist die Legitimation, nicht nur für den Ressourceneinsatz in der idealen Ressourcenallokation, sondern auch für den Einsatz des Ressourcenüberschusses:

²² Der Überschusszustand lässt sich definieren als: „das Ausmaß an menschlichen und maschinellen Ressourcen, das unter dem Blickwinkel des jeweiligen Zielsystems und Anspruchsniveaus zu einem bestimmten Zeitpunkt t_0 über das nach dem ökonomischen Prinzip notwendige Maß an Ressourcen hinausgeht, um einen bestimmten Zielerreichungsgrad des Leistungserstellungsprozesses zu erfüllen“. Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 77f.

²³ Mishina et al. (2004), S. 1182

²⁴ Vgl. Mishina et al. (2004), S. 1182

²⁵ Vgl. Thompson (1967), S. 150, Wiseman/Bromiley (1996), Simon (1957), March/Simon (1959)

„Slack resources measured cross-sectionally at time t-1 will be associated with greater growth at time t only if it is used productively to fuel expansion.“²⁶

Kurzfristig besteht deshalb eine inverse Beziehung zwischen slack und dem Unternehmenswachstum; slack indiziert, dass ein Unternehmen nicht schnell genug seine ungenutzten Ressourcen in Wachstum transferiert. Alternierende Perioden des Ressourcenüberschusses und einer Ressourcenunterdeckung sind kennzeichnend für ein langfristig erfolgreiches Wachstum.²⁷

Gekoppelt an den intertemporären Wachstumsbeitrag des Ressourcenüberschusses ist die Schnelligkeit mit der sein Einsatz stattfinden kann: „This implies that if slack resources are to spur growth, they need to be returned to productive use as quickly as possible.“²⁸

Basale Ressourcenart; die Beschaffenheit der Ressourcen im Überschusszustand unterscheidet sich nach tangiblen, physikalisch dinglichen Ressourcen, wie Maschinen, oder Materialien und intangiblen Ressourcen, wie personengebundenen implizites Know-how oder sich erst im Vollzug darstellende organisationale Routinen. Als Sonderfall der intangiblen Ressourcen gilt das „tacit knowledge“, das seinem Träger selbst nicht explizit bewusst ist. Stillschweigendes Wissen lässt sich nur in seinem Handeln über die persönliche Initiative und das Engagement des Know-how-Trägers aktivieren.

In der Literatur erfährt die Ressourcenart „Kapital“ gegenüber Know-how gebundenen intangiblen Ressourcen eine ausdrückliche Betonung und bevorzugte Darstellung bei der Analyse des Slackzustands. Diese Ungleichgewichtung bei der Berücksichtigung der Ressourcenarten verstellt den Blick auf das Problem der unterschiedlich möglichen Transferierbarkeit der Ressourcen „Kapital“ und „personengebundenen Know-how“. Die Dispositionsleichtigkeit der Ressource „Kapital“ im Vergleich zur Einbindung, der „embeddedness“, d.h. der Kontextgebundenheit des Know-hows, erschwert die Gleichbehandlung beispielsweise bei der Beantwortung der Frage nach geeigneten Nutzungsmöglichkeiten des slack.

Bei der Feststellung des Überschusszustandes liegt entweder der faktische Bestand aktuell vor oder ein potenzieller Raum nicht-genutzter Wachstumsmöglichkeiten besteht.

²⁶ Mishina et al. (2004), S. 1182

²⁷ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), Mishina et al. (2004), S. 1183

²⁸ Mishina et al. (2004), S. 1182, vgl. Penrose (1959), S. 68

Über den Einsatz von Überschüssen an spezifischen Ressourcen lässt sich das Wachstum dann konkret realisieren.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der zugrundegelegten (basalen) Ressourcen ist ihr Grad an Messbarkeit. Physisch-dingliche, tangible Ressourcen sind unmittelbar erfassbar, intangible, speziell „stillschweigende“ Ressourcen, sind nicht messbar, sondern nur im Handlungsengagement ihres Trägers, abrufbar. Messchwierigkeiten bestehen damit bereits bei der Bewertung der Ressourcenarten – nicht erst bei der Feststellung des Slackzustandes.

Verfügbarkeit; als weitere elementare Eigenschaft muss die zukünftige „Verfügbarkeit“ der Überschussreserven, hinzukommen („in order for resources to be considered slack, they must be visible to the manager and employable in the future“).²⁹

Eine effiziente Steuerung des slack basiert auf dem Erschließungsprozess, der sich aus den Teilprozessen Identifizierung, konkrete Herauslösung des slack und Anwendung im Rahmen einer bestimmten Nutzungsmöglichkeit, zusammensetzt.

Die Herauslösung des slack aus seinem Kontext und der Transfer zu einer rentablen wertschöpfenden Nutzung stellen eigene Herausforderungen dar. Zu diesen Aspekten besteht noch dringender Forschungsbedarf. An die Frage der „Verfügbarkeit“ schließt sich das Themenfeld des Handlungs-/Entscheidungsspielraums beim Slackeinsatz, an.³⁰

Disziplin; mit Zunahme des organizational slack verstärkt sich in den Prozessen und Projektabläufen zum einen die Tendenz zu Disziplinlosigkeit im Ressourceneinsatz, zum anderen nimmt durch den Überschuss und den damit verbunden Spielräumen die Experimentierfreudigkeit in den Projekten zu.³¹ Jedoch führen Ermessensspielräume häufig zu einer schrittweisen Abkehr von formalisierten optimierenden Prozessen: „Discretion is what distinguishes slack from formally managed innovation.“³²

Die Auflösung der Disziplin zeigt sich konkret vor allem in der nachlassenden Kontrollaufmerksamkeit und allgemein lascheren Handhabung bei der Auswahl, Unterstützung und Begrenzung von Projekten.³³ Die Verhandlungen zwischen Organisationsmitgliedern (Prinzipal und Agent) sind entspannter; Manager insistieren weniger in die

²⁹ Sharfman et al. (1988), S. 602

³⁰ Siehe dazu im 3. Kapitel „Funktionen und Zustände des slack“ den Punkt „Zustand als Ermessens- bzw. Handlungsspielraum der Manager im Umgang mit Ressourcenüberschüssen (High- and low-discretion slack)“.

³¹ Vgl. Mishina et al. (2004), S. 1183

³² Newholm/Keeling/McGoldrick/Macaulay/Doherty (2008), S. 300

Einhaltung von Meilensteinen der Planung und sie unterstützen „Lieblingsprojekte“, die riskant und nicht ertragreich sind. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass auch erfolgreiche Projekte nicht weiter verfolgt werden, „...because someone ran out of energy, got bored, or ran into a tough problem.“³⁴

Mit anderen Worten – zu wenig und zu viel slack gilt für die Organisationsleistung (z.B. bei der Erzeugung von Innovationen) als kontraproduktiv.³⁵ Slack bewirkt zusätzliche Handlungsmöglichkeiten für die Organisation, aber auch eine Begrenzung von Neugier und Sensibilität der Organisation gegenüber Umweltänderungen (siehe Abbildung 2).³⁶

Da mit zunehmendem organizational slack der Hang zu Experimenten steigt und die Disziplin im Umgang mit Ressourcen zurückgeht, ist für die Innovation in der Organisation deshalb ein Schnittpunkt vorteilhaft, der einen hinreichend großen Entscheidungs- und Handlungsfreiraum beim Ressourceneinsatz mit dem notwendigen Maß an Kontrolle des Mitgliederverhaltens, verbindet.

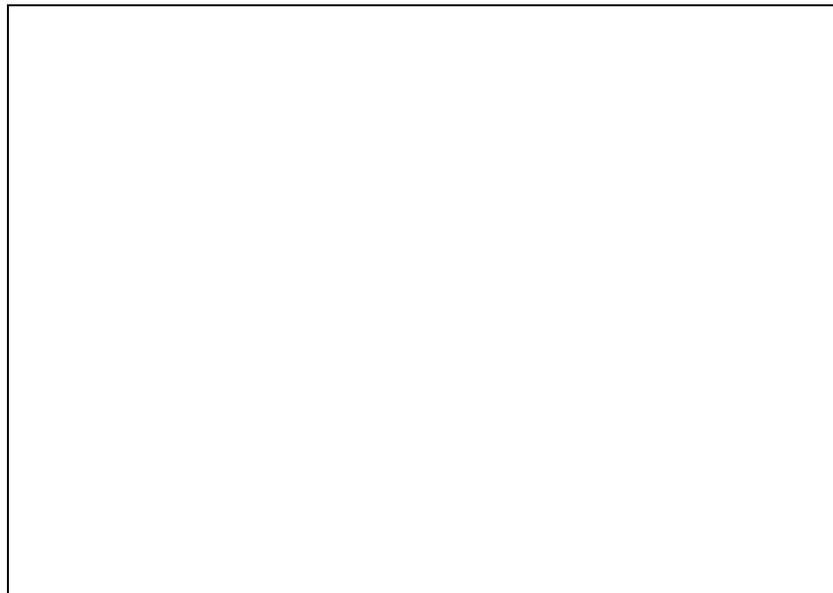


Abbildung 2: Die Beziehung von slack und Innovation

Quelle: Nohria/Gulati (1997), S. 605

³³ Vgl. Leibenstein (1969), Jensen (1993)

³⁴ Nohria/Gulati (1997), S. 605

³⁵ Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist deshalb die Suche nach dem optimalen Grad an organisational slack essentiell.

³⁶ Vgl. Hedberg (1981), Scharfenkamp (1987), S. 47f.

Wachstumsbeitrag der Ressourcenarten; der Einfluss des slack auf das Unternehmenswachstum ist von der jeweils zugrundeliegenden Ressourcenart (Humanressource, Finanzressource etc.) abhängig. Mishina et al. zeigen auf Basis von 112 Industrieunternehmen, dass aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes³⁷ Finanz-slack und Humanressourcen-slack unterschiedliche Bedeutung für das Unternehmenswachstum haben: Humanressourcen-slack verstärkt eine kurzfristige Marktstrategie der Marktexpansion. Eine Erklärung dafür sehen die Autoren in den spezifischen Humanfähigkeiten, die für den Ausbau einer kalkulierbareren Strategie der Marktexpansion³⁸ besser eingesetzt werden können als bei der Produktentwicklungsstrategie; der Bestand an Finanz-slack hingegen fördere ein Desinteresse an Markterschließungsinvestitionen, da die Nicht-Spezifität des Finanz-slack eher bei einer Produktexpansionsstrategie positiv wirke. Hingegen stehen Humanressourcen nach Auffassung der Autoren in einer negativen Beziehung zur Produktexpansionsstrategie, da sie nicht so flexibel in den Aufbau neuer organisationaler Routinen eingebracht werden können.³⁹ Die Strategiewahl ihrerseits richtet sich nach der Beschaffenheit der zugrunde gelegten Zielmaße.

Für ihre Begründungen der Wirkungsweise unterschiedlicher Ressourcenarten stellen Mishina et al. im Rahmen einer vier Felder-Matrix die Dimension „slack ressourcen“ (aufgeteilt in „sticky human“ und „liquid financial“) und die Dimension „expansion uncertainty“ (unterteilt in die Kriterien „predictable market expansion“ und „unpredictable product expansion“), gegenüber⁴⁰. Danach verstärkt annahmegemäß bei kalkulierbarer Planungsweise zur Marktexpansion der Humanressourcen-slack das Wachstum, da er auf Erfahrungen, Routinen und der Organisation aufbaut.⁴¹ Hingegen bei einer weniger planbaren Vorgehensweise zur Produktexpansion begrenzt Humanressourcen-slack das Wachstum durch seine stärkere Inflexibilität, frühere erfolgreich durchlaufene organisationale Routinen als Antwort auf geänderte Rahmenbedingungen wieder aufzugeben oder zu ändern.

Tabelle 1 fasst nachstehend die herausgestellten Voraussetzungen für eine Disposition des slack zusammen.

³⁷ Der ressourcenorientierte Ansatz betont die Qualität und quantitative Knappheit der Ressourcen. Die Qualität des Ressourcenüberschusses gilt als eine Triebfeder für Wachstum. Vgl. Penrose (1959)

³⁸ Danach greift die Marktwachstumsstrategie auf etablierte Routinen und Erfahrungen zurück. Eine Produktexpansionsstrategie hingegen verlangt nach einer Entwicklung neuer Routinen oder einer Rekombination alter Routinen; die Produktexpansionsstrategie enthält ferner mehr Aufwendungen in der Entwicklungs-, Test- und Produktionsphase als bei der Einführung eines bereits existierenden Produkts in einen neuen Markt notwendig werden. Vgl. Nelson/Winter (1982)

³⁹ Vgl. Mishina et al. (2004), S. 1179, 1184

⁴⁰ Vgl. Mishina et al. (2004), S. 1184

⁴¹ Vgl. Mishina et al. (2004), S. 1184

Tabelle 1: Technische Voraussetzungen für eine Disposition des slack

Anforderungen	Auswirkungen auf den Umgang mit slack
Planbarkeit	Bewusste oder unbewusste Entscheidungen, Maßnahmen, oder kreative Gestaltung von Möglichkeiten im Zusammenhang mit slack, die zukünftige Ertragsüberschüsse ermöglichen und/oder eine Puffer- bzw. Reserve-Funktion erfüllen. Die bewusste Bildung von slack in Form der Puffer- und Reservebildung steht für die aktive Vorhaltung von Ressourcen für Schockabsorptionen oder strategische Veränderungen; die unbewusste Entstehung von slack ist per Definitionem ein ungeplanter Vorgang.
Erkennbarkeit (Messbarkeit)	Kognitive Erfassungsmöglichkeit qualitativer und/oder quantitativer Art; Deskriptionsvermögen zur Kennzeichnung von slack.
Bewertungszeitpunkt	Zeitliche Dimension der ex ante oder ex post Einschätzung eines Ressourcenüberschusses als slack.
Basale Ressourcenart	Eigenschaften der Ressourcen; lässt hinsichtlich des Spezifitätsgrades erste Einschätzungen zum Handlungsspielraum im Umgang mit Ressourcenüberschüssen zu.
Verfügbarkeit	Zukünftige Einsatzbedingung; Möglichkeit zur Herauslösung des slack aus seinem Kontext und Erschließung für zukünftige Einsätze.
Disziplin	Auswirkungen des Verhaltens auf Quantität und Qualität des Ressourceneinsatzes; Umgang mit dem Ressourcenüberschuss; gilt in Bezug auf alle Ressourcenarten, Funktionen und Zustände von Überschüssen.
Wachstumsbeitrag der Ressourcenarten	Relative Einschätzung der Wachstumsbeiträge von slack in Bezug auf Strategiearten (z.B. Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie) und diverse Zielmaße (z.B. Rentabilität).

3. Funktionen und Zustände des slack

In ihren Überlegungen zum Wesen von Organisationen unterstreichen March/Simon die Vielschichtigkeit der Funktionen des Ressourcenüberschusses, die im Kern aber alle von einer Funktion des „Handlungsspielraums“ handeln.⁴² Slack erfüllt offensichtlich eine Funktion als Handlungsspielraum für Investitionen und unternehmerisches Verhalten, das interne und externe Anpassungsprozesse ermöglicht.

Wie sehen weitere Anwendungen der Funktion „Handlungsspielraum“ aus? Bourgeois weist 1981 mit seiner richtungsweisenden Arbeit „On the Measurement of Organizational Slack“ im Academy of Management Review auf die Einsatzformen des slack hin⁴³, die er als „Grundfunktion“ interpretiert; er identifiziert eine über das Gleichgewichtsni-

⁴² “When an organization has slack money or manpower not committed to going programs, various specializations of function may arise with respect to commitment to new programs and program elaboration. In particular, there may be an “investing” function and an “entrepreneurial” function [...]. The investor is in a position to make decisions on the allocation of resources, including decisions among competing claims; the entrepreneur is the source of program suggestions.” March/Simon (1959), S. 187; im Kapitel 7.4 The Elaboration of Programs

veau hinausgehende Überschusszahlung für die Koalitionsmitglieder der Organisation, die einen Anreiz zum Verbleib in der Organisation bietet. Der Überschuss verhindere bei Zielkonflikten zwischen politischen Koalitionen das Auseinanderbrechen der Organisation. Auch Cyert/March verstehen unter slack in diesem Sinne: "disparity between the resources available to the organization and the payments required to maintain the coalition".⁴⁴ Slack-Puffer dient als Verfügungsmasse zur Lösung von Zielkonflikten und/oder für die Bewältigung externer Turbulenzen und Unsicherheit.⁴⁵

Schließlich kommt dem Ressourcenüberschuss die Qualität eines Förderfaktors für Kreativität und Experimente zu.⁴⁶ Ausdrücklich und wiederholt würdigt Bourgeois slack als Faktor für „suboptimales Verhalten“ „...as a facilitator of creative or suboptimal behaviour“⁴⁷ oder als „facilitator of certain types of strategic or creative behavior“⁴⁸. Slack schirmt die Organisation vor Risiken ab und sorgt für Schutz bei ausbleibenden Projekterfolgen. Es kommt häufiger zu Innovationen und Experimenten – die Förderung kreativen Verhaltens und die Verfolgung neuer Projekte fällt leichter.⁴⁹ Speziell im Falle von Produktneueinführungen und der Erschließung neuer Märkte begünstigt slack eine Kultur der Experimente.⁵⁰ Die Selbstwirksamkeit der Organisationsmitglieder erfährt durch slack eine zusätzliche Stärkung. Ein zu wenig an slack kann das Gefühl der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) von Organisationsmitgliedern verringern und die individuelle Risikobereitschaft zu Experimenten schmälern.⁵¹

Kreatives Verhalten in der Anwendung des Ressourcenüberschusses zeigt das Beispiel von 3M mit der Erfindung der „Post-it notes“. Das Unternehmen hatte seine Mitarbeiter dazu ermutigt „überschüssige“ Zeit für die Verfolgung innovativer Ideen zu verwenden.⁵²

Slack erleichtert den Innovationsprozess in den Phasen Ideengenerierung und Ideenakzeptierung durch seine kreativitätsfördernde und Sicherheit gebende Wirkung. Freie Ressourcen im Managementbereich steigern die Toleranz und Akzeptanz neuer Ideen.⁵³

⁴³ Vgl. Bourgeois III (1981), S. 30, 31ff, 33, Tan/Peng (2003)

⁴⁴ Cyert/March (1963), S. 36

⁴⁵ Slack ist nach Bourgeois die: „resource that enables an organization both to adjust to gross shifts in the external environment with minimal trauma, and to experiment with new postures in relation to that environment, either through new product introductions or through innovations in management style“. Bourgeois III (1981), S. 31

⁴⁶ Vgl. Thompson (1967)

⁴⁷ Bourgeois III (1981), S. 34f.

⁴⁸ Bourgeois III (1981), S. 31

⁴⁹ Vgl. Singh (1986), Levinthal/March (1981)

⁵⁰ Vgl. Hambrick/Snow (1977), Moses (1992)

⁵¹ Vgl. Nohria/Gulati (1997), S. 605

⁵² Vgl. Nohria/Gulati (1997), S. 604

⁵³ Vgl. Thom (1980), S. 206-208, Scharfenkamp (1987), S. 67

Slack fördert die Implementierung neuer Ideen, da zusätzliche Anreize gewährt und durch die Ideenumsetzung betroffene Stellen mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden können.⁵⁴ Auch die Entfaltung von Initiative fällt leichter.⁵⁵ Als Möglichkeitsraum ist slack das „ökonomische Potenzial für Innovationen“.⁵⁶

Nach dieser Einführung in das allgemeine Verständnis von den „Aufgaben“ des slack, das nicht unterscheidet zwischen „Funktion“ als Aufgabenanforderung und „Zustand“ als statisches Entwicklungsergebnis, geht es jetzt im Folgenden um eine genaue klassifikatorische Abgrenzung (siehe dazu auch Abbildung 1) und inhaltliche Positionierung. Zunächst zu den „Funktionsvarianten“:

Handlungsspielraum durch Reserve- und/oder Puffer-Bestand; Grundlage für Handlungs- u. Entscheidungsspielräume im Zusammenhang mit Zielkonflikten, Investitionen, Bewältigung von Turbulenzen etc. sind die Puffer- und Reservebestände des slack. Die Pufferressourcenbestand schafft Handlungsfreiräume; der Reservebestand sorgt bei riskanten Aktionen für Sicherheit.

Eine Reserve ist ein Puffer, d.h. ein Vorrat, der unmittelbare Wirkungen von Entscheidungen, Verhaltensweisen, Schocks etc. auffängt. Umgekehrt ist ein Puffer aber nicht mit einer Reserve gleichzusetzen.

Der Handlungsspielraum durch einen Pufferbestand greift vor allem in Ausnahmesituationen: „Since organizations do not always optimise, they accumulate spare resources and unexploited opportunities which then become a buffer against bad times“.⁵⁷ Diese „schlechten Zeiten“ werden bei Bourgeois eingehender ausgeführt: „Organizational slack is that cushion of actual or potential resources which allows an organization to adapt successfully to internal pressures for adjustment or to external pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment“.⁵⁸ Mit anderen Worten – durch slack sind Reaktionen auf einen Leistungsabfall („use slack resources to respond to uneven performance“⁵⁹) als Antwort auf Budgetkürzungen oder Umweltschocks möglich.

⁵⁴ Vgl. Fallgatter (1995), S. 218, Thom (1980), S. 205-208, S. 223ff, Scharfenkamp (1987), S. 69, Thom (1980), S. 207, March/Simon (1959), S. 186f.

⁵⁵ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 70, Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976), S. 58, Scharfenkamp (1987), S. 68, Kast/Rosenzweig (1970), S. 519f.

⁵⁶ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 71, Daft/Becker (1978), S. 81f., 154, Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 78
⁵⁷ March (1979), S. 17

⁵⁸ Bourgeois III (1981), S. 30

⁵⁹ Kamin/Ronen (1978), Meyer (1982)

Zu einem Pufferbestand basierendem Handlungsspielraum zählen Teilfunktionen wie Vorsorge (z.B. Instandhaltung), Nachfrageglättung, Projekt- oder Produktplanung und Vorhersagefähigkeit.⁶⁰ Für Sharfmann et al. besitzt slack immer dann ausdrücklich eine eigene Puffer-Qualität, wenn Slack-Ressourcen aus physischen Entitäten bestehen, und vor internen und externen Fluktuationen schützen.⁶¹ Formen zusätzlicher Ressourcen, wie ungenutzte Liquidität, zusätzliche Personen, Qualifikationen, Maschinen, Einsatzmöglichkeiten, Qualitäten der Leistung, überdimensionale Läger, Zwischenläger, Rohstoffläger, Absatzläger⁶² sind häufig „...eine bewusst angelegte Ressourcenreserve...“⁶³ mit Pufferbestand, die Problemlösungen und individuelle Zielverfolgungen ermöglichen.⁶⁴

Allerdings setzen Reserven nicht notwendigerweise organizational slack voraus, wenn das Gewinnanspruchsniveau gerade erreicht oder unterschritten wird (z.B. notwendige Rohstoffläger).⁶⁵

Nicht-sichtbare Reserven, sogenannte stille Reserven entstehen, wenn sie sich der Kontrolle von außen teilweise oder ganz entziehen können und nur der betreffende Manager vom Aufbau dieser Reserven weis.⁶⁶ Starkes persönliches Interesse der Organisationsmitglieder an stillen Reserven besteht, wenn sie der eigenen Zielverfolgung dienen: “certain amount of the resources of the organization are funneled into the satisfaction of individual and subgroup objectives.”⁶⁷

Funktion als Zustandsindikator – Slack als Differenz/Ungleichgewicht;

Slack als Indikator für einen Ungleichgewichtszustand ist nach Cyert/March: „... a disparity between the resources available to the organization and the payments required to maintain the coalition. This difference between total resources and total necessary payments is what we have called organizational slack.“⁶⁸ Cyert/March operationalisieren slack überwiegend in finanziellen Kategorien.⁶⁹ Der Ungleichgewichtscharakter kommt

⁶⁰ Vgl. Thompson (1967), Sharfman et al. (1988), S. 602

⁶¹ Vgl. Cyert/March (1963) „notion of slack as a buffer“ zit. bei Bourgeois/Singh (1983), S. 46, Sharfmann et al. (1988)

⁶² Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 80

⁶³ Weidemann (1984), S. 15

⁶⁴ Bourgeois III (1981), S. 29: „[...] a cushion of excess resources available in an organization that will either solve many organizational problems or facilitate the pursuit of goals outside the realm of those dictated by optimization principles.“

⁶⁵ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 78

⁶⁶ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 79, Weidemann (1984), S. 219, Kieser (1970), S.100

⁶⁷ Cyert/March (1963), S. 98

⁶⁸ Cyert/March (1963), S. 36

⁶⁹ Vgl. Cyert /March (1963), S. 37

beispielsweise zum Ausdruck, wenn im Interesse des Kundenerhalts niedrigere Verkaufspreise veranschlagt werden als notwendig wären. Auch über ein notwendiges Maß hinaus gehende höhere Löhne/Gehälter belegen einen Ungleichgewichtszustand. Slack steht für die zusätzlichen Ressourcenverwendungen zur Aufrechterhaltung von Anreiz/Beitrags-Gleichgewichten.⁷⁰ In den Worten von Cohen/March/Olsen heißt das: „Slack is the difference between the resources of the organization and the combination of demands made on it.“⁷¹ March/Olsen betonen in einer späteren Version die aktuelle Ressourcennachfrage im Ungleichgewicht: „...the difference between existing resources and activated demands...“.⁷²

Galbraith verweist u.a. auf längere Lieferzeiten („longer delivery times“), d.h. zu lange Transformationszeiten im Vergleich zu einer effizienten Ausführung.⁷³ Auch die Einstellung von Arbeitskräften, die entweder unterbeschäftigt bleiben, d.h. die Ressourcennachfrage ist geringer als das Ressourcenangebot, oder Überstunden leisten, d.h. die Ressourcennachfrage ist größer als das Ressourcenangebot, entspricht einem Ungleichgewichtszustand.⁷⁴

Scharfenkamp unterscheidet „zielbezogene“ und „ressourcenbezogene“ Definitionen von slack, die auf der Anreiz-Beitrags-Theorie und Koalitionstheorie beruhen. In der zielbezogenen Perspektive liegt ein Ungleichgewichtszustand vor, wenn:⁷⁵

- der tatsächliche Zielbeitrag eines Organisationsmitglieds größer ist als das Anspruchsniveau des Erfolgziels einer Organisation,
- die erhaltenen Beiträge der Organisation größer sind als die bereitgestellten notwendigen Anreize durch die Organisation,
- die tatsächlichen Anreize größer sind als die notwendigen Anreize und diese wiederum selbst bereits größer ausfallen als die erhaltenen Beiträge der Organisation, d.h. die Organisationsteilnehmer erhalten höhere Anreize, als notwendig wären, um sie in der Organisation zu halten.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. Weidemann (1984), S. 15

⁷¹ Cohen/March/Olsen (1972), S.12

⁷² March/Olsen (1976), S. 87

⁷³ Vgl. Galbraith (1973)

⁷⁴ Vgl. Galbraith (1973), S. 24

⁷⁵ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 23ff

⁷⁶ Vgl. March/Simon (1959), S.84, Bourgeois III (1981), S.32

Ein „ressourcenbezogener“ Ungleichgewichtszustand liegt vor, wenn der Ressourcenbestand in einer Periode größer ist als der tatsächlich benötigte Ressourcenbestand.⁷⁷ Dieser Fall tritt ein, wenn beispielsweise der tatsächliche Gewinn größer ausfällt als der geplante pagatorische Gewinn.⁷⁸

Im Rahmen von Metaanalysen dient slack als Zustandsindikator für die Einschätzung von Allokationseffizienz (z.B. in der Gleichgewichtstheorie, Agencytheorie). Der Slackzustand ist in diesem Kontext Ausdruck von Ineffizienz oder indiziert eine Dysfunktion.⁷⁹

Funktion als Zustandsindikator – Slack als un(aus)gerichtete, ungebundene Ressourcenverfügbarkeit;

Slack lässt sich als ein Zustandsindikator für unausgerichtetes Ressourcenangebot („uncommitted spare resources“) ohne eine aktuelle zweckgebundene Ressourcennutzung und damit als eine Analogie für Ineffizienz begreifen („an analog for inefficiency“).⁸⁰ Cyert/March bezeichnen slack unter der Eigenschaft der Ungebundenheit als „...supply of uncommitted resources (one form of organizational slack)“.⁸¹

Welche einzelnen Fälle der Ineffizienz des Ressourceneinsatzes zugrunde liegen, führen Levinthal/March an: „Slack is the difference between the potential performance of an organization and the performance actually achieved. It represents various ways in which resources and energy that might have been devoted to pursuing organizational goals have been channelled into other things. It includes such manifest inefficiencies as over-designed equipment, over-qualified personnel, undiscovered improvements in current technology, and relaxed managerial control procedures.“⁸² Freie, ungerichtete Ressourcen sind demnach alle Arten von Ressourcen, die über das operativ-effiziente Maß hinausgehen und für die noch keine Nutzung gefunden wurde.⁸³ Genau im Punkt der Aussicht auf eine zukünftige Nutzung unterscheidet sich die ungerichtete, ungebundene Ressource vom definitivem dysfunktionalen Zustand der Verschwendung, der keinerlei tatsächliche oder potenzielle Nutzung aufweist.

⁷⁷ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 27

⁷⁸ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 38

⁷⁹ Vgl. Krcal (2009b), in Vorbereitung

⁸⁰ Vgl. Kuitunen (1993), S. 32

⁸¹ Cyert/March (1963), S. 54, vgl. Scharfenkamp (1987), S. 39, 44

⁸² Levinthal/March (1981), S. 309

⁸³ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 75, Weidermann (1984), S. 15

Slack als Indikator für Absorption und Nicht-Absorption (synonym: kurzfristiger und langfristiger slack); Singh (1986) unterscheidet nicht-absorbierten und absorbierten slack. Unter absorbiertem slack sind Kosten des Ressourcenüberschusses in Organisationen („Excess costs in organizations“) und unter nicht-absorbiertem slack, ist ein unge richteter Ressourcenüberschuss („excess, uncommitted liquid resources“) zu verstehen.⁸⁴

Nicht-absorbierter slack lässt sich unter einem Zeit- und Nutzungsrahmen kurzfristig und einfach rückgewinnen bzw. verwenden; hingegen ist für einen absorbierten slack eine Wiederverwendung erst langfristig möglich (z.B. wenn die in einem Konzerngeschäftsfeld freigestellten Mitarbeiter wieder eine Beschäftigung in einem anderen Geschäftsfeld des gleichen Konzerns finden).

Der absorbierte Ressourcenüberschuss hat mit low-discretion slack den begrenzten Handlungsspielraum im Ressourceneinsatz gemeinsam; nicht-absorbierter slack mit high-discretion slack den größeren Handlungsspielraum.⁸⁵

Die Effekte von absorbiertem und nicht-absorbiertem slack auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen sind unterschiedlich.⁸⁶ kurzfristig leicht einsetzbarer, nicht-absorbierter slack steht für das Innovationsmanagement zur Verfügung – nicht so aber der absorbierte, langfristig gebundene slack, der aufgrund seiner Bindungseigenschaft gerade deshalb von Autoren häufig aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen wird. Nohria/Gulati beispielsweise beziehen, wie sie selbst betonen, ihre Aussagen zur invertierten U-förmigen Beziehung zwischen Leistung (Innovationseinsatz) und slack, auf: „...short-term slack as excess resources that can be recovered within a year. Our focus was on short-term, or unabsorbed, slack because such resources should be more easily deployable in support of innovative activity than long-term, or absorbed, slack“.⁸⁷

Diese Nichtbeachtung absorbierten slacks ist m.E. der kritische Punkt in der Untersuchung von Nohria/Gulati, denn im betrieblichen Umgang ist gerade der in einer Organisation absorbierte slack, wie unterbeschäftigte Mitarbeiter oder ungenutzte Produktionskapazitäten, für eine effiziente Ressourcenallokation problematisch.

Variable(Platzhalter/Schlupf) für vorläufige veränderliche Festlegungen; Organizational slack hat beim Versuch, das organisatorische Verhalten zu erklären, lange als eine

⁸⁴ Vgl. Singh (1986), S. 567

⁸⁵ Vgl. George (2005), S. 664

⁸⁶ Vgl. Nohria/Gulati (1996), S. 1260, Singh (1986)

⁸⁷ Nohria/Gulati (1996), S. 1247

unabhängige exogene Variable gegolten.⁸⁸ Das hat sich spätestens mit der Analyse der Entstehungsbedingungen (Antezedenz) von slack geändert.⁸⁹ Bei Berücksichtigung des Entstehungsprozesses erhält slack den Charakter einer endogenen Variablen.

Aus der Zielperspektive einer effizienten Ressourcenallokation in der Organisation ist slack jedoch eine exogene Variable. Diesen doppelten Variablencharakter – slack als Ergebnis und vorausgesetzter Erklärungsfaktor – bringt Bourgeois im Zusammenhang mit dem Potenzialverständnis auf den Punkt: „...slack is treated sometimes as something that both follows and promotes success...“.⁹⁰

Slack ist als Platzhalter ein Symbol für organisationale Handlungsmöglichkeiten. Poensgen übersetzt organizational slack mit „organisatorischem Schlupf“. Er orientiert sich dabei an der englischen Bezeichnung für Schlupfvariable: „slack variable“.⁹¹ Die Schlupfvariable ist in einem linearen Optimierungsproblem (beispielsweise im Simplex-Algorithmus) ein Platzhalter bei der Überführung von Ungleichungen der Nebenbedingungen in Gleichungen.

Neben den Aufgabenanforderungen (Funktionen) sind verschiedene Zustands- bzw. Existenzformen des slack identifizierbar:

Überschusszustand als das quantitative tatsächliche Überschreiten einer geplanten Mindestgröße; Slack als realer Überschuss ist keine Funktion, sondern eine Zustandsform des quantitativen tatsächlichen Überschreitens einer geplanten Mindestgröße. Slack in diesem Sinne kennzeichnet einen objektiv messbaren Ressourcenüberschuss, der über den Bedarf an Ressourcen für die normalen Arbeitsoperationen des Betriebs („the ‚normal‘ efficient operation of the firm“) hinausgeht.⁹² Ein „Überschuss“ ist das Übersteigen einer Ist-Größe über die Soll-Größe⁹³ oder in anderen Worten die „positive Differenz zwischen einer tatsächlichen bzw. erreichten Größe und einer notwendigen bzw. angestrebten Größe“.⁹⁴ Neben der objektiven Messbarkeit des Überschusszustands steht die normative (Be)wertung als notwendiger Überschuss. Manche Autoren verwenden den Begriff „organisatorischen Überschuss“ als Synonym für „organizational

⁸⁸ Vgl. Simsek et al. (2007), S. 1416, Sharfman et al. (1988), S. 602, Bourgeois III/Singh (1983), Singh (1986), Bourgeois III (1981), S. 29

⁸⁹ Siehe dazu Kapitel 4. Entstehungsbedingungen (Antezedenz) des slack.

⁹⁰ Bourgeois III (1981), S. 31

⁹¹ Vgl. Poensgen (1980), Sp. 1132, Scharfenkamp (1987), S. 42f.

⁹² Vgl. Gary (2005), S. 647f., Bourgeois III (1981), Teece (1982)

⁹³ Vgl. Fallgatter (1995), S. 215

⁹⁴ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 23

slack“.⁹⁵ Auch Nohria/Gulati sehen in slack: „...the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output.“⁹⁶

Williamson verweist im Zusammenhang mit der Humanresource auf „excess staff“ als eine ausdrückliche Verwahrungsstelle (depository) des „management slack“.⁹⁷ Deutlich tritt auch hier die „Überschuss“-Beschaffenheit des slack zu Tage.

Zustand der Redundanz; Redundanz bedeutet ein mehrfaches Vorhandensein der gleichen Ressourcenart für eine bestimmte Aufgabe; es handelt sich damit um eine Variante der Zustandsform „Überschuss“. Einige Autoren verwenden „Redundanz“ und „Überfluss“ in der Ressourcenausstattung als Synonyme.⁹⁸ Häufig ist zudem in der Kommunikation eine negative Konnotation von „Redundanz“ i.S.v. Verschwendung von Ressourcen, feststellbar.⁹⁹

In der Organisationsstruktur kommt dem Zustand der Redundanz¹⁰⁰ eine vielseitige Aufgabe zu: Modulare Subsysteme im Organisationsdesign (halbautonome Arbeitsgruppen, Geschäftseinheiten etc.) bauen ebenso auf eine redundante Ressourcenausstattung auf, wie Hochleistungssysteme.¹⁰¹ Bei Hochleistungssystemen (HLS) oder sogenannten „Hochzuverlässigkeitsorganisationen“ (HRO; High Reliability Organisation) dient slack der verbesserten Leistungsfähigkeit der Systeme. Ob es sich um Kernkraftwerke, Flugzeugträger oder Chemieunternehmen handelt – eine zu „enge Kopplung“ ihrer Teilsysteme erhöht die Systemanfälligkeit, da die Veränderung eines Teilsystems zu Auswirkungen auf alle anderen Teilsysteme führen muss. Bei Technologien mit hohem Risiko ist die Ausstattung mit zu geringem slack grundsätzlich eine Quelle von Dysfunktionen und Fehlern der zu „engen Kopplung“.¹⁰²

Zustand als kooperative/kollektive Projektion; slack gilt als „cooperative slack“, wenn Kooperationspartner in einem Kooperationsnetzwerk durch Kollektivierung einen erforderlichen Sicherheitsbestand aufbauen. Nicht gebrauchte Ressourcen aller beteiligen

⁹⁵ Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 77

⁹⁶ Nohria/Gulati (1996), S. 1246

⁹⁷ Vgl. Williamson (1963), S. 242

⁹⁸ Vgl. Fallgatter (1995), S. 215

⁹⁹ Vgl. v. Uhde (1998), S. 37

¹⁰⁰ Vgl. Staehle (1991), S. 321ff

¹⁰¹ Vgl. Krüger (2000), S. 4

¹⁰² Vgl. Roberts (1990), S.163, 166f., 170, Mistele (2005), S. 8

Unternehmen bilden den Sicherheitsbestand.¹⁰³ Die durch den Rückgriff auf Kooperationsressourcen ermöglichte und/oder gesteigerte Flexibilität einzelner Organisationen ist der zentrale idealtypische Vorteil von Kooperationen.¹⁰⁴

Zustand des dynamischen Verhältnisses von Ressourcenverfügbarkeit und –nachfrage (Transient slack); George (2005) sieht einen vorübergehenden, flüchtigen und schwankenden Ressourcenüberschuss („...excess resources available after resource demands for operations have been met.“¹⁰⁵) als gegeben an, den er in Beziehung setzt zur Ressourcennachfrage. Mit diesem „transient slack“ betont er die Dynamik des Ressourceneinsatzes, die sich in der Änderung des Verhältnisses von Ressourcenverfügbarkeit und –nachfrage zeigt. Nicht die Betrachtung eines absoluten Slackniveaus ist demnach in der Bewertung der Beziehung von slack und Leistungsergebnis ausschlaggebend, sondern die relative Position des slack zur Ressourcennachfrage (Relativität des Ressourcenüberschuss).¹⁰⁶

Welcher Art sind die Auswirkungen von transient slack? Wenn die Nachfrage substantiell die Verfügbarkeit von Ressourcen übersteigt, ist der transient slack negativ und die Unternehmen gehen im Allgemeinen effizienter und effektiver mit begrenzten Ressourcenbeständen, um. Übersteigt die Ressourcenverfügbarkeit substantiell die Ressourcennachfrage erleichtert das die Durchführung von Experimenten und das Ergreifen von Initiativen bei der Strategiewahl.¹⁰⁷ Bei einem Niveau des transient slack nahe oder gleich Null sind die Anreize für Experimente minimal. George (2005) sieht eine gekrümmte Beziehung von Leistungsergebnis und transient slack¹⁰⁸ (siehe Abbildung 3); mit einem Leistungsanstieg bei substantiell positiver und negativer Existenz von transient slack und einem Leistungsabfall bei transient slack nahe Null, als gegeben an.

¹⁰³ Vgl. Blecker (1999), S. 136

¹⁰⁴ Vgl. Blecker (2001), S. 2

¹⁰⁵ George (2005), S. 664

¹⁰⁶ Vgl. George (2005), S. 671

¹⁰⁷ Vgl. George (2005), S. 664

¹⁰⁸ Vgl. George (2005), S. 665, 670



Abbildung 3: Die Beziehung von Leistungsergebnis und transient slack

Potenzialerschließung durch zusätzlichen Ressourceneinsatz und Potenzialidentifizierung durch Ressourcenwegnahme; Slack als Potenzial ist der Opportunitätsraum erzielbarer Erträge. Diese im Unternehmen real noch nicht eingetretenen Möglichkeiten der Ertragsbringung bezeichnen einige Autoren als „potential slack“.¹⁰⁹ Zusätzlich bestehen Überlegungen, wonach durch die Wegnahme oder Reduktion von Ressourcen das Slackpotenzial („salient slack“) zum Vorschein gebracht werden kann (siehe dazu die Ausführungen in Tabelle 2 und 3). Den dann eintretenden Zustand bezeichnen wir als „Slack-Phantom-Schmerz“.

Zustand als Ermessens- bzw. Handlungsspielraum der Manager im Umgang mit Ressourcenüberschüssen (High- and low- discretion slack); nach dem Ermessensspielraum der Manager beim Ressourceneinsatz („managerial discretion in the deployment of resources“) lassen sich ein high-discretion slack, der mit einem hohen Ermessensspielraum („high-managerial discretion in the deployment of resources“) verbunden ist und ein low-discretion slack, der Ausdruck eines geringen Ermessensspielraums der Manager beim Ressourceneinsatz („low-discretion slack“) ist, unterscheiden.¹¹⁰ Als extremer Eckpunkt eines Kontinuums des Ermessensspielraums bietet der low-managerial-discretion slack die geringste Flexibilität für Manager.¹¹¹ High discretion slack bezieht sich auf Ressourcenarten, wie Geld, Forderungen/Kreditlinien, Rohmaterialbestände und ungelernete Arbeit. Für low-discretion slack stehen exemplarisch eine spezielle un-

¹⁰⁹ Vgl. Cheng/Kesner (1997), S. 2, Sharfmann et al. (1988), S. 610, Bourgeois/Singh (1983), S. 43

¹¹⁰ Vgl. Bourgeois III (1981), Bourgeois III/Singh (1983), Sharfman et al. (1988)

¹¹¹ Vgl. Sharfman et al. (1988)

genutzte Maschinenkapazität, eine geringe Flexibilität der Maschinen (letztlich alle Formen von spezifischeren Sachanlagen/Anlagevermögen), Bestände von Halbfertigzeugen oder Fertigwaren und überschüssige qualifizierte Arbeit.¹¹² Im Organisationskontext stehen low und high discretion slack bei gegebenem Ressourcenbestand in einer negativen Beziehung zueinander.¹¹³

In seiner Untersuchung zur Rolle von Managerinterpretationen, durchgeführt bei 99 Unternehmen der kanadischen Öl- und Gasindustrie, unterstreicht Sharma bei der Wahl von Umweltstrategien die Bedeutung des „discretionary slack“ für Manager.¹¹⁴ Der mit slack verbundene Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Manager: „Discretion is latitude of managerial action...“¹¹⁵ ist von grundsätzlicher Bedeutung für das Verständnis des Managementhandelns, denn die Dispositionsfreiheit gilt per se als kennzeichnend für das Rollenverständnis einer Führungskraft.

Nach einer These von Simsek et al., basierend auf einer Studie zu 495 KMU, führt discretionary slack zur Betonung der Beziehung von Managerwahrnehmungen der Umweltdynamik und –komplexität auf der einen Seite und dem Ausmaß an internem Unternehmertum (corporate entrepreneurship) auf der anderen Seite. Diskretionärer slack dient danach als Mechanismus durch den die Umweltwahrnehmungen unternehmerisches Handeln beeinflussen.¹¹⁶

Beanspruchte und genutzte Ressourcen verlieren ihren Status als „discretionary slack“: „Given the necessity that slack resources be discretionary as defined previously, if resources are claimed, they no longer are slack because they no longer are discretionary.“¹¹⁷ Die Notation „beanspruchte (claimed)“ Ressourcen ist mit Bourgeois/Singh's Begriff der „recoverable slack“ identisch.¹¹⁸

¹¹² Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 602, Bourgeois III/Singh (1983) formulieren die Unterscheidung in potential (high discretion) and absorbed (low discretion) slack.

¹¹³ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 602

¹¹⁴ Vgl. Sharma (2000), S. 681f.

¹¹⁵ Sharma (2000), S. 685

¹¹⁶ Vgl. Simsek et al. (2007), S. 1399

¹¹⁷ Sharfman et al. (1988), S. 611

¹¹⁸ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 611, Bourgeois/Singh (1983), S. 43

Tabelle 2: Funktionen bzw. Dysfunktion des Slack

Funktionelle Bezugspunkte des slack	Eigenschaft und Bezugsbeispiele
Handlungsspielraum durch Puffer (1)	<i>Gegenwärtiger oder späterer Einsatz des Ressourcenüberschusses; dient der Eröffnung von Handlungsspielräumen durch Risikoabsicherung und Schwerpunktbildung. Kapazitätserweiterungen oder ein Sicherheits-/Melde-/Mindestbestand erfüllen beispielsweise diese Funktion; Cyert/March (1963) beschreiben Finanzslack als eine Form notwendigen slacks.</i>
Handlungsspielraum durch Reserve (2)	<i>Späterer, zurückgehaltener Einsatz des Ressourcenüberschusses, erhöht Flexibilität der Schwerpunktbildung und prolongiert den Handlungsspielraum. Die „Liquiditätsreserve“ als eine Form des Finanzslack erfüllt in besonderer Weise die Funktion des Handlungsspielraums durch einen Reservebestand.</i>
Zustandsindikator für Ungleichgewichte (3)	<i>Zustand eines Gleichungssystems; funktionale Abhängigkeit der beiden Seiten wird unterstellt. Die Bedeutung von „organizational Slack“ für die Bildung von Anreiz-/Beitrags-Gleichgewichten in der Koalitionsbildung betonen u.a. March/Simon (1959), Cyert/March (1963), Bourgeois III (1981).</i>
Gewährleistung einer ungerichteten, ungebundenen Ressourcenverfügbarkeit (4)	<i>Ineffizienzindikator; Ressourcen werden keiner Verwendung zugeführt, d.h. eine Zielerreichung der Ressourcennutzung ist a priori unmöglich. Verfügbarer, aber noch nicht zweckgebundener slack. Dazu zählen z.B. alle Formen des Personalüberhangs (gering Qualifizierte). Von „available slack“ in diesem Sinn sprechen Cheng/Kesner (1997), Sharfman et al. (1988), Bourgeois III/Singh (1983).</i>
Gradmesser der Absorption (5)	<i>Feststellung des Zustands der Ressourcenbindung. siehe in Tabelle 3 den Punkt „Absorption (6)“</i>
Variable (Platzhalter/Schlupf) – wissenschaftlicher Erklärungsgehalt (6)	<i>Im deduktiv-nomologischen Modell die Unterscheidung nach Explanans (das Erklärende) und Explanandum (das Erklärte) oder die Unterscheidung nach unabhängiger Variable und abhängiger Variable. In Teilen der Organisations- theorie ist slack als exogene Variable oder Explanans Ausdruck der Ineffizienz (Cheng/Kesner 1997). Im Fall des „discretionary slack“ ist slack eine endogene Variable oder das Explanandum.</i>
Zustandsindikator für Verschwendung (7)	<i>Eine absolut nicht effiziente Ressourcenallokation liegt vor. Tritt ein bei Zerstörung und Abfallentstehung im Zusammenhang mit Ressourcenbeständen. Zum Ausdruck kommt die Nicht-Notwendigkeit von slack oder ein Zustand der Ineffizienz.</i>

Tabelle 3: Zustände des slack

Zustände des slack	Eigenschaft und Bezugsbeispiele
Überschuss (1)	<i>Objektives Ergebnis des Verhältnisses von Ressourcenangebot u. –nachfrage; aus einem Soll/Ist-Vergleich. Besteht beispielsweise im Falle des Verhältnisses Aktiva zu Passiva, wenn mehr Aktiva als Passiva vorliegen; Überschussdividen-den („excess dividends to stockholders“) gelten bei Cyert/ March (1963) als Form des Finanzslack.</i>
Wertung des Über-schusses (2)	<i>Subjektiv normatives Ergebnis; die Puffer-Funktion erfüllt einen notwendigen Zustand; die Verschwendung hingegen ist ein nicht-notwendiger Zustand der Ineffizienz.</i>
Redundanz (3)	<i>Mehrfaches Vorhandensein der gleichen Ressourcenart zu einem Zeitpunkt; Zustandsform des Überschusses. Im Organisationsdesign ist im Falle modularer Subsysteme oder Hochleistungssysteme die Redundanz ein aktives Mittel der Flexibilitäts- und Sicherheitsphilosophie (Mistele 2005, Weik/Sutcliffe 2003, Lawson 2001).</i>
Kollektive Projektion (4)	<i>Individuelle Ressourcennachfrage trifft auf kollektives Ressourcenangebot; Bil-dung eines Sicherheitsbestandes (Puffer, Reserve); Flexibilitätssteigerung des Ressourceneinsatzes; nicht benötigte Ressourcen bilden die kollektive Reserve; der kollektive slack ist kleiner als die Summe aller individuellen Slackbestände der Unternehmen ohne Kooperation. Die Arbeitsteilung in Kooperationsnetzwerken kennt deshalb nach Blecker (1999) den „cooperative slack“.</i>
Flüchtigkeitsgrad der Festlegung (Relativität) (5)	<i>Flüchtigkeitsgrad der Festlegung von Ressourcenüberschüssen; mit der Um-weltdynamik verändert sich das Verhältnis von Ressourcenangebot und – nachfrage. Der Flüchtigkeitsgrad erfasst die relative Position des Ressourcen-überschusses zur Ressourcennachfrage [(Ressourcenangebot-Ressourcennach-frage) / Ressourcennachfrage]; das Ressourcenangebot besteht aus permanenten Kapital verringert um das Anlagevermögen; die Ressourcennachfrage besteht aus Barmitteln plus Debitoren und Beständen verringert um Kreditoren. Die von George (2005) als „transient slack“ bezeichnete Zustandsform ist risikobehaftet; sie ist exemplarisch für jegliches unternehmerisches Handeln im Unternehmen.</i>
Absorption (=gebundene Ressour-cenverfügbarkeit) und Nicht-Absorption (6)	<i>Absorptionsvermögen bzw. Bindungseigenschaft des Ressourcenüberschusses; bei nicht-absorbiertem slack besteht die Möglichkeit zur kurzfristigen Rückge-winnung der Ressourcen [siehe auch ungerichtete Ressourcenverfügbarkeit]. Bei absorbiertem slack hingegen besteht nur die Möglichkeit zu einer langfristigen Rückgewinnung der Ressourcen (hier vor allem liegen die Kosten der Ressour-cenüberschüsse in Organisationen). Beispielhaft für absorbed slack stehen ungenutzte Maschinenkapazitäten, für non-absorbed slack exemplarisch sind Gewinn-rücklagen. Cheng/Kesner (1997), Sharfman et al. (1988), Bourgeois III/Singh (1983) verwenden „recoverable/absorbed slack“ bzw. non-absorbed slack als definitorische Konstrukte. Siehe in Tabelle 2 den Punkt „Absorptionsgrad (5)“.</i>
Potenzial (7)	<i>Erwartung zukünftiger Ressourcenerträge aufgrund zusätzlicher Schulden oder zusätzlichen Eigenkapitals in der Gegenwart; Dispositionsergebnis des Einsatzes des gegenwärtigen Ressourcenüberschusses; „Erschließungslack“, Ergebnis des Slackeinsatzes. Dazu gehören Wachstumschancen neuer Geschäftsfelder, kreative Ideen und die Bewältigung von Umweltbelastungen und zukünftige Erträge. Bezeichnung als „Potential slack“ bei Bourgeois/Singh (1983).</i>
Handlungsspielraum der Manager bei der Disposition der Über-schüsse (8)	<i>Einsatzmöglichkeit von Ressourcenüberschüssen; mit dem Dispositionsgrad werden Verwendungsmöglichkeiten, deren Grenzen durch eine niedrige bzw. hohe Spezifität markiert sind, festgelegt. Extrempositionen sind Barmittelüberschüsse mit hohem Handlungsspielraum (high-discretion slack) und der Verschuldungsgrad mit niedrigem Handlungs-spielraum (low-discretion slack). Siehe „low and high discretionary slack“ bei Sharfman et al. (1988).</i>
Slack-Phantomschmerz (9)	<i>Nach Wegnahme oder Reduktion von Ressourcen zum Bewusstsein kommender slack; Lawson (2001), S. 126: „...slack may be most salient when it is taken away...“.</i>

4. Entstehungsbedingungen (Antezedenz) des slack

In den folgenden Ausführungen geht es um die Beantwortung der Frage, wie und unter welchen Einflussfaktoren slack entsteht. Unter Rückgriff auf empirische Daten über die Überschussentstehung lassen sich statische und dynamische Entstehungsbedingungen des slack identifizieren. Startpunkt des Entstehungsprozesses ist zunächst die strukturelle Übereinstimmung von Organisationsstruktur mit der Organisationssituation, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt und als paradox gelten darf.¹¹⁹ Ein statischer Ausgangspunkt reicht allerdings für eine umfassende Erklärung der Entstehungsbedingungen des slack nicht aus. Auch können tautologische Argumente, dass der Ressourcenüberschuss, der über ein bestehendes Zielsystem und Anspruchsniveau hinausgeht, eine Entstehungsbedingung für slack darstellt, nicht überzeugen.¹²⁰

Nach dynamischer Perspektive findet die eigentliche Slackbildung statt, wenn sich bei einem gegebenen Ressourcenangebot der ursprüngliche Zweck der Ressourcennachfrage ändert, d.h. die aktuelle Ressourcennachfrage entspricht nicht mehr dem ursprünglichen Ressourcenangebot: „Excess resources that are waste or the results of sloppy inventory sometimes can be made into slack, but they are not slack until their purpose has been changed.“¹²¹

Konzeptionelle und empirisch fundierte Untersuchungen weisen eine Reihe von Faktoren und Entstehungsbedingungen der Slackentstehung aus. Sharfman et al. analysieren Entstehungsbedingungen des slack unter den Kategorien „Umweltbedingungen“ (environmental conditions), „Eigenschaften der Organisation“ (characteristics of the organization) und „Werte und Überzeugungen der dominierenden Koalition“ (values and beliefs of the dominant coalition), auf deren Darstellung im Folgenden näher eingegangen wird.¹²²

¹¹⁹ „Die Wahrscheinlichkeit, dass organizational slack entsteht ist dann am höchsten, wenn ein „Fit“ der Struktur mit der Situation besteht“. Scharfenkamp (1987), S. 152, vgl. Chakravarthy (1982), S. 42

¹²⁰ „Slack wird durch im Hinblick auf ein bestehendes Zielsystem und Anspruchsniveau überschüssige Ressourcen verursacht. Diese könnten etwa aus einer über die Erhaltung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts hinausgehenden Bezahlung der Organisationsmitglieder, aus Kapazitätsreserven von Maschinen oder Lägern und einem über den normalen Anforderungen liegenden Qualifikationsniveau der Manager bestehen“. Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 77

¹²¹ Sharfman et al. (1988), S. 602

„Umweltbedingungen“ der Slackentstehung

Geschwindigkeit und Ausmaß der Umweltveränderung; slack in Puffer-Form baut sich als Reaktion auf die Geschwindigkeit und das Ausmaß von Umweltveränderungen auf. Mit low und high discretion slack entstehen unterschiedliche Niveaus an Handlungsspielräumen (discretion of slack).¹²³ Kleinere Änderungen lassen sich auf diese Weise durch das Unternehmen absorbieren, ohne die Notwendigkeit zu einer Änderung des Kernbereichs.¹²⁴

Ressourcenangebot im Markt (availability of resources); in puncto Menge und basaler Ressourcenart entwickelt sich im Marktwachstum eine „unbegrenztere Verfügbarkeit“ des Ressourcenangebots.¹²⁵ Bei hoher Renditeerwartung in der Branche kommt es zu neuen Markteintritten, mit der Folge einer Intensivierung des Wettbewerbs um die vorhandenen Ressourcen; ineffiziente Unternehmen werden aus dem Markt gedrängt. Da permanent ein spezifischer Ressourcenbedarf besteht bauen Unternehmen extra Bestände an Ressourcen mit niedrigem und hohem Handlungsspielraum (low und high discretion) auf. Ressourcen mit niedrigem Handlungsspielraum (z. B. Maschinenüberkapazität, qualifizierte Arbeit) können in Zeiten der Marktknappheit durch ein Unternehmen auch über die Zahlung hoher Preise nicht in ausreichendem Maße beschafft werden.¹²⁶

Marktstruktur (Beschaffenheit des Industrieoutputs („Basic nature of the output“) & Phase im Industrielebenszyklus); bei der Erbringung von Dienstleistungen tritt mit größerer Wahrscheinlichkeit mehr high discretion slack, bei der Herstellung von Produkten eher low discretion slack auf. Dienstleistungsunternehmen greifen leichter auf einen unmittelbaren und hinreichenden cash flow zurück. Hingegen reine Herstellerfirmen halten slack eher in Form physischer Bestände, was nur geringe Handlungsspielräume im Umgang mit Ressourcenüberschüssen zulässt; auch sind tendenziell die Vorleistungsinvestitionen spezifischer, zeitlich gedehnter und höher als bei Dienstleistungsunternehmen.¹²⁷

¹²² Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 603

¹²³ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 606

¹²⁴ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 605, Thompson (1967)

¹²⁵ Vgl. Aldrich (1979), Dess/Beard (1984)

¹²⁶ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 606

¹²⁷ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 607. Bei gemischten Serviceorganisationen überwiegt der Bedarf an low discretion slack (Human- und Maschinenkapazität).

Im Produktlebenszyklus intensivieren sich die Ressourcenfestlegungen durch Einsatzvorgaben beim Übergang in die Reifephase; auch wächst die Effizienzorientierung beim Ressourceneinsatz und der Handlungsspielraum der Manager beim Ressourceneinsatz geht zurück. Allerdings setzt eine Rückgangphase, die nicht in einer Degenerationsphase endet, auch Festlegungen frei, d.h. der Handlungsspielraum für den Ressourceneinsatz nimmt in diesem Fall zu (z.B. freiwerdende Budgetmittel eines Fachbereichs durch Aufgabe von Produktionsumfängen im Rahmen von Outsourcing).¹²⁸

Zugang zu Finanzressourcen; nach Auffassung von Bowen/Wiersema haben Unternehmen mit leichterem Zugang zu Finanzressourcen häufiger größeren organizational slack und fühlen sich weniger von der Umweltdynamik bedroht.¹²⁹

„Eigenschaften der Organisation“ als Entstehungsbedingungen des slack

Organisationsgröße; insgesamt ist Slack-Wachstum positiv mit dem organisationalen Wachstum verbunden.¹³⁰ Je größer das Unternehmen, desto höher das absolute Slack-Niveau, da die Gelegenheiten zum Slackaufbau zunehmen.¹³¹

Organisationsalter; der Slackbestand wächst auch mit zunehmendem Organisationsalter. Je älter die Organisation, desto höher das Niveau an Ressourcenüberschüssen mit geringem Handlungsspielraum (low discretion slack). Freeman et al. zeigen, dass mit zunehmendem Organisationsalter die Wahrscheinlichkeit der Organisationsauflösung in einer kurvenförmigen Weise abnimmt.¹³² Gründe dafür sind naheliegend: je älter Unternehmen werden, desto überlegter/umsichtiger erwerben sie slack Ressourcen: „Included in these survival skills is the judicious acquisition of slack resources. [...] older firms are more likely to have identified the specific resources they need, rather than relying on more discretionary, less specific slack“.¹³³

Leistungsergebnis (und Größe); der Zusammenhang zwischen „Größe, Ergebnis und Slackbildung“ erfährt in den Forschungsergebnissen eine konträre Würdigung. Eine

¹²⁸ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 607

¹²⁹ Vgl. Bowen/Wiersema (2005), S. 1156

¹³⁰ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 608, Weinzimmer et al. (2003), S. 142, Eisenhardt/Schoonhoven (1990)

¹³¹ Vgl. Freeman/Carroll/Hannan (1983)

¹³² Vgl. Freeman et al. (1983)

Reihe von Autoren unterstreicht mit Blick lediglich auf das Verhältnis von Größe und Leistung die positive Beziehung von Größe und Organisationsergebnis.¹³⁴ Dazu gegensätzlich positionierte Quellen wiederum konstatieren eine negative Beziehung.¹³⁵

Insgesamt jedoch besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit c.p. eine positive Beziehung zwischen „guten Ergebnissen“ und höherem Slackniveau, wobei allerdings die Aussage unter Bezug auf die Marktdynamik durch eine gegenläufige Kausalität relativierbar ist: Organisationsslack in stabilen Märkten führt zu verringerter Leistung und leistungsstarke Unternehmen haben in stabilen Märkten ein geringeres Slackniveau.¹³⁶

Grundlage der steigenden Wahrscheinlichkeit der Slackbildung bei zunehmenden Organisationsleistungen und vice versa ist: „If performance exceeds the goal, the result is organizational slack and rising aspirations. [...] The organization relaxes and reduces the level of search; but, at the same time, aspirations rise. Conversely, if performance fails to meet aspirations, the organization responds by reducing slack, and aspirations fall.“¹³⁷

Erfolg führt und „verführt“ demnach zur Slackbildung („success breeds slack“).¹³⁸ Wie ist dieses „Zuviel des Guten“ im Einzelnen begründet? Die Technologiebeschaffenheit, interne Stabilität und Dezentralisationsgrad spielen dabei eine zentrale Rolle:

Technologie; je prognostizierbarer die Anforderungen des Produktionsprozesses, umso wahrscheinlicher verfügt das Unternehmen in seinem Bestand über Ressourcenüberschüsse mit geringem Handlungsspielraum (low discretion slack). Mit einer ausgeprägten Fähigkeit der Organisationstechnologie zur Bewältigung von Ausnahmefällen und zur Problemlösung, fällt die Erfassung der technischen Produktionsanforderungen leichter.¹³⁹

Interne Stabilität; je instabiler die interne Situation der Organisation, desto wahrscheinlicher wird das Unternehmen über Ressourcenüberschüsse mit hohem Handlungsspielraum (high discretion slack) verfügen. Relativiert wird diese Position durch die bereits

¹³³ Sharfman et al. (1988), S. 608

¹³⁴ Vgl. Baumol (1967), Crumm (1933), Hall/Weiss (1967)

¹³⁵ Vgl. Marshall (1961), Robinson (1934)

¹³⁶ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 608

¹³⁷ Manns/March (1988), S. 62

¹³⁸ Cyert/March (1963), S. 278 („slack grows in organizations that are performing well“)

¹³⁹ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 608f.

geschilderte Vorstellung von der Übereinstimmung der Organisationssituation mit der Organisationsstruktur als statische Ausgangsbedingung der Slackentstehung.¹⁴⁰

Zahlreiche Einzelabhandlungen zum Themenbereich interne Organisationssituation liegen vor. Untersucht werden u.a. der Zusammenhang von Strategieformulierung und slack¹⁴¹, das Verhältnis von politischem Verhalten unter Top Managementteams und slack¹⁴², oder Strategische Risikoentscheidungen und slack.¹⁴³ Anpassungsentscheidungen und Handlungen des Management („those created by managerial actions“¹⁴⁴) im Ressourceneinsatz verstärken bei fehlender Übereinstimmung von (Organisations-)struktur und Situation Ressourcenüberschüsse.¹⁴⁵

Dezentralisation und slack; nach der Hypothese von Singh sind Organisationen mit gutem Leistungsergebnis und größerem slack stärker dezentral strukturiert als andere Organisationen.¹⁴⁶ Der empirische Befund von Singh unterstützt seine Hypothese: schlechte Leistung reduziert die Tendenz zur Dezentralisation, gute Leistung hingegen stärkt den Hang zur Dezentralisation.¹⁴⁷ Gründe dafür sind das „Anziehen der Kontrolle“ und die „Dominanz der Besorgnis über die Effizienz“ im Zusammenhang des nachlassenden Leistungsergebnisses.¹⁴⁸

Singh selbst relativiert den Zusammenhang von Leistung, Struktur und Slackbildung mit dem Hinweis auf die Funktion von slack als Zustandsindikator für die Absorption von Ressourcen: hoher absorbierter slack verstärkt den Trend zur Zentralisation, da politische Aktivitäten verstärkt auftreten und Entscheidungsprozesse stärker dirigistisch verlaufen.¹⁴⁹

¹⁴⁰ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 609, Cyert/March (1967), S. 36. Siehe dazu auch Kapitel 4. Entstehungsbedingungen (Antezedenz) des slack; Aussage zur statischen und dynamischen Entstehungsbedingung des slack.

¹⁴¹ Vgl. Hambrick/Snow (1977), Litschert/Bonham (1978)

¹⁴² Vgl. Bourgeois III/Singh (1983)

¹⁴³ Vgl. Singh (1986)

¹⁴⁴ Bourgeois III (1981), S. 37

¹⁴⁵ „Die Wahrscheinlichkeit von Slack ist um so größer, je größer der time lag der Anpassungsentscheidungen ist. Je instabiler und je weniger exakt prognostizierbar die Umweltänderungen, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmung nicht zu jedem Zeitpunkt die optimale Input-Output-Relation aufweist.“ Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 78

¹⁴⁶ Vgl. Singh (1986), S. 567f.

¹⁴⁷ Vgl. Singh (1986), S. 580

¹⁴⁸ Vgl. Staw et al. (1981), S. 513-516

¹⁴⁹ Vgl. Kuitunen (1993). S. 46

Tabelle 4: Entstehungsbedingungen des slack nach Sharfman et al. (1988), Singh (1986), Bowen/Wiersema (2005), Moch/Pondy (1977)

Kategorienfelder	Auswirkung auf Funktion und Zustand
Umweltbedingungen	
Geschwindigkeit und Ausmaß der Umweltveränderung	<i>Puffer für Änderungsabsorptionen; Ressourcenüberschüsse mit hohem und niedrigem Handlungs-spielraum (high and low discretion) sind gleichermaßen davon betroffen.</i>
Ressourcenverfügbarkeit im Marktwachstum	<i>Unbegrenzte Verfügbarkeit bei Marktwachstum sowohl für low als auch high discretion slack; dabei vor allem Aufbau von Ressourcen mit niedrigem Handlungsspielraum (low discretion slack) für Zeiten der Marktnaptheit.</i>
Marktstruktur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffenheit des Output ▪ Phase in Industriebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eher high discretion slack bei reinen Dienstleistern und/oder Rückgangsphasen im Produktlebenszyklus</i> ▪ <i>Eher low discretion slack bei reinen Produktherstellern und/oder Reifephase im Produktlebenszyklus</i>
Zugang zu Finanzressourcen Bowen/Wiersema (2005)	<i>Bei leichtem Zugang mehr Aufbau aller Slackarten.</i>
Eigenschaften der Organisation	
Organisationsgröße: Groß Klein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>mehr slack</i> ▪ <i>weniger slack</i>
Organisationsalter: Alt Jung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>mehr slack allgemein, darunter speziell mehr low discretion slack</i> ▪ <i>weniger slack</i>
Organisationsgröße und Organisationsleistung <ul style="list-style-type: none"> ▪ groß und gutes Leistungsergebnis ▪ klein und schlechtes Leistungsergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>mehr slack</i> ▪ <i>weniger slack</i>
Organisationsleistung <ul style="list-style-type: none"> ▪ gutes Leistungsergebnis ▪ leistungsschwächere Unternehmen in stabilen Märkten ▪ leistungsstarke U. in stabilen Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>mehr slack</i> ▪ <i>mehr slack</i> ▪ <i>weniger slack</i>
Organisationstechnologie (Leistungserstellungsprozess) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungen eindeutig beschreibbar ▪ Leistungsprozessanforderungen schlecht abschätzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bestand an low discretion slack nimmt zu</i> ▪ <i>Bestand an high discretion slack nimmt zu</i>
Interne Organisationssituation Singh (1986) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabil ▪ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bestand an high discretion slack nimmt zu</i> ▪ <i>Bestand an low discretion slack nimmt zu</i>
Dezentralisation und Organisationsleistung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlechte Leistung, zentralisiert ▪ Gute Leistung, dezentral Singh (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>hoher absorbierter slack</i> ▪ <i>mehr slack, mehr nicht-absorbierter slack</i>
Werte und Überzeugungen der dominierenden Koalition	
Rationalität u. Kollektivität von Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfolgung individueller Eigeninteressen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>tendenziell mehr slack</i>
Zunehmendes politisches Verhalten March/Pondy (1977)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Recoverable (low discretion) slack nimmt ab</i> ▪ <i>Potential (high discretion) slack nimmt zu</i>
Risikoeinstellung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikoaversität bei Chancen ▪ Risikofreundlichkeit bei Krisen ▪ höhere Risikobereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>mehr slack</i> ▪ <i>weniger slack</i> ▪ <i>absorbierter Slackbestand wächst; nicht-absorbierter slack hat keine Beziehung zur Risikobereitschaft</i>

„Werte und Überzeugungen der dominierenden Koalition“ als Entstehungsbedingungen des slack

Rationalität & Kollektivität der Managerscheidungen; Managerscheidungen sind nicht immer rational, auch kommen darin kollektives politisches Verhalten und Risikopräferenzen zum Ausdruck.¹⁵⁰ Zusätzlich sind sie durch die Unternehmenskultur beeinflusst und dominiert durch die Interessen der Koalitionen, die verbindliche Ziele für die Organisation setzen.¹⁵¹ Ein zunehmender Slackbestand erleichtert bei der Koalitionsbildung die Einflussnahme auf Entscheidungen.

Politisches Verhalten; politische Probleme innerhalb der Koalition, wurden wie in der Problemstellung des Beitrags betont, in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit slack bereits sehr früh thematisiert.¹⁵² Moch/Pondy (1977) belegen, dass die Einführung von slack die Notwendigkeit zu politischem Verhalten tendenziell reduziert, weil der Wettbewerb um die Ressourcen zurückgeht.¹⁵³ Bourgeois/Singh versuchten 1983 den Einfluss von slack auf politisches Verhalten in Top-Managementteams, über das Ausmaß der Beteiligung von Top-Managern an Konflikten (über Politikvorschläge) und an der Koalitionsbildung, nachzuweisen. Gezeigt werden konnte, dass „recoverable (low discretion) slack“ eine streng negative Beziehung zu politischem Verhalten, hingegen „potential (high discretion) slack“ eine streng positive Beziehung zu politischem Verhalten aufweist.¹⁵⁴

Bourgeois/Singh begründen dieses Ergebnis mit der Puffer-Gebundenheit des recoverable slack, die eine alternative Verwendung für mikropolitische Zwecke nicht zulässt. High discretion slack bzw. potential slack schafft durch seine Ungebundenheit hingegen Freiräume für politische Aktionen.¹⁵⁵

Risikoeinstellung und Erwartung; bei der Wahrnehmung von Chancen für das Unternehmen verhält sich die dominante Koalition risikoavers und wird deshalb slack vorhalten; umgekehrt hält bei Krisenwahrnehmungen das Unternehmen weniger slack vor. Kahneman/Tversky's Neue Erwartungstheorie (1979) bietet dafür eine Erklärung: in

¹⁵⁰ Vgl. Cohen/March/Olson (1972)

¹⁵¹ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 610, Selznick (1948), Schein (1985), Cyert/March (1963), Simon (1964), Scott (1987)

¹⁵² Vgl. Cyert/March (1963)

¹⁵³ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 610, Moch/Pondy (1977)

¹⁵⁴ Vgl. Bourgeois III/Singh (1983), S. 46

Situationen, in denen Individuen versuchen, Verluste zu verhindern, sind sie risikofreundlich und in Versuchen Gewinne zu erzielen, sind sie risikoavers. Die Bestandshöhe des slack wird damit vorhersagbar: in chancenhaften Situationen verhalten sich Unternehmen mehr risikoavers und in Gefahrensituationen mehr risikobereit.¹⁵⁶ Bei Risikoaversion erhöht sich der Slackbestand als Puffer und Reserve und vice versa: „Assuming that slack is used to protect the firm against risk, if the dominant coalition perceives itself to be in opportunity situations, the firm will hold slack; if it perceives itself in threat circumstances, the firm will not keep slack resources.“¹⁵⁷

Zwischen Risikobereitschaft, Leistungsergebnis und Slackbildung bestehen auf Grundlage der von Sharfman et al. ausgewerteten empirischen Daten folgende Zusammenhänge:

- (a) riskante Entscheidungen stehen in positiver Beziehung zu schlechten Leistungen; weniger riskante Entscheidungen führen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu besseren Leistungen.
- (b) gute Leistungen gehen mit hohem absorbiertem und nicht-absorbierten Slack einher;
- (c) in Hinblick auf spezielle Slackarten ergibt sich ein differenziertes Bild der Beziehung von Risikoaversion und Höhe des Slackbestands: mit Zunahme der Risikobereitschaft wächst der absorbierte Slackbestand; nicht absorbiertes Slack hat keine Beziehung zur Risikobereitschaft.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 610

¹⁵⁶ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 611, Kahneman/Tversky (1979)

¹⁵⁷ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 611

¹⁵⁸ Singh (1986), S. 580

Entstehungsbedingungen nach den Untersuchungen von George (2005)

In einer der ersten Studien zum Einfluss von Ressourcenbeschränkungen auf Leistungsergebnisse bei Personengesellschaften¹⁵⁹ untersucht George den Einfluss unterschiedlicher Slackarten auf die Leistungsergebnisse von Unternehmen.

George's Ausführungen handeln von einem selbstverstärkenden Effekt der Entstehungsbedingungen des slack. Beschrieben wird die Wechselwirkung aus slack bedingenden und slack nutzenden Faktoren. An einem Beispiel verdeutlicht, heißt das konkret: das Organisationsalter fördert den Slackaufbau und ein älteres Unternehmen leistet die Ressourcenallokation effizient im Vergleich mit einem jüngeren Unternehmen, was wiederum die Position des älteren Unternehmen stärkt.

Georges Analyse greift auf Aussagen der Verhaltenstheorie (behavior theory) und der Effizienzbetonung durch Ressourcenbegrenzung (resource constraint view) zurück.¹⁶⁰ Ausgangspunkt der Untersuchung ist der unterstellte positive Zusammenhang zwischen slack und Organisationsleistung. Als Indikatoren der Organisationsleistung fungieren „Organisationsalter“ und „Industriekomplexität“. Mit zunehmenden Slack sind nach Einschätzung Georges die Anforderungen des Organisationsalters und der Industrie- bzw. Branchenkomplexität besser zu bewältigen. Unter dieser Perspektive stellen sich die speziellen Forschungsfragen ein.¹⁶¹

Die Darstellung des slack bei der Bewältigung des *Organisationswachstums* (Organisationsalter) greift die bereits behandelten Funktionen wieder auf: Ressourcenüberschüsse für Notsituationen bauen sich in Wachstumsphasen auf.¹⁶² Überschussreserven erlauben Investitionen in Fähigkeiten, die zu einem Abbau von Unsicherheit z.B. in Neugründungsphasen beitragen und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens vergrößern.¹⁶³ Die Akkumulation und Dislozierung von slack ist zeitabhängig, d.h. mit der Zeit nimmt der Überschuss und die Verdichtung von Ressourcen in

¹⁵⁹ Vgl. George 2005, S. 673, Deephouse/Wiseman (2000). Verhaltens- und agencytheoretische Erklärungen von Risikoentscheidungen in Kapitalgesellschaften, sind hingegen bereits seit längerem bekannt.

¹⁶⁰ Vgl. George 2005, S. 671f.

¹⁶¹ „The results provoke a reframing of the theoretical question for future research from the simple question of whether slack is good for performance to a more complex set of questions: How much of what form of slack is good for performance? and When is slack good for performance?“ George 2005, S. 672

¹⁶² Vgl. Cyert/March (1963), Levinthal/March (1981), Meyer (1982)

¹⁶³ Vgl. George (2005), S. 662, Hannan (1998), Stinchcombe (1965)

der Organisation zu.¹⁶⁴ Mit zunehmenden Organisationsalter kommt slack für „Experimente“ und zur Abfederung gewachsener Risikobereitschaft zum Einsatz.¹⁶⁵

Ein Akzent liegt bei George auf der Differenzierung zwischen jungen und älteren Unternehmen im Umgang mit ihren Ressourcen. Da junge Unternehmen eher unter Ressourcenknappheit leiden als ältere verfügen sie auch weniger wahrscheinlich über Erfahrung in der Einschätzung ihrer Ressourcenbedarfe. Junge Unternehmen machen tendenziell deshalb auch weniger effizienten Gebrauch von einem Ressourcenüberschuss als ältere Unternehmen. Im Vergleich zu jüngeren Unternehmen experimentieren ältere Unternehmen eher mit verschiedenen Ressourcentypen.¹⁶⁶

Mit der Konzentration der Marktanteile der größten Marktteilnehmer manifestiert sich „Industriekomplexität“ im Wettbewerbsumfeld der Unternehmen.¹⁶⁷ Da die Initiierung und Realisierung von Strategien der Unternehmensorganisation mit einem Ressourcenüberschuss leichter fällt, wird slack von den Managern in komplexen Industrien als eine Art Garantie der Überlebensfähigkeit empfunden.¹⁶⁸

Zudem kommt es im Kontext slackhaltiger Organisationen anstelle von „ergebnismaximierenden Strategien“ häufiger zur Umsetzung von „satisfizierenden Strategien“.¹⁶⁹ Ferner schwächt tendenziell ein Ressourcenpuffer Managerreaktionen auf Wettbewerbsmaßnahmen ab.¹⁷⁰ Bei hohem slack tendieren Manager außerdem zur Negierung existierender Lösungen und zum sturen Festhalten an ihren Strategieeinstellungen, was das Leistungsergebnis negativ beeinflussen kann.¹⁷¹

Unter Einbeziehung der Slackzustände (low & high discretion slack und transient slack) und unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit in der Bewältigung von „Organisationsalter“ und „Industriekomplexität“ lassen sich im Einzelnen für Personengesellschaften folgende selbstverstärkenden Effekte identifizieren:

¹⁶⁴ Vgl. Cyert/March (1963), Sharfmann et al. (1988), Thompson (1967)

¹⁶⁵ Vgl. George (2005), S. 665, Levinthal/March (1981), March (1994)

¹⁶⁶ Vgl. Sharfmann et al. (1988)

¹⁶⁷ Vgl. George (2005), S. 665, Levinthal (1997), Dess/Beard (1984)

¹⁶⁸ Vgl. George (2005), S. 662f., Bourgeois (1981)

¹⁶⁹ Vgl. March (1994), Sharfman et al. (1988)

¹⁷⁰ Vgl. Smith/Grimm/Gannon/Chen (1991)

¹⁷¹ Vgl. George (2005), S. 665, Staw/Sandelands/Dutton (1981)

Tabelle 5: Selbstverstärkende Entstehungsbedingungen des slack nach George (2005)

Zustände des slack	Organisationsleistung und selbstverstärkender Slack-Effekt
Organisationsalter	
High discretion slack	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienter Ressourceneinsatz u. genaue Ressourcenbedarfsangabe; Ressourcenüberschüsse mit hohem Handlungsspielraum (<i>high-discretion slack</i>) wirken sich bei älteren Unternehmen positiver auf das Leistungsergebnis aus als bei jüngeren Unternehmen. Ein höherer Handlungsspielraum beim Ressourceneinsatz bedeutet die Möglichkeit zu effizientem Ressourceneinsatz. Da ältere Unternehmen zusätzlich ihren Ressourcenbedarf besser einschätzen können ist der Einfluss des slack auf die Leistung bei älteren Unternehmen größer. ▪ Marginalverhalten des Ressourceneinsatzes; Junge Unternehmen steigern ihre Leistungsergebnisse exponentiell, wenn die Ressourcenverfügbarkeit an <i>transient slack</i> hoch ist; bei älteren Unternehmen fällt dieser Anstieg moderater aus. Beim hohen anfänglichen Ressourcenbedarf junger Unternehmen und starker Ressourcenrestriktion, erfolgt der Einsatz jeder zusätzlichen Ressourceneinheit aus der Ressourcenverfügbarkeit unmittelbarer als bei älteren Unternehmen. ▪ Experimentierraum des Ressourceneinsatzes; Insgesamt wirken <i>high-discretion slack</i> und <i>transient slack</i> auf das Leistungsergebnis älterer Unternehmen positiver als auf dasjenige junger Unternehmen, da ältere Unternehmen eher mit Überschüssen experimentieren können; der Effekt trifft für Ressourcenüberschüsse mit geringem Handlungsspielraum (<i>low-discretion slack</i>) nicht zu.¹⁷² [siehe Abbildung 4]
Transient slack	
High discretion slack/transient slack	
Industriekomplexität	
Transient slack	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Unternehmensreaktion; <ul style="list-style-type: none"> (a) Die gekrümmte Beziehung zwischen Ressourcenverfügbarkeit (<i>transient slack</i>) und dem Leistungsergebnis wird bestätigt (siehe dazu „Disziplin“ im Umgang mit Ressourcen im „2. Kapitel Technische Voraussetzungen für die Disposition des Ressourcenüberschusses“).¹⁷³ (b) Ein Anstieg in der Industriekomplexität (=Marktkonzentration; Erhöhung der Marktanteile der größten Wettbewerber; höhere Wettbewerbsintensität) führt zu einer stärkeren negativen Beziehung zwischen slack und Unternehmensleistung. Bei hoher Wettbewerbsintensität ist der Druck zu strategischen Reaktionen groß. Hoher slack führt aber auch zu starrem Beibehalten von Strategien und einer Missachtung bestehender Lösungen mit dem Ergebnis einer nachlassenden Leistungsfähigkeit. ▪ Effizienz des Ressourceneinsatzes; Wenn die Ressourcenverfügbarkeit (<i>transient slack</i>) begrenzt ist, wächst die Unternehmensleistung in hoch-komplexen Industrien stärker als in weniger komplexen Industrien. Und umgekehrt zeigt sich, wenn hohe Ressourcenverfügbarkeit besteht, ist die Organisationsleistung in hoch-komplexen Industrien geringer als in wenig komplexen Industrien. Diese Ergebnisse bestätigen die Überlegungen zum Aspekt der „resource constraints“, die bei Ressourcenknappheit von effizienter Planung und effizientem Einsatz der Ressourcen ausgehen. ▪ Betonung der Ressourcennachfrage; Im Zusammenhang mit <i>transient slack</i> wirkt die Ressourcennachfrage auf die Unternehmensleistung stärker als die Ressourcenverfügbarkeit.¹⁷⁴ ▪ Wirkungsintensität; in hoch komplexen Industrien ist der Einfluss von <i>high-discretion slack</i> und <i>transient slack</i> auf das Leistungsergebnis von Unternehmen stärker negativ als in wenig komplexen Industrien; dieser Zusammenhang wurde für <i>low-discretion slack</i> allerdings nicht bestätigt.¹⁷⁵
Transient slack	
Transient/high discretion slack	

¹⁷² Vgl. George 2005, S. 670¹⁷³ Vgl. George 2005, S. 669



Abbildung 4: Der Einfluss des Alters auf das Unternehmensergebnis

Quelle: in Anlehnung an George (2005), S. 670

Georges' Studie unterstreicht den insgesamt positiven Einfluss von slack auf das Unternehmensergebnis. In Fällen des „appeasing coalitions, experimentation, and risk taking“ besteht nach seiner Auffassung ein linearer Zusammenhang zwischen Ressourcenüberschüssen mit hohem Handlungsspielraum (*high-discretion slack*) und der Organisationsleistung (performance) (siehe Abbildung 5).¹⁷⁶

George zeigt aber auch, dass Ressourcenüberschüsse mit geringem Handlungsspielraum (*low-discretion slack*) ab einem kritischen Punkt eine rückläufige Ergebnisentwicklung zur Folge haben (siehe Abbildung 5).¹⁷⁷ Damit entspricht er den Erkenntnissen von Tan/Peng (2003), die einen inversen U-förmigen Zusammenhang zwischen slack und Leistung konstatieren.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Vgl. George 2005, S. 673

¹⁷⁵ Vgl. George 2005, S. 670

¹⁷⁶ Vgl. Simsek et al. (2007), S. 1403, Bromiley (1991)

¹⁷⁷ Vgl. George 2005, S. 672

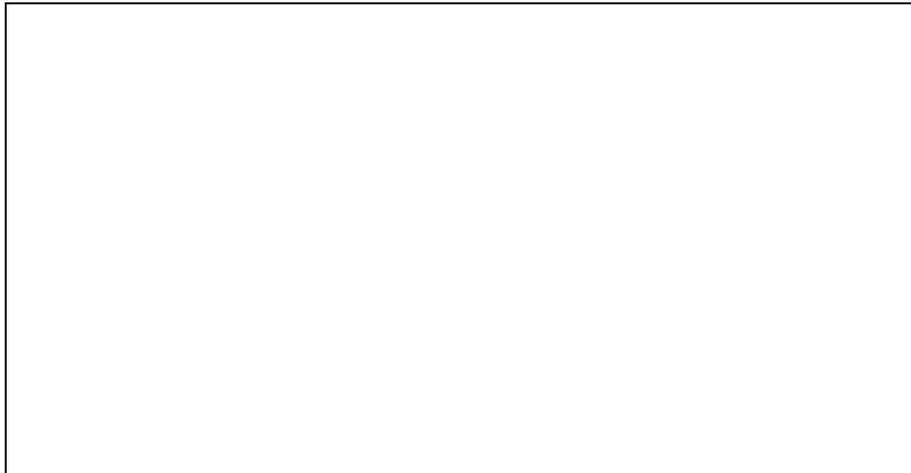


Abbildung 5: Der Einfluss des Handlungspielraums auf das Unternehmensergebnis

Bereits Bourgeois (1981) vermutete, dass wachsender slack zu verbesserter Leistung, zuviel slack jedoch zu Leistungsabfall der Organisation führt. Auf das innovative Leistungsvermögen sind wir in Zusammenhang mit dem Thema „Disziplin“ im Umgang mit Ressourcen im Kapitel 2. „Technische Voraussetzungen für die Disposition des Ressourcenüberschusses“ bereits eingegangen.

Nachdem die Entstehungsbedingungen des slack eingehend untersucht und klassifiziert wurden, geht es im nächsten Schritt der Untersuchung um den Umgang mit überschüssigen Ressourcen.

5. Die Suche nach Nutzungsmöglichkeiten des slack (Slack search)

Der von Levinthal/March geprägte Begriff „Slack search“ bezeichnet in erster Linie nicht, wie vermuten lässt, das Auffinden von slack, sondern die Suche nach rentablen Nutzungsmöglichkeiten überschüssiger Ressourcen.¹⁷⁹ Die von Levinthal/March selbst als „irresponsible“ eingestufte Suche geht vor dem Hintergrund des traditionellen ökonomischen Effizienzverständnisses auf „unvernünftig“ erscheinende Nutzungsmöglichkeiten, d.h. diejenigen, die sich der unmittelbaren Logik ökonomischer Bestrebungen (kurzfristige Gewinnmaximierung, kurzfristig effiziente Ressourcenallokation, usw.)

¹⁷⁸ Vgl. Tan/Peng (2003). Die invers gekrümmte Funktion zwischen slack und Leistungsergebnis vereinigt die kontrastierenden Positionen der Organisationstheorie und der Agency-Theorie. Vgl. Simsek et al. (2007), S. 1402f. Siehe dazu auch Krcal (2009b).

¹⁷⁹ Vgl. Levinthal/March (1981), Simsek et al. (2007), S. 1402

entziehen, bewusst ein.¹⁸⁰ Die Suche ist dringlich, da die Existenz von slack eine optimale Gewinnerzielung erst mittelfristig erlaubt: „...the purpose of slack is to allow the firm to forego short-term gains in favor of long-term outcomes.“¹⁸¹ Ein Verzicht auf die kurzfristige Gewinnerzielung ist in der Abwägung durch die langfristig zu erwartenden Gewinne unter bestimmten Umständen (man denke nur an Abschreibungsmodelle, Verlustvorträge usw.) auch nach traditioneller ökonomischer Auffassung vertretbar.

Die Organisation toleriert slack search leichter, wenn die direkte Zielrealisierung einer kurzfristigen Ressourcenallokation bereits erfolgreich ist, weil sich dann die Anpassungsfähigkeit der Organisation durch Potenzialerschließung zusätzlich verbessert.

Aus einer derartigen Betrachtung heraus eignet sich slack mit seinen Zustandsformen und Funktionen (siehe Tabelle 2 und 3) als „...eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Anpassungsprozessen“¹⁸², für das generelle Unternehmenswachstum¹⁸³, für eine Post-Merger-Integrationsphase¹⁸⁴, oder als ein Rechtfertigungsgrund für Diversifikation: „...that the firm must maintain some level of organizational slack throughout the diversification move to prevent overextending shared resources“¹⁸⁵. Speziell innovatives Verhalten erfährt häufig eine Deutung als “patterns of search”.¹⁸⁶ Das Innovationsmanagement ist als Feld für die Nutzung überschüssiger Ressourcen prädestiniert, wenn auch keine Nutzungsmöglichkeit sui generis.

Projekte mit hohem Potenzial und Risiko erfahren ohne slack nicht die Billigung durch das interne Controlling.¹⁸⁷ Je größer der organizational slack, desto wahrscheinlicher c.p. die Auswahl risikoreicher Alternativen in Entscheidungsprozessen, da durch slack gestütztes Sicherheitsdenken zu einer Ignoranz der Unsicherheit und des Risikos verleitet.¹⁸⁸ Hinzu kommt, dass Entscheidungen nicht unter Zeitdruck getroffen werden müs-

¹⁸⁰ „...it [gemeint ist „slack“ Anmerk. d. V.] allows ‘irresponsible’ search (slack search). By relaxing organizational controls, slack encourages search activities that cannot be justified in terms of their expected return for the organization. They are initiated because of their attractiveness to some individuals or subunits, and tolerated because of the organizations’s current success in achieving targets. Some fraction of these slack search activities result (essentially fortuitously) in discoveries of values to parts of the organization other than the original subunit involved.“ Levinthal/March (1981), S. 309

¹⁸¹ Vgl. Sharfman et al. (1988), S. 612

¹⁸² Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (1974), S. 77

¹⁸³ Vgl. Mishina et al. (2004)

¹⁸⁴ Vgl. Meyer/Lieb-Doczy (2003), Thomson/McNamara (2001)

¹⁸⁵ Gary (2005), S. 660

¹⁸⁶ Vgl. Kuitunen (1993), S. 36, ähnlich: March/Simon (1959), Cyert/March (1963); March (1988), S. 3, Scharfenkamp (1987), S. 64, Hedberg (1981), S. 14,17, Cohen/March/Olsen (1972)

¹⁸⁷ Vgl. Nohria/Gulati (1996), S. 1247, March (1976), Levinthal/March (1981)

¹⁸⁸ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 68

sen, wenn mit überschüssigem Gewinn finanzielle Restriktionen abnehmen.¹⁸⁹ Bei diesen Effekten sind asymmetrische Risikoaversionen (Risikoaversion bei Gewinnen und Risikopräferenz bei Verlusten), wie sie die Prospect-Theorie thematisiert, zudem noch nicht berücksichtigt.¹⁹⁰

Die Suche nach Nutzungsmöglichkeiten (slack search) vollzieht sich zunächst häufig ohne eine bereits ausgerichtete operative Zielsetzung¹⁹¹, sie bleibt jedoch an Zielvorgaben übergeordneter Entscheidungsprozesse gebunden: „However, in theories of organizational decision-making, a target, or aspiration level, is not so much a step-function preference as it is a trigger for search.“¹⁹²

Eine Suche nach Nutzungsmöglichkeiten überschüssiger Ressourcen weist zunächst deshalb keinen direkt erkennbaren Zielbeitrag am Organisationsergebnis aus.¹⁹³ Slack hat für March deshalb auch mehr die Eigenschaft eines ungenutzten Leistungspotenzials, als eines Bestands ungenutzter Effizienz.¹⁹⁴ Eine derartige Einschätzung legitimiert die Suche nach Nutzungsmöglichkeiten überschüssiger Ressourcen als einen unternehmerischen Auftrag an die Organisation als Institution.

¹⁸⁹ Vgl. Scharfenkamp (1987), S. 67, Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976), S. 58

¹⁹⁰ Vgl. Wang (2006), S. 2f. Siehe dazu „Risikoeinstellung“ in „Werte und Überzeugungen der dominierenden Koalition“ als Entstehungsbedingungen des slack im 4. Kapitel.

¹⁹¹ „Subsequently, it has been observed that slack is also associated with changes in patterns of control in organizations and that activities stimulated by slack can be interpreted as forms of search. Slack search proceeds without the explicit organizational targets that distinguish problem-oriented search.“ March (1988), S. 4

¹⁹² March (1988), S. 3

¹⁹³ „...such a theory of search involves organizational slack, i.e., resources and effort directed toward activities that cannot be justified easily in terms of their immediate contribution to organizational objectives. Slack increases during periods of success and declines during periods of failure“. March (1988), S. 4, vgl. March/Simon (1959), Cyert/March (1963)

¹⁹⁴ „But it was also pictured as an emergency reservoir of unused performance capabilities. By providing an inventory of unexploited efficiencies, slack serves to smooth performance in the face of a variable environment, a property not entirely lacking in organizational intelligence“. March (1988), S. 4

6. Ein Suchraster zur Bestimmung von Slackarten als Fazit

Die bisherige Analyse mündet an dieser Stelle in eine präskriptive Empfehlung für eine alles verbindende Heuristik, die die grundsätzliche Slackeignung für eine weitergehende Nutzung feststellt, und auf die hergeleiteten Erkenntnisse zu Funktionen, Zuständen, Entstehungsbedingungen und technischen Unterstützungsfaktoren für eine Disposition, zurückgreift. Als Ergebnis dieses Prozesses, den wir als „basale Slackeignungs-Heuristik“ bezeichnen, steht die Bestimmung von Slackarten, die für eine weitgehende Nutzung grundsätzlich in Frage kommen, aber noch einer spezifischen Eignungsprüfung bedürfen.¹⁹⁵ Die Heuristik besteht aus drei Phasen (siehe Abbildung 6):

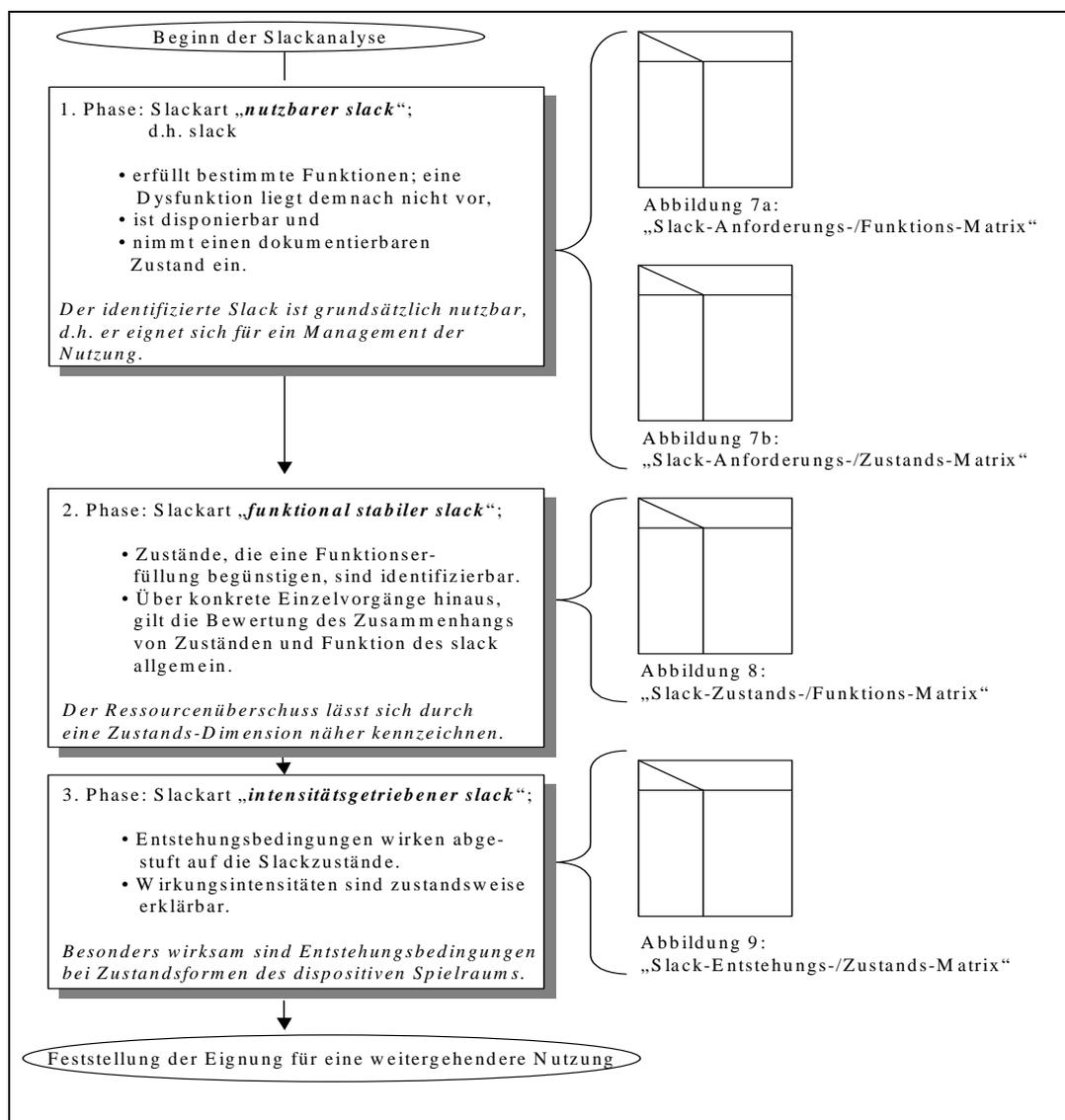


Abbildung 6: Basale Slackeignungs-Heuristik

¹⁹⁵ Die spezifische Eignungsprüfung ist nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse.

Für die Steuerbarkeit des slack ist die realistische Einschätzung in Bezug auf Zustandsformen und Funktionseigenschaften des slack, aber auch die Prüfung der technischen Anforderungen der Disposition essenziell. Die Analyse der technischen Unterstützungsfaktoren schafft einen Ordnungsrahmen für die Disposition des slack, auch wenn die inhaltlich konkrete Benennung der Slackeigenschaften noch unterbleibt.

Die Gegenüberstellung von Technischen Anforderungen, Funktionen und Zuständen des slack begründet deshalb eine *erste* Phase. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die Aufteilung der Gegenüberstellung nach „Technischen Anforderungen/Funktionen“ und „Technischen Anforderungen/Zuständen“. In der „Slack-Anforderungs-/Funktions-Matrix“ (siehe Abbildung 7a) steht die Dimension „Technische Voraussetzungen für die Disposition des slack“ der Dimension „Funktionen des slack“ gegenüber – in der „Slack-Anforderungs-/Zustands-Matrix“ (siehe Abbildung 7b) wird letztere durch „Zustände des slack“ ersetzt.

Am Beispiel einer „Gratifikationszahlung“ lässt sich die Eignungsprüfung (siehe Abbildung 7a und 7b) veranschaulichen. Der durch ein „X“ zum Ausdruck gebrachte Zusammenhang der dimensional Kategorien ist für den konkreten Fall der Gratifikationszahlung gültig. Die Analyse des konkreten betrieblichen Vorgangs einer Gratifikationszahlung an einen verdienten Mitarbeiter ergibt die grundsätzliche Nutzbarkeit oder gegensätzliche Einschätzung des slack durch die schrittweise Konkretisierung der Eigenschaften des Ressourcenüberschusses.

Die Gegenüberstellung führt zu Hinweisen auf Ansatzpunkte des Handlungsspielraums, die Struktur der Ressourcenausstattung, die Ressourcenverfügbarkeit und die Richtung (exogen, endogen) der Slackentstehung als Variablenstatus. Ein betrieblicher Vorgang mit Slackbezug wird mit den Anforderungen an die Disposition des slack konfrontiert.

Als Ergebnis der Abwägung ergibt sich eine originäre Slackart, die wir als „*nutzbaren slack*“ bezeichnen. Derartiger slack erfüllt eine bestimmbare Funktion, ist disponierbar und befindet sich in einem dokumentierbaren Zustand, mit anderen Worten – er kommt für weitere Nutzung grundsätzlich in Frage.

Konkreter Vorgang/ Sachverhalt: z.B. Gratifikationszahlung	Funktionen des slack		Handlungs- spielraum	Zustands- indikator		Gewährleistung d. Ressourcen- verfügbarkeit			Variable (Platzhalter/ Schlupf)	
	Puffer	Reserve	Ungleichgewicht	Verschwendung	Absorption	Nicht- Absorption	Ungerichtete, ungebundene	Exogen (von außen)	Endogen (als Ergebnis)	
Technische Voraussetzungen der Disposition										
Planbarkeit										
• Entscheidung										
• Maßnahme	X		X			X		X		
• kreative Gestaltung										
Erkennbarkeit										
• Messbarkeit*										
• Identifizierbarkeit										
➤ Zufall										
➤ Systemgesteuert	X		X			X				
➤ direkt (reell & aktuell)	X		X			X				
➤ indirekt (Potenzial)										
➤ Zeitpunkt (Wann?)	Zeit: 26.1.2009									
➤ Träger (Wer?)	N.N.: Herr Mustermann									
➤ Betrieblicher Ort (Wo?)	Bereich: Organisationsabteilung/Systemgestaltung (SG1)									
Bewertungshorizont										
• ex ante (Realisierung Vorgang)										
• ex post (Realisierung Vorgang)										
• kurzfristige Bezugsbasis										
• langfristige Bezugsbasis	X									
• Intertemporärer Wachstumsbeitrag erkennbar										
• Schnelligkeit des Einsatzes										
Basale Ressourcenart										
• tangible Ressourcen										
• intangible Ressourcen										
• tacit knowledge										
Verfügbarkeit										
• Erschließung eingeleitet	X									
• Herauslösung erfolgt	X									
Disziplin										
• nachlassende Kontrolle										
• laschere Handhabung von Projekten										
• Experimentierfreudigkeit vorhanden										
Wachstumsbeitrag der Ressourcenarten										
• in Bezug auf Strategiearten erkennbar										
• in Bezug auf Zielmaße erkennbar										

* siehe Krcal (2009), Teil II. Die Messbarkeit des organizational slack

Abbildung 7a: “Slack-Anforderungs-/Funktions-Matrix“

Konkreter Vorgang/ Sachverhalt: z.B. Gratifikationszahlung	Zustände des slack		Ergebnisfeststellung				Struktur				Dispositiver Spielraum		Opportunitätsverhalten	
	Überschuss	Notwendiger Überschuss	Nicht-notwendiger Überschuss	Redundanz	Kollektives Ressourcenangebot	Relativer Über-Schuss (transient)	Hoher Absorptionsgrad	Niedriger Absorptionsgrad	Hohe Spezifität (low discretion)	Niedrige Spezifität (high discretion)	Potenzial	Slack-Phantom-Schmerz		
Technische Voraussetzungen der Disposition														
Planbarkeit														
• Entscheidung														
• Maßnahme	X	X						X		X				
• kreative Gestaltung														
Erkennbarkeit	X	X						X		X				
• Messbarkeit*														
• Identifizierbarkeit														
➤ Zufall														
➤ Systemgesteuert	X	X						X		X				
➤ direkt (reell & aktuell)	X	X						X		X				
➤ indirekt (Potenzial)														
➤ Zeitpunkt (Wann?)	Zeit: 26.1.2009													
➤ Träger (Wer?)	N.N.: Herr Mustermann													
➤ Betrieblicher Ort (Wo?)	Bereich: Organisationsabteilung/Systemgestaltung (SG1)													
Bewertungszeitpunkt														
• ex ante (Realisierung Vorgang)	X	X						X		X				
• ex post (Realisierung Vorgang)														
• kurzfristige Bezugsbasis	X	X						X		X				
• langfristige Bezugsbasis														
• Intertemporärer Wachstumsbeitrag erkennbar														
• Schnelligkeit des Einsatzes	X	X						X		X				
Basale Ressourcenart	X	X						X		X				
• tangible Ressourcen														
• intangible Ressourcen														
• tacit knowledge zu erwarten														
Verfügbarkeit														
• Erschließung eingeleitet														
• Herauslösung erfolgt	X	X						X		X				
Disziplin														
• nachlassende Kontrolle														
• laschere Handhabung v. Projekten														
• Experimentierfreudigkeit vorhanden														
Wachstumsbeitrag der Ressourcenarten														
• in Bezug auf Strategiearten erkennbar														
• in Bezug auf Zielmaße erkennbar	X	X						X		X				

* siehe Krcal (2009), Teil II. Die Messbarkeit des organizational slack

Abbildung 7b: “Slack-Anforderungs-/Zustands-Matrix“

In der *zweiten* Phase der Heuristik ergibt sich als Ergebnis der Bewertung die Slackart „funktional stabiler slack“. Darunter verstehen wir eine höhere Stufe der Nutzungsbe-

wertung, die durch die Gegenüberstellung der Slackzustände mit den Funktionen des slack zustande kommt. Diejenigen Zustände, die eine Funktionserfüllung des slack begünstigen, werden herausgestellt, d.h. es geht um die Frage, ob die Zustände des slack mit den Funktionen des slack in Einklang stehen.

In der „Slack-Zustands-/Funktions-Matrix“ (siehe Abbildung 8) drückt die Kennzeichnung durch ein „X“ den gegebenen inhaltlichen Bezug zwischen dem statischen Ergebnis (Zustand) und der Aufgabenstellung (Funktion) des slack, aus.

Funktionen des slack Zustände des slack	Handlungsspielraum		Zustandsindikator		Gewährleistung d. Ressourcenverfügbarkeit				Variable (Platzhalter/Schlupf)
	Puffer	Reserve	Ungleichgewicht	Verschwendung	Absorption	Nicht-Absorption	Ungerichtete, ungebundene	Exogen (von außen)	Endogen (als Ergebnis)
Ergebnisfeststellung									
• Überschuss	X	X	X					X	
• Notwendiger Überschuss	X	X				X			X
• Nicht-notwendiger Überschuss				X					X
• Redundanz	X	X			X				X
Struktur									
• Kollektives Ressourcenangebot	X	X			X	X	X	X	
• Relativer Überschuss (transient)	X	X			X	X	X		X
Einsatzraum									
• Hoher Absorptionsgrad	X	X	X	X	X				X
• Niedriger Absorptionsgrad	X	X	X	X		X	X	X	
• Hohe Spezifität (low discretion)	X	X	X	X	X	X	X		X
• Niedrige Spezifität (high discretion)	X	X		X	X	X	X	X	
Opportunitätsverhalten									
• Potenzial	X	X			X	X	X		X
• Slack-Phantom-Schmerz	X	X			X	X	X		X

Abbildung 8: „Slack-Zustands-/Funktions-Matrix“

Die *dritte* Phase betont die Wirkungsintensität der herausgearbeiteten Entstehungsbedingungen aus den Feldern „Umweltbedingungen“, „Eigenschaften der Organisation“ und „Werte und Überzeugungen“ auf die Slackzustände. Die „Slack-Entstehungs-/Zustands-Matrix“ (siehe Abbildung 9) unterstreicht die Wirkungen der einzelnen Entstehungsbedingungen auf die Slackzustände. Die besonders intensiven Wirkungen auf die Slackzustände sind mit einem „Doppel-Plus“ oder „Doppel-Minus“ gekennzeichnet. Die Wirkungsintensität ist Namensgeber der von uns als „intensitätsgetriebener slack“ bezeichneten Slackart, die gezielt auf Entstehungsbedingungen des slack hinweist.

Entstehungsbedingungen des slack	Zustände des slack			Ergebnisfeststellung		Struktur		Dispositiver Spielraum			Opportunitätsverhalten	
	Überschuss	Notwendiger Überschuss	Nicht-notwendiger Überschuss	Redundanz	Kollektives Ressourcenangebot	Relativer Überschuss	Hoher Absorptionsgrad	Niedriger Absorptionsgrad	Hohe Spezifität (low discretion)	Niedrige Spezifität (high discretion)	Potenzial	Slack-Phantom-Schmerz
Umweltbedingungen												
• Hohe Geschwindigkeit der Veränderung	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Niedrige Geschwindigkeit d. Veränderung	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Hohes Ausmaß der Veränderung	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Geringes Ausmaß der Veränderung	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Hohe Ressourcenverfügbarkeit im Markt	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	++	+	+/-	+/-
• Niedrige Ressourcenverfügbarkeit i. Markt	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	--	-	+/-	+/-
• Marktstruktur												
➤ Produkthersteller	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+/-
➤ Dienstleister	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-
➤ Rückgangsphase im PLZ	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-
➤ Reifephase im PLZ	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+/-
• Leichter Zugang zu Finanzressourcen	+	+	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-
• Schwerer Zugang zu Finanzressourcen	-	-	-	-	-	-	+/-	+/-	-	-	+/-	+/-
Eigenschaften der Organisation												
• Große Organisation	+	+	+	+	+/-	-	+	-	+	+	+	+
• Kleine Organisation	-	-	-	-	+/-	+	-	+	-	-	-	-
• Alte Organisation	+	+	+	+	+/-	+	+	+	++	+	+	+
• Junge Organisation	-	-	-	-	+/-	-	-	-	-	-	-	-
• Groß und gutes Leistungsergebnis	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+
• Klein und schlechtes Leistungsergebnis	-	-	-	-	+/-	-	-	-	-	-	-	-
• Gute Leistung	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+
• Leistungsschwache Unternehmen in stabilen Märkten	+	+	+		+/-	+	+	+	+	+	+	+
• Leistungsstarke U. in stabilen Märkten	-	-	-	-	+/-		-	-	-	-	-	-
• Bestimmbare Technologieanforderungen	+	+	+	+	+/-	+/-	++	-	++	+/-	+/-	+/-
• Schlecht bestimmbare Technologieanforderungen	+	+	+	+	+/-	+/-	-	++	+/-	++	+/-	+/-
• Instabile interne Organisation	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	++	+/-	+/-
• Stabile interne Organisation	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+/-	++	+/-	+/-	+/-
• Zentralisierung und schlechte Leistung	+	+	+	+	+/-	+/-	++	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Dezentralisierung und gute Leistung	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	++	+/-	+/-	+/-	+/-
Werte u. Überzeugungen												
• Verfolgung von Einzelinteressen	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Rückgang politisches Verhalten	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Zunahme politisches Verhalten	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	--	++	+/-	+/-
• Risikoaversität bei Chancen	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Risikofreundlichkeit bei Krisen	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
• Zunehmende Risikobereitschaft	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	++	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Legende: besonders reduzierende (↔), reduzierende (-), neutrale (+/-), verstärkende (+), besonders verstärkende (++)
Wirkung auf den Slackzustand

Abbildung 9: “Slack-Entstehungs-/Zustands-Matrix“

Insgesamt führt die basale Slackeignungs-Heuristik zu einer Einschätzung der grundsätzlichen Beschaffenheit des slack, die eine weitergehendere, einzelfallbezogene konkrete Nutzung des Ressourcenüberschusses vorbereitet.

Literatur

- Aldrich, Howard E. (1979), *Organizations and environments*, New York
- Barnard, Chester I. (1960), *The Functions of the Executive*, 14. A., Cambridge, MA 1960
- Baumol, William J. (1967), *Business behavior, value and growth*, New York
- Blecker, Thorsten (1999), *Unternehmung ohne Grenzen – Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management*, Wiesbaden 1999
- Blecker, Thorsten (2001), *Synergetische Sicherung von Wettbewerbspositionen – Eine Markt- und ressourcenorientierte Betrachtung*, in: *MER Journal für Management und Entwicklung*, 3(2001) 6-7, S.13-23
- Bourgeois III, L.J. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, *Academy of Management Review* 1981, 6/1981, No. 1, S. 29-39
- Bourgeois III, L.J./Singh, J. V. (1983), *Organizational slack and Political Behavior Among Top Management Teams*, *Academy of Management Proceedings*, Forty-Third Annual meeting, August 14-17, S. 43-47
- Bowen, Harry P./Wiersema, Margarethe F. (2005), *Foreign-based competition and corporate diversification strategy*, *Strategic Management Journal*, 26/2005, S. 1153-1171
- Bromiley, Phillip (1991), *Testing a causal model of corporate risk taking and performance*, *Academy of Management Journal*, 34, S. 37-59
- Chakravarthy, Balaji S. (1982), *Adaptation: a promising metaphor for strategic management*, *Academy of Management Review*, 1, January 1982, S. 35-44
- Cheng, Joseph L.C./Kesner, Idalene F. (1997), *Organizational slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns*, *Journal of Management* 1997, Vol. 23, No.1, S. 1-18
- Cohen, Michael D./March, James Gardener/Olsen, Johan P. (1972), *A garbage can model of organizational choice*, *Administrative Science Quarterly*, 17(1), S. 1-25
- Crumm, William L. (1933), *Corporate size and earning power*, Cambridge MA
- Cyert; Richard M., March, James G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J. 1963
- Daft, Richard L./Becker, Selwyn W. (1978), *Innovation in Organizations. Innovation Adoption in Social Organizations*, New York 1978
- Dess, Gregory G./Beard, Donald W. (1984), *Dimensions of organizational task*

- environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73
- Deephouse, David L./Wiseman, Robert M. (2000), Comparing alternative explanations for accounting risk-return relations, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42, S. 463-482
- Eisenhardt, Kathleen M./Schoonhoven, Claudia B. (1990), Organizational growth: linking the founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly* 35, S. 504-529
- Fallgatter, Michael (1995), Grenzen der Schlankheit: Lean Management braucht Organizational slack, *zfo*, 4/1995, S. 215-220
- Freeman, John/Carroll, Glenn R./Hannan, Michael T. (1983), The liability of newness: Age dependence in organizational death rates, *American Sociological Review*, 48, S. 692-710
- Fuchs-Wegner, Gertrud/Welge, Martin K. (1974), Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen, 1. Teil, *Zeitschrift für Organisation*, Jg. 43, 1974, S. 71-82 und 2. Teil, S. 163-170
- Galbraith, Jay R. (1973), *Designing complex organizations*, Reading, Mass.
- Gary, Michael Shayne, Implementation Strategy and performance outcomes in related diversification, *Strategic Management Journal*, 26/2005, S: 643-664
- George, Gerard (2005), Slack resources and the performance of privately held firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, S. 661-676
- Hall, Marshall/Weiss, Leonard (1967) Firm size and profitability, *Review of Economics and Statistics*, 49, S.319-331
- Hambrick, Donald C./Snow, Charles C. (1977), A contextual model of strategic decisionmaking in organizations, in: Taylor, R.L., O'Connell, J.J., Zawacki, R.A., Warwick, D.D. (Eds.), *Academy of Management Proceedings*, S. 109-112
- Hambrick, Donald C./D'Aveni, Richard A. (1988), Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), S. 1-23
- Hannan, Michael (1998), Rethinking age dependence in organizational mortality: Logical formalizations, *American Journal of Sociology*, 104, S. 126-164
- Hedberg, Bo L.T. (1981), How Organizations Lean and Unlearn, in: Nystrom, Paul C./Starbuck, William H. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design*. Bd. 1: *Adapting Organizations to Their Environments*, London 1981, S. 3-27
- Jensen, Michael C. (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48, S. 831-880

- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979), Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No.2, S. 263-291
- Kamin, J.Y./Ronen, J. (1978), The smoothing of income numbers: Some empirical evidence on systematic differences among management-controlled and owner-controlled firms, *Accounting, Organizations and Society*, 3(2), S.141-157
- Kast, Fremont E./Rosenzweig, James E. (1970), *Organization and Management. A Systems Approach*, New York 1970
- Kieser, Alfred (1970), *Unternehmungswachstum und Innovationsmanagement*, Berlin 1970
- Kirsch, Werner/Bamberger, Ingolf/Gabele, Edward/Klein, Heinz Karl (1973), *Betriebswirtschaftliche Logistik*, Wiesbaden 1973
- Krcal, Hans-Christian (2009), Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses, Teil II. Die Messbarkeit des organizational slack, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, in Vorbereitung
- Krcal, Hans-Christian (2009b), Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses, Teil III. Das optimale Slack-Niveau, Discussion paper series, Department of economics, University of Heidelberg, in Vorbereitung
- Krüger, Wilfried (2000), *Organizing for the Future – Conceptual Framework and Empirical Evidence of Successful German Companies*, OFP Arbeitspapier, Nr. 2/2000, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Gießen 2000
- Kuitunen, Kimmo (1993), *Innovative Behavior and Organizational Slack Of A Firm, A Case Study on the Development of Production Technology in a Finnish Clothing Firm*, Helsinki 1993
- Lawson, M.B. (Buff) (2001), In praise of slack: Time is of the essence, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, Nr. 3, S. 125-135
- Leibenstein, Harvey (1969), Organizational or frictional equilibria, X-efficiency and the rate of innovation, *Quarterly Journal of Economics*, 83, S. 600-623
- Levinthal, Daniel A. (1997), Adaptation on rugged landscapes, *Management Science*, 43, S. 934-950
- Levinthal, Daniel, March James G. (1981), A Model of Adaptive Organizational Search, *Journal of Economic Behavior and Organization* 2 (1981), S. 307-333
- Litschert, Robert J./Bonham, T.W. (1978), A conceptual model of strategy formation, *Academy of Management Review*, 3, S. 211-219
- Mahoney, Joseph G./Pandian, Rajedran (1992), The resource-based view within the

- conversation of strategic management, *Strategic Management Journal* 13(5), S. 363-380
- Manns, Curtis L./March, James G. (1988), Financial adversity, internal competition, and curriculum change in a university, in: March, J.G. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford 1988, S. 61-75
- March, James G. (1976), The technology of foolishness, in: March, J.G./Olsen, J.P. (eds.), *Ambiguity and choice in organizations*, S. 69-81, Bergen
- March, James G. (1979), *Standford Business School Alumni Association. Standford GSB, 1978-79*, 47(3), S. 16-19
- March, James G. (1988), *Decisions and Organizations. Introduction: A chronicle of speculations about organizational decision-making*, Oxford 1988
- March, James G. (1994), *A primer on decision-making*, New York 1994
- March, James G./Simon, Herbert A. (1959), *Organizations*, New York 1958, 1.A.; 2. A., New York 1959
- March, James G./ Olsen, Johan P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen 1976
- Marshall, Alfred (1961), *Principles of economics*, London
- Meyer, Alan D. (1982), Adapting to environment jolts, *Administrative Science Quarterly* 27, S. 515-537
- Meyer, Klaus/Lieb-Doczy, Enese (2003), Post-acquisition restructuring as evolutionary process, *Journal of Management Studies* 40(2), S. 459-482
- Mishina, Yuri./Pollock, Timothy G./Porac, Joseph F. (2004), Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion, *Strategic Management Journal*, 25, December, S. 1179-1197
- Mistele, Peter (2005), Die Relevanz der High Reliability Theory für Hochleistungssysteme, Technische Universität Chemnitz, Diskussionspapier FSA prints 01-05, Februar 2005
- Moch, Michael K./Pondy, Louis R. (1977), The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity (review of March and Olsen's "Ambiguity and Choice"), *Administrative Science Quarterly* 1977, 22(2), S. 351-362
- Moses, O. Douglas (1992), Organizational slack and risk-taking behaviour: tests of product pricing strategy, *Journal of Organizational Change Management*, 5, S. 38-54
- Nelson, Richard R./Winter, Sidney G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic*

- change, Cambridge, MA
- Newholm, Terry/Keeling, Kathy/McGoldrick, Peter/Macaulay, Linda/Doherty, Joanne (2008), The digital divide and the theory of optimal slack, *New Media Society*, 10(2), S. 295-319
- Nohria, Nitin, Gulati, Ranjay (1996), Is Slack Good or Bad for Innovation?, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nr. 5, Oct. 1996, S. 1245-1264
- Nohria, Nitin, Gulati, Ranjay (1997), What is the Optimum Amount of Organizational Slack?, *European Management Journal*, Vol. 15, Nr. 6, S. 603-611
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959
- Poensgen, Otto H. (1980), Koordination, in: Grochla, Erwin (Hrsg.) *Handwörterbuch der Organisation*, 2.A., Stuttgart 1980, Sp. 1130-1141
- Roberts, Karlene H. (1990), Characteristics of One Type of High Reliability Organization, *Organization Science*, Vol.1, No.2 1990, S. 160-176
- Robinson, Edward A.G. (1934), *The structure of competitive industry*, Chicago 1934
- Scharfenkamp, Norbert (1987), *Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg*, Organizational Slack als Ergebnis und Einflussfaktor der formalen Organisationsstruktur, Berlin 1987
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco
- Scott, W. Richard (1987), *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, NY
- Selznick, Phillip (1948), Foundations of a theory of organizations, *American Sociological Review*, 13, S. 25-35
- Sharfman, Mark P., Wolf, Gerrit, Chase, Richard B., Tansik, David A. (1988), Antecedents of Organizational Slack, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No.4 (Oct. 1988), S. 601-614
- Sharma, Sanjay (2000), Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.4 (Aug.2000), S. 681-697
- Simon, Herbert A. (1957), *Administrative Behavior*, 2.ed., New York
- Simon, Herbert A. (1964), On the concept of organizational goal, *Administrative Science Quarterly*, 1, S.1-22
- Simsek, Zeki/Veiga, John F./Lubatkin, Michael H. (2007), The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role, *Journal of Management Studies*

- 44:8, December 2007, S. 1398-1424
- Singh, Jitendra V. (1986), Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making, *The Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3, Sep. 1986, S. 562-585
- Smith, Ken G./Grimm, Curtis M./Gannon, Martin J./Chen, Min Jer (1991), Organizational information processing: Competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry, *Academy of Management Journal*, 34, S. 60-85
- Staehele, Wolfgang (1991), Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: Staehele, W.H./Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung 1*, Berlin 1991, S. 313-345
- Staw, Barry M./Sandelands, Lance E./Dutton, Jane E. (1981), Threat-rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No.4, Dec. 1981, S. 501-524
- Stinchcombe, Arthur L. (1965), Social structure and organizations, in: March, J.G. (Ed.), *Handbook of organizations*, S. 142-193, Chicago
- Tan, Justin/Peng, Mike W. (2003), Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy, *Strategic Management Journal*, 24, S. 1249-1263
- Teece, David J. (1982), Towards an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), S. 39-63
- Thom, Norbert (1980), *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2.A., Königstein /Ts. 1980
- Thomson, James D. (1967), *Organizations in action*, New York
- Thomson, Neil/McNamara, Peter (2001), Achieving post-acquisition success: the role of corporate entrepreneurship, *Long Rang Planning* 34(6), S. 669-697
- Uhde v., Olaf (1998), Lean Management durch Redundanzabbau?, *zFP* (1998)9, S. 37-62
- Wang, Mei (2006), *Prospect-Theorie in Behavioural Finance*, Working paper, Universität Zürich, August 2006
- Weick Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2003), *Das Unerwartete Managen*, Stuttgart 2003
- Weidemann, Peter H. (1984), *Das Management des Organizational Slack*, Diss., Wiesbaden 1984
- Weinzimmer, Laurence G./Bond III, Edward U./Houston, Mark B/Nystrom, Paul C. (2003), Relating marketing expertise on the top management team and strategic

market aggressiveness to financial performance and shareholder value, *Journal of Strategic Marketing* 11, June 2003, S. 133-159,

Williamson, Oliver E. (1963), A model of rational managerial behaviour, in: Cyert;

R.M./March, J. G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.

1963, S. 237-252

Wiseman, Robert M./Bromiley, Phillip. (1996), Toward a model of risk in declining

organizations: an empirical examination of risk, performance and decline, *Or*

ganization Science 7, S. 524-543