

**Studien zum vergleichenden Privatrecht**

---

**Studies in Comparative Private Law**

**Band / Volume 4**

**Weiterentwicklung des deutschen  
Produkthaftungsrechts durch  
Einflüsse des US-amerikanischen  
Produkthaftungsrechts  
unter besonderer Berücksichtigung  
der Automobilindustrie**

**Von**

**Hardy Sieglitz**



**Duncker & Humblot · Berlin**

HARDY SIEGLITZ

Weiterentwicklung des deutschen Produkthaftungsrechts  
durch Einflüsse des US-amerikanischen Produkthaftungsrechts  
unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie

Studien zum vergleichenden Privatrecht

Studies in Comparative Private Law

Band / Volume 4

Weiterentwicklung des deutschen  
Produkthaftungsrechts durch  
Einflüsse des US-amerikanischen  
Produkthaftungsrechts  
unter besonderer Berücksichtigung  
der Automobilindustrie

Von

Hardy Sieglitz



Duncker & Humblot · Berlin

Die Juristenfakultät der Universität Leipzig hat diese Arbeit  
im Jahre 2017 als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten  
© 2018 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: 3w+p GmbH, Ochsenfurt-Hohestadt  
Druck: buchbücher.de GmbH, Birkach  
Printed in Germany

ISSN 2567-5427  
ISBN 978-3-428-15561-3 (Print)  
ISBN 978-3-428-55561-1 (E-Book)  
ISBN 978-3-428-85561-2 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Vorwort

Am 8. und 9. November 2016 fand die Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) an der FH Vorarlberg in Österreich statt. Sie führte Führungskräfte, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studierende, Beraterinnen und Berater, Trainerinnen und Trainer sowie altgediente Praktikerinnen und Praktiker zusammen und bot eine Plattform zum interdisziplinären Austausch über die Grenzen von Fachdisziplinen hinweg.

Das Oberthema der Tagung lautete „Unternehmensführung in der VUCA-Welt“ und bezieht sich damit auf die heute wirksamen Rahmenbedingungen für das Gestalten, Steuern und Weiterentwickeln von (verteilten) Wertschöpfungsprozessen:

- Volatility: Eine hohe Schwankungsbreite mit unbeständiger Veränderungsgeschwindigkeit.
- Uncertainty: Eine Unkenntnis über relevante Einflussgrößen und ihr dynamisches Zusammenspiel.
- Complexity: Unüberschaubar viele Einflussgrößen und Variablen mit vielfältigen Wirkungen.
- Ambiguity: Eine mehrdeutige Interpretierbarkeit von Informationen und Schnittstellen.

Die Grundfragen von Führungskräften in einer VUCA-Welt sind also:

- Wie viele Informationen über die aktuelle Problemsituation habe ich, mit welcher Schwankungsbreite und mit welchen Interpretationsmöglichkeiten?
- Welche Handlungsoptionen stehen zur Verfügung und wie gut kann ich deren erwartbare Auswirkungen abschätzen?

Genau hier knüpft der vorliegende Tagungsband an. In ihm werden Erkenntnisse aus Systemtheorie und Kybernetik 1. und 2. Ordnung auf die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse entlang der arbeitsteiligen (oft verteilten) Wertschöpfung in einer VUCA-Welt bezogen.

Dornbirn/Stuttgart, im Sommer 2018

*Falko Wilms,  
Andreas Größler*



## Inhaltsverzeichnis

Unternehmensführung in der VUCA-Welt Von <i>Falko Wilms</i> .....	9
Das Viable System Model von Stafford Beer Navigator durch die VUCAD- Welt Von <i>Markus Schwaninger</i> .....	21

### I. Management unter Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

Gründen im VUCA-Umfeld: Eine Konzeption für die berufsbegleitende Weiterbildung Von <i>Jan Wunderlich</i> und <i>Meike Tilebein</i> .....	43
Führung in der VUCA-Welt: Erfahrungen und Gestaltungsvorschläge auf der Basis systemtheoretischer und kybernetischer Beschreibungs- und Erklärungs- modelle Von <i>Wolfgang Schröder</i> .....	59
Kompetenzentwicklung als Erfolgsfaktor in VUCA-Umgebungen Von <i>Sünje Helldorff</i> und <i>Egbert Kahle</i> .....	79
Prozessphilosophie, Systemtheorie und die Schwierigkeiten von Kommunika- tion in einer VUCA-Welt Von <i>Jonathan Jancsary</i> .....	91
Erfolgreiche Unternehmensführung in der VUCA-Welt Von <i>Lana Plumanns</i> , <i>Stephan Printz</i> , <i>René Vossen</i> und <i>Sabina Jeschke</i> ....	105

### II. Weitere kybernetische Ansätze der Unternehmensführung

Fuzzy Logic Ansatz zur Nachhaltigkeitsbewertung auf Basis des Integrieren- den Nachhaltigkeitsdreiecks Von <i>Jan Bitter</i> und <i>Sabina Jeschke</i> .....	121
Chancen zum Lernen nutzen Von <i>Antje Duden</i> .....	127

Systemdenken und organisationale Komplexität Von <i>Thomas Göllinger</i> .....	137
Vivisecting the Experience Curve Effect with Endogeneity Glasses On By <i>Andreas Größler</i> .....	157
Narrative der Industriellen Revolutionen als Sinnstiftungs-, Interessen- und Steuerungselement Von <i>Kristina Lahl</i> .....	171
Das Konzept der Organisation N.N. als dynamische Antwort auf die VUCA- Welt Von <i>Herbert Schober-Ehmer</i> und <i>Uta-Barbara Vogel</i> .....	183

# Unternehmensführung in der VUCA-Welt

Von *Falko Wilms*<sup>1</sup>

## I. Hintergrund der Thematik

Das Oberthema der Jahrestagung der GWS 2016 fragt danach, welche Aspekte für eine Unternehmensführung in einer VUCA-Welt heute schon erkannt und welche Handlungsempfehlungen daraus gezogen werden können. VUCA ist ein in den späten 1990er Jahren vom US Army War College<sup>2</sup> geprägtes Akronym für wirksame Rahmenbedingungen des Gestaltens, Steuerns und Optimierens von zielorientierten Prozessen. Das Akronym besteht aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe:

- *Volatility*: Die Situationen ändern sich plötzlich und unerwartet intensiv mit unbeständiger Veränderungsgeschwindigkeit. Dies verursacht oft Risikovermeidungen oder Überreaktionen, was über ausgelöste Kettenreaktionen oft zur Beschleunigung der Entwicklungen führen kann.
- *Uncertainty*: Unbekanntheit und Unvorhersagbarkeit von zukünftig auftretenden Ereignissen und ihren Konsequenzen. Ursachen hierfür sind insbesondere eine Unkenntnis der relevanten Einflussfaktoren und ihres (oft dynamisches) Zusammenspiels.
- *Complexity*: (Strukturelle) Komplexität durch eine Vielzahl verschiedener, eng vernetzter Elemente und Systeme auf mehreren Ebenen, die nur äußerst unzureichend den unternehmensinternen etablierten Zuständigkeitsbereichen zugeordnet werden können.
- *Ambiguity*: Die Mehrdeutigkeit und Unschärfe von Beschreibungen und Bewertungen einer Situation führt zu mehrdeutigen Interpretationen von Informationen, Verantwortungsbereichen und ihren Schnittstellen. Das erschwert das nötige gemeinsame Verständnis der Realität.

Diese Merkmale der VUCA-Welt (Abb. 1) gehen einher mit den wachsenden Möglichkeiten und Potenzialen der digitalen Medien und des Internets,

---

<sup>1</sup> Competence Center of Communication & Collaboration im Department für Sozial- und Organisationswissenschaften der FH Vorarlberg in Dornbirn, Österreich.

<sup>2</sup> Frühe Erwähnungen dieses Akronyms sind zu finden bei *Lawrence/Steck* (1991), S. ii und S. 34; *Roderick/Magee* (1998), S. 1.

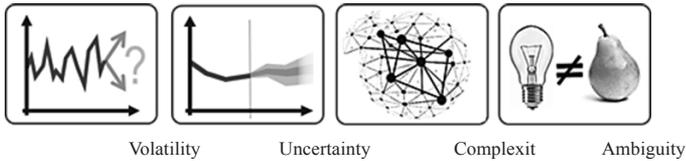


Abbildung 1: Merkmale der VUCA-Welt

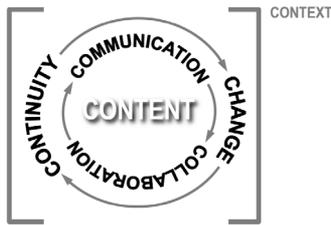
mit denen heute Energie, Information und Materie in einer immer höheren Geschwindigkeit, Zielgenauigkeit und Wirksamkeit um die Welt fließen. Das verändert der Gestaltungsvariablen der Kultur einer vernetzten Zusammenarbeit. Damit werden Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Strategien, Strukturen, Prozessen und ganzen Geschäftsmodellen neu abgesteckt. Es zeigt sich bereits heute, dass unser digitales Zeitalter zu einer kaum überblickbaren Veränderung des heutigen Verständnisses von Kunden, Geschäftsbeziehungen, Differenzierungsmerkmalen oder Wertschöpfungsketten führen wird.

Im Zusammenhang mit diesen unüberblickbaren Veränderungen gewinnen Ansätze der organisationalen *Ambidextrie* an Bedeutung, die Organisationseinheiten zugleich effizient und flexibel zu gestalten versuchen. Die Unternehmensführung soll einerseits das Bewährte nutzen und andererseits neue Geschäftschancen erkunden und erschließen. Es geht also um eine ausgewogene Balance zwischen Bewahrung (continuity) und Wandel (change).

Genau hier schließt ein zentrales konzeptionelles Modell vom Competence Center of Communication & Collaboration an der FH Vorarlberg an (Abb. 2). Wir meinen, dass die Performance (content) einer Organisationseinheit geprägt wird von dem Maß, in dem die Beteiligten die Art ihrer Kommunikation (communication) sowie die Form ihrer Zusammenarbeit (collaboration) möglichst kontextsensitiv (context) verwirklichen.<sup>3</sup>

Damit sind schon einige grundlegende Aspekte genannt, die für eine Unternehmensführung in der VUCA-Welt bedeutsam sind. Unternehmensführung hat heute die Aufgabe, eher hochkomplexe, verschieden interpretierbare Problemstellungen unter erhöhter Unsicherheit befriedigend zu lösen und permanent ihren Verantwortungsbereich entlang von (verteilten) Wertschöpfungsprozessen weiter zu entwickeln. Zwei daraus ableitbare wesentliche Fragen sind:

<sup>3</sup> Vgl.: *Wilms* (2016), S. 98–107.

Abbildung 2: Das CIRCU<sup>4</sup>

- a) Wie viele Informationen über die aktuelle Problemsituation habe ich mit welcher Schwankungsbreite und welchen Interpretationsmöglichkeiten?
- b) Welche Handlungs-Optionen stehen zur Verfügung und wie gut kann ich deren erwartbaren Auswirkungen abschätzen?

Bislang gibt es noch keine allgemein als gültig anerkannte Merkmale, die gute Antworten auf derartige Fragen zu erfüllen haben. Es gibt also mehr gute Fragen als gute Antworten. Vieles ist schlicht noch immer unbekannt.

## II. Begründung der Thematik

Das Modell des Lebensfähigen Systems (eng. Viable System Modell, VSM) wurde von Stafford Beer zur Beschreibung komplexer Systeme in einer sich ändernden Umwelt entwickelt. Nach einer ersten Version<sup>5</sup> mit einer theoretischen Herleitung präziserte er seine Vorstellungen auf Basis kybernetischer Prinzipien für die Anwendung auf Unternehmen<sup>6</sup>.

Später zeigte er in anwendungsorientierten Form praktische Einsatzmöglichkeiten des Modells auf<sup>7</sup> und entfaltete konkrete Anwendungsbeispiele in der Praxis<sup>8</sup>. Für Beer<sup>9</sup> ist das Modell ein Diagnoseinstrument, um die Struktur und die Funktionsweise von Unternehmen auf Pathologien zu untersuchen und recht schnell eine Diagnose zu erstellen.<sup>10</sup> Das Modell wird bis heute in

<sup>4</sup> Wilms (2016), S. 107.

<sup>5</sup> Vgl.: Beer (1972).

<sup>6</sup> Vgl.: Beer (1979).

<sup>7</sup> Vgl.: Beer (1985).

<sup>8</sup> Vgl.: Beer (1989).

<sup>9</sup> Vgl.: Beer (1972), S. 155; Beer (1985), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl.: Beer (1989), S. 27.