

# *Arnold Picot und die Wirtschaftsinformatik*

**Thomas Hess**

**Schmalenbachs Zeitschrift für  
betriebswirtschaftliche Forschung**

ISSN 0341-2687

Schmalenbachs Z betriebswirtsch  
Forsch  
DOI 10.1007/s41471-019-00066-0



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**



# Arnold Picot und die Wirtschaftsinformatik

Thomas Hess

Eingegangen: 22. Dezember 2018 / Angenommen: 14. Juni 2019  
© Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2019

**Zusammenfassung** Plötzlich und unerwartet starb Arnold Picot im Alter von nur 72 Jahren. Als einer der Vordenker der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat er eine Vielzahl von Forschungsfeldern adressiert. Der vorliegende Artikel zeigt auf, dass die Wirtschaftsinformatik als eines dieser Felder zu erachten ist. Um dies zu belegen, werden die zehn meistzitierten Arbeiten Picots analysiert sowie zwei ausgewählte Arbeiten Picots tiefergehend betrachtet. Die Analysen ergeben, dass Arnold Picot tatsächlich auch ein Wirtschaftsinformatiker war. Sein Wirken beschränkt sich dabei nicht allein auf die akademische Forschung, sondern auch auf die institutionelle Entwicklung der Disziplin.

**Schlüsselwörter** Arnold Picot · Wirtschaftsinformatik · Institutionenökonomik · Neue Organisationsformen · Digitale Transformation

**JEL-Classification** M19

## Arnold Picot and Business Informatics

**Abstract** Suddenly and unexpectedly, Arnold Picot passed at the young age of only 72 years. As one of the most renowned thought leaders of Germany's business studies research, his work enriched multiple research areas. The present article presents proof for the argument that one of Picot's research areas is Business Informatics. For this purpose, Picot's ten most cited publications are analyzed, followed by a detailed discussion of two selected works. Following the results of the analyses, it can be concluded that Arnold Picot in deed was an Business Informatics Researcher, whose

---

T. Hess (✉)

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Ludwig-Maximilian-Universität München,  
Ludwigstraße 28, VG, 80539 München, Deutschland  
E-Mail: [thess@bwl.lmu.de](mailto:thess@bwl.lmu.de)

work was not limited to academic research but also to the institutional development of the discipline.

**Keywords** Arnold Picot · Information Systems Research · Institutional Economics · New Organizational Forms · Digital Transformation

## 1 Der Hintergrund

Plötzlich und unerwartet verstarb Arnold Picot am 09.07.2017 im Alter von nur 72 Jahren. Arnold Picot war ein Vordenker der deutschen Betriebswirtschaftslehre und international als einer der führenden deutschen Wirtschaftswissenschaftler bekannt. Eines seiner Tätigkeitsfelder war die Wirtschaftsinformatik. Zur Würdigung seiner Verdienste um die Wirtschaftsinformatik versucht der vorliegende Artikel zum einen das wissenschaftliche Wirken von Arnold Picot in der Wirtschaftsinformatik zu rekapitulieren, zum anderen aber auch seine institutionellen Verdienste für die Disziplin der Wirtschaftsinformatik herauszuarbeiten. Den Einstieg liefert eine Analyse der meistzitierten Arbeiten von Arnold Picot. Im zweiten Schritt werden die wohl wichtigsten zwei Beiträge von Arnold Picot für die Wirtschaftsinformatik dargestellt und eingeordnet. Ergänzend wird dann sein institutionelles Wirken für die Wirtschaftsinformatik dargestellt. Der Artikel schließt mit einem Fazit, welches die eingangs aufgeworfene Frage nach der Rolle von Arnold Picot für die Wirtschaftsinformatik zusammenfasst.

## 2 Eine erste Annäherung: die meistzitierten Arbeiten von Arnold Picot

Um zu bestimmen, welchen Einfluss eine Forschungsarbeit auf andere Forscher hatte, wird heute in der Regel die Anzahl der Zitationen der Forschungsarbeit herangezogen. Dazu greift man i. d. R. auf die Plattform Google Scholar zurück. Angewandt auf die Publikationen von Arnold Picot ergibt sich hier ein mehr als beachtliches Bild

**Tab. 1** Die zehn meistzitierten Arbeiten Arnold Picots und deren Disziplinenzugehörigkeit (Stand: 14.05.2019)

Platzierung	Werk	Zitationen	Disziplin
1	Die grenzenlose Unternehmung	3926	Org./WI
2	Organisation	2002	Org
3	Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie	1340	Org
4	Die Internet-Ökonomie	955	Org./WI
5	Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe	761	Org
6	Transaktionskostentheorie	745	Org
7	Ökonomische Theorien der Organisation	626	Org
8	Grundzüge der Wirtschaftsinformatik	593	WI
9	Information, Organization, and Management	553	Org./WI
10	Auflösung der Unternehmung?	378	Org./WI

(siehe zusammenfassend Tab. 1): Insgesamt (Stand: 14.05.2019) entfallen 22.945 Zitate auf ihn! Auf seine zehn meistzitierten Arbeiten entfallen 11.879 Zitate, das entspricht 51,8% der Gesamtzitationen. Das meistzitierte Werk von Arnold Picot (Picot et al. 2003) ist dabei das Buch „Die Grenzenlose Unternehmung“ mit einem Zitationsvolumen von 3926 Zitaten. Zweitplatziert, mit 2002 Zitaten, folgt der Titel „Organisation“ (Picot et al. 2015). Runde 650 Zitationen dahinter rangiert der Beitrag „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“ (Picot 1982) mit 1340 dokumentierten Referenzierungen. Platz 4 belegt das Werk „Die Internet-Ökonomie“ mit 955 Zitaten (Zerdick et al. 2001), gefolgt von dem Artikel „Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe“ mit 761 Treffern (Picot 1991a). Sein Aufsatz „Transaktionskostentheorie“ nimmt mit 745 Zitaten den sechsten Platz ein (Picot und Dietl 1990). Platz 7 und 8 entfällt auf „Ökonomische Theorien der Organisation“ (Picot 1991b, 626 Zitationen) beziehungsweise das Buch „Grundzüge der Wirtschaftsinformatik“ (Mertens et al. 2012, 593 Zitationen). Zu den ebenfalls noch meistzitierten Werk von Arnold Picot bei Google Scholar gehören die Titel „Information, Organization and Management“ (Wigand et al. 1997, 553 Zitationen) sowie „Auflösung der Unternehmung?“ mit 378 Zitaten (Picot und Reichwald 1994).

Die Arbeiten auf den Plätzen 2, 3, 5, 6 und 7 beschäftigen sich mit organisations-theoretischen Themen. Sein Buch „Organisation“ führt in die institutionenökonomische Perspektive auf eine Organisation ein (Picot et al. 2015). In „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“ (Picot 1982) sowie „Ökonomische Theorien der Organisation“ (Picot 1991b) wird erörtert, inwiefern die Transaktionskostentheorie die betriebswirtschaftliche Unternehmensführungs- und Organisationslehre bereichert. Diese Beiträge werden durch den Artikel „Transaktionskostentheorie“ (Picot und Dietl 1990) komplementiert, der die Grundzüge dieser Denkschule überblicksartig darstellt. Das Papier „Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe“ beschäftigt sich mit der Gestaltung einer Leistungstiefenoptimierung aus organisationstheoretischer Sicht (Picot 1991a). Das Standardwerk zu den „Grundzüge[n] der Wirtschaftsinformatik“ ist dagegen klar der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen (Mertens et al. 2012).

Die vier verbleibenden Arbeiten auf den Plätzen 1, 4, 9 und 10 liegen im Schnittfeld zwischen Organisationstheorie und Wirtschaftsinformatik. Das Buch zur grenzenlosen Unternehmung gibt einen breiten Überblick in die Wechselwirkung zwischen Organisation und digitalen Technologien (Picot et al. 2003). Das Buch „Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft“ analysiert die Rolle von Medien-, Telekommunikations- und Informationstechnologie auf wirtschaftliche Unternehmens- und Marktstrukturen (Zerdick et al. 2001). Platz 9 ist die englische Übersetzung des Buchs zu den grenzenlosen Unternehmen (Wigand et al. 1997). In ihrem Aufsatz „Auflösung der Unternehmung?“ beschreiben Arnold Picot und Ralf Reichwald wie Informations- und Kommunikationstechnologie Auflösungstendenzen klassischer Unternehmensstrukturen befördert (Picot und Reichwald 1994).

Festzuhalten bleibt: Vier der zehn meistzitierten Arbeiten von Arnold Picot entfallen auf das Schnittfeld zwischen Wirtschaftsinformatik und Organisationstheorie. Eine Arbeit ist ganz der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen. Folgt man dieser simplen Analyse, dann wird klar, dass Arnold Picot sicherlich auch Wirtschaftsinformatiker war. Diese quantitative Analyse zeigt auch, dass sich Arnold Picot insbesondere

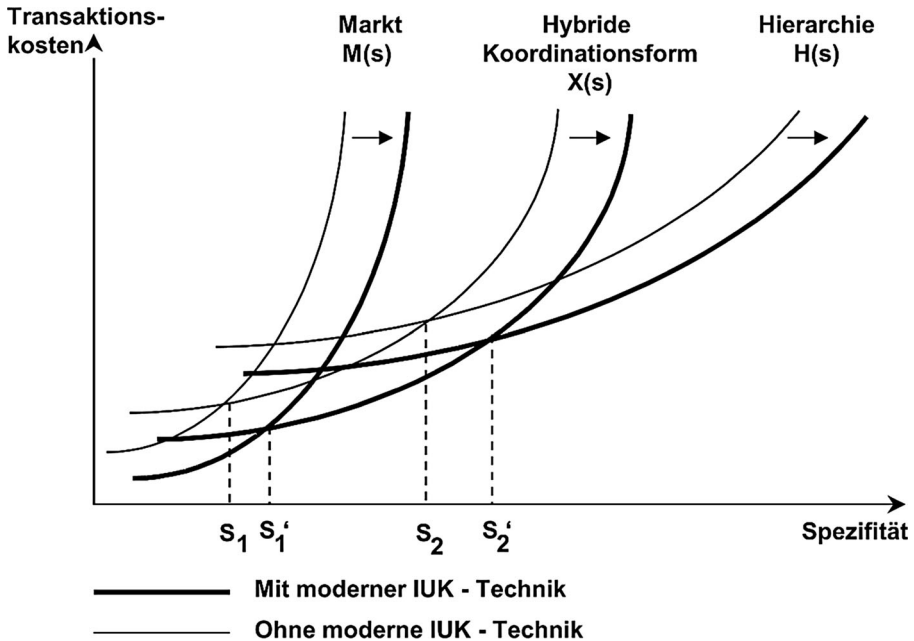
mit neuen, auf innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien basierenden Organisationsformen, Steuerungskonzepten und Marktstrukturen beschäftigt hat. Aus den beiden erstgenannten Themenfeldern stelle ich in den folgenden Abschnitten die beiden wohl bekanntesten Einzelarbeiten vor.

### 3 Digitale Technologien und die Wahl der Organisationsform

Williamson (1985) hat sich in seiner grundlegenden und viel beachteten Arbeit zur Transaktionskostentheorie der Frage gestellt, welche Form der Organisation wirtschaftlicher Leistungserstellung unter welchen Bedingungen zu wählen ist. Er unterscheidet dazu zwischen Markt, Hierarchie und hybriden Organisationsformen. Jede der Grundtypen folgt einem bestimmten Koordinationsmechanismus: im Markt sind es die Preise, die Anordnung in der Hierarchie und ein Mix aus beiden in der hybriden Form.

Williamson (1985) zufolge werden wirtschaftliche Akteure immer versuchen, sich in einer die Transaktionskosten minimierenden Organisationsform zu organisieren. Die wichtigste Determinante für die Höhe der Transaktionskosten ist ihm zufolge die Spezifität. Je höher die Spezifität, desto höher der potentielle Wertverlust. Der gestiegene Wertverlust resultiert dabei aus einer anderweitigen Verwendung der für die Aufgabe erforderlichen Ressourcen. Sowohl Sach- und Humankapital als auch Standort- und Logistikanforderungen können sich in einer gestiegenen Spezifität äußern. Williamson postuliert, dass bei geringer Spezifität Märkte die niedrigsten Transaktionskosten für die Akteure bieten. Dadurch kann mit geringen Kosten nach Alternativen gesucht und so eine geeignete Auswahl getroffen werden. Steigt die Spezifität an, werden die sonst so effizienten Marktmechanismen schrittweise entkräftet, und es entsteht Spielraum für Opportunismus, der sich in steigenden Transaktionskosten ausdrückt. Bei mittlerer Spezifität weisen die hybriden Formen die niedrigsten Transaktionskosten auf. Bei einer hohen Spezifität ist die Hierarchie die transaktionskostenminimale Organisationsform. Daraus entwickelt Williamson (1985) eine Minimalkostenkurve, wie sie auch in Abb. 1 wiedergegeben ist. Bis zum Spezifitätsmaß  $S_1$  ist danach der Markt die beste (kostenminimale) Wahl, zwischen den Spezifitätsmaßen  $S_1$  und  $S_2$  ist das hybride Arrangement und über dem Punkt  $S_2$  die Hierarchie zu wählen.

Picot et al. (1996) basieren ihre Überlegungen zum Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnik und der darauf aufbauenden IKT-Systeme auf dem gerade skizzierten Modell von Williamson. Sie postulieren, dass die Einführung neuer IuK-Systeme oder die Verbesserung von bestehenden IuK-Systemen zur Senkung der fixen und der variablen Transaktionskosten bei allen drei Grundtypen beiträgt. Dadurch kommt es zu einer Verschiebung der drei Kostenkurven M, H und X. In Folge dessen verändert sich auch die Minimalkostenkurve. Die Grenzpunkte  $S_1$  und  $S_2$  verschieben sich bildlich gesprochen nach rechts ( $S_1'$ ,  $S_2'$ ). Dadurch ist der Markt für einen größeren Bereich an Spezifität effizient. Diese Veränderung wird als „Move-to-the-market“ bezeichnet. Im Kern bedeutet dies, dass marktbasierende Organisationsformen durch digitale Technologien in mehr Fällen die effiziente Organisationsform sind. Analog gilt dies auch für hybride Arrangements. Die empirisch



**Abb. 1** Transaktionskostenverläufe bei unterschiedlichen institutionellen Arrangements (Picot et al. 1996)

zu beobachtende, zunehmende (Teil-)Vermarktlichung der Leistungserstellung lässt sich damit auch theoretisch erklären.

Ergänzend hat sich Arnold Picot vertiefend den hybriden Arrangements gewidmet (Picot et al. 2003). Diese treten z. B. in der Extremform der virtuellen Unternehmen auf. Es existieren verschiedene Arten von Unternehmensnetzwerken, eine davon ist das virtuelle Unternehmen (Mertens und Faisst 1994). Ein Unternehmensnetzwerk wird durch drei oder mehr Unternehmen begründet. Während der Kooperation, die für einen längeren Zeitraum eingegangen wird, arbeiten die Unternehmen in verschiedenen Konstellationen an gemeinsamen Projekten. Im Gegensatz zu den bis dato bekannten Formen von Unternehmensnetzwerken organisiert sich ein virtuelles Unternehmen gewöhnlich für jedes Projekt neu – mit Hilfe des Internets und darauf aufbauenden Anwendungssystemen. Virtuelle Unternehmen sind vor allem in der Informatikbranche, der Medienbranche und in der Beratungsbranche aufgetreten.

#### 4 Digitale Technologien und die Wahl der adäquaten Kontrollform

Eng mit der Transaktionskostentheorie verwandt und ebenfalls ins Spektrum der Neuen Institutionenökonomik einzuordnen ist die Principal-Agent-Theorie. In den Grundsätzen auf das Werk von Coase (1937) zurückgehend, beschäftigt sie sich mit dem Verhältnis von Auftraggebern (Principals) und Auftragnehmern (Agenten) in einer durch asymmetrische Informationen geprägten Auftragssituation. Diese Auf-

tragssituation ist durch einen zugrundeliegenden Vertrag sowie die Übertragung von Entscheidungs- und Ausführungsbefugnissen vom Principal auf den Agenten gekennzeichnet. In solch einem Verhältnis fällt der Agent (Auftragnehmer) Entschlüsse, die sowohl einen Einfluss auf das eigene Wohlergehen als auch auf das des Principals (Auftraggeber) haben. Dabei hat der Principal nicht nur unvollkommene Informationen bezüglich des Eintretens gewisser Umweltzustände, sondern auch bezüglich des Handelns des Agenten. Der so entstandene Entscheidungsspielraum kann seitens des Agenten genutzt werden und ermöglicht diesem somit opportunistisches Verhalten.

Die aus der asymmetrischen Informationslage entstehenden Problemfelder lassen sich in die drei Bereiche Hidden-Characteristics, Hidden Action und Hidden Intention einteilen. Der erste Bereich erscheint bereits beim Abschluss des Vertrags zwischen beiden Parteien. Da der Principal im Voraus weder die Qualitätsmerkmale des Agenten noch die der angebotenen Leistungen einschätzen kann, geht der Principal in dieser Situation das Risiko ein, dass der ausgewählte Agent nicht zu seinen Anforderungen und Bedürfnissen passt (Adverse-Selection). Der zweite Bereich besteht während der Vertragserfüllung, sofern eine Nicht-Beobachtbarkeit der Arbeit des Agenten oder eine nicht Beurteilbarkeit der Arbeitsergebnisse vorherrscht (Hidden-Action/Hidden-Information). Das Ergebnis beider Fälle ist, dass der Principal zwar den Output kennt, ihm jedoch die Informationen und Mittel zu einer fundierten Einschätzung fehlen. Eine Beurteilung, ob die Ergebnisse den Bemühungen des Agenten zuzuschreiben sind oder exogene Faktoren dazu geführt haben, ist ihm nicht möglich. Dadurch hat der Agent einen Handlungsspielraum, den er zu seinem Vorteil nutzen kann (Moral-Hazard). Der dritte Bereich „Hidden Intention“ thematisiert eine mögliche Abhängigkeit des Principals vom Agenten, da er auf dessen Arbeit angewiesen ist. Sowohl Hidden-Action als auch Hidden-Intention treten nach der Vereinbarung zwischen den Parteien auf, woraus der Agent einen Vorteil ziehen kann (Hold-Up).

Die auf der Principal-Agent-Theorie beruhende wirtschaftswissenschaftliche Literatur lässt sich in die normative und die positive Schule aufteilen. Erstere gestaltet durch formale Kalküle Anreizsysteme optimal und konzentriert sich dabei auf eine geringe Anzahl von Variablen und (bis auf wenige Ausnahmen) nicht auf instrumentelle Fragen. Konträr dazu fokussiert sich die positive Schule auf die empirisch-qualitative Erforschung von vielschichtigen betrieblichen Principal-Agent-Problemen.

Arnold Picot knüpft in seiner Arbeit (Picot 1989) an die positive Schule der Principal-Agent-Theorie an und entwickelt einen Ansatz, in dessen Zentrum die Wahl der adäquaten Kontrollform zur Überwindung von Moral-Hazard in Abhängigkeit von IuK-Systemen steht. Die Auswahl der passendsten Form des Monitorings (d. h. dem geeignetsten Informations- und Kommunikationssystem) ist von der Beobachtbarkeit des Agenten durch den Principal und dem Spielraum des Agenten beim Erstellen der Arbeitsergebnisse abhängig. Er unterscheidet vier Kontroll- und Überwachungstypen, die unter dem Begriff „Monitoring“ gefasst werden können (siehe Abb. 2).

Typ 1 umfasst Situationen, in denen der Principal den Agenten gut beobachten kann, die Produktionsfunktion des Agenten also bekannt und nachvollziehbar ist.



**Beeinflussbarkeit durch Agent**

		hoch	gering
Beobachtbarkeit durch Principal	gut möglich	<p><b>Informationen zum Vorgehen</b></p> <p style="text-align: right;">(I)</p>	<p><b>Informationen zum Vorgehen mit Fokus auf technischen Prozess und Input</b></p> <p style="text-align: right;">(II)</p>
	schlecht möglich	<p><b>Informationen zum Ergebnis, ergänzt durch Ergebnisoffenlegung gegenüber dem Markt</b></p> <p style="text-align: right;">(IV)</p>	<p><b>Informationen zum Ergebnis mit Fokus auf technische Daten</b></p> <p style="text-align: right;">(III)</p>

**Abb. 2** Zusammenhänge zwischen Prinzipal-Agent-Situation und Informations- und Kommunikationssystemen (Picot 1989)

Dabei reicht es aus, dass der Principal in der Lage ist, sich über das Handeln des Agenten zu informieren. Zudem muss der Agent bei Typ 1 die Möglichkeit haben, durch die Art und Weise seines Arbeitseinsatzes Einfluss auf die Varianz der Arbeitsqualität auszuüben. Produktions-Planungs- und Steuerungssysteme können als Monitoring-Instrumente für Typ 1 genutzt werden. Typ 2 ist gekennzeichnet durch eine starke Orientierung am technischen Prozess. Das heißt, dass der Agent das Arbeitsergebnis durch sein Arbeitsverhalten kaum beeinflussen kann – es handelt sich um Output fixe Arbeitsprozesse. Betriebliche Instrumente des Monitorings in Typ 2 sind Anwendungssysteme, die zur teilautomatischen Herstellung von Produkten und deren Qualitätssicherung genutzt werden können (z. B. CAD/CAM-Prozesse).

Bei Typ 3 hängt der Output, analog zu Typ 2, kaum vom Arbeitsverhalten des Agenten ab. Zusätzlich ist diese Situation dadurch gekennzeichnet, dass das Input-Output-Verhältnis hier vom Principal nur begrenzt beobachtbar ist (z. B. Teamarbeit). Der Fokus sollte hier auf der Kontrolle der (technischen) Daten liegen. Betriebliche IuK-Systeme für Typ 3 müssen die vereinbarte Output-Qualität über ebenfalls vereinbarte AbnahmeprozEDUREN (z. B. Stichproben, Drittparteiexpertise) abbilden können. Typ 4 tritt auf, sofern der Principal die Input-Output-Zusammenhänge nicht beobachten, der Agent hingegen seine Arbeit durch Sorgfalt beeinflussen kann (z. B. Ausbildungsleistungen, Forschungs- und Entwicklungsleistungen). Aus betrieblicher Sicht sollte sich hier vor allem auf die Reputation des Agenten bezogen werden. IuK-Systeme müssen hier zum einen Informationen über die Reputation und Leistungsqualität (d. h. Endresultate) potentieller und aktueller Agenten bereithalten. Zum anderen müssen sie dazu dienen, den Informations- und Kommunikationsfluss zwischen Agent und Principal möglichst effektiv zu gestalten.

Arnold Picot weist mit seinem Ansatz damit eindrücklich u. a. darauf hin, dass es nicht immer sinnvoll sein muss, alle verfügbaren Informationen zu nutzen, auch wenn sie angeboten werden. Diese Analyse ist vor 20 Jahren entstanden, sie ist

aber auch heute noch überaus relevant. Umfangreiche Systemprotokolle und Datenbestände sowie deutlich verbesserte Möglichkeiten der Zusammenführung und der Analyse großer Datenmengen stellen Managern eine bisher unbekannte Menge an Daten bereit. Nicht immer ist es sinnvoll, all diese Daten auch für die Führung zu nutzen.

## 5 Add on: Die institutionelle Perspektive

Über seine theoretischen und inhaltlichen Beiträge hinaus galt Arnold Picots besonderes Engagement der Entwicklung der Wirtschaftsinformatik als neue akademische Disziplin. Besonders zu nennen ist diesbezüglich sein Mitwirken an einem der führenden einführenden Lehrbücher zur Wirtschaftsinformatik (Mertens et al. 2012), an der Etablierung einer ganz speziellen Form eines Wirtschaftsinformatik-Studiengangs (dem Add-on-Studienprogramm „Technology Management“) und an der Entwicklung des MÜNCHNER KREIS als einer unabhängigen, interdisziplinären und internationalen Plattform zwischen Wissenschaft und Praxis.

Das einführende Lehrbuch zur Wirtschaftsinformatik liegt mittlerweile in der 12. Auflage vor (Mertens et al. 2017). Arnold Picot hat das Buch vom Anfang bis zur 11. Auflage (Mertens et al. 2012) und damit bis zu seiner Emeritierung mitgestaltet. Das Buch gibt einen breiten, sowohl praktisch als auch theoretisch fundierten Überblick über die Kerngebiete der Wirtschaftsinformatik sowie die wichtigsten technologischen Grundlagen. Lehrbücher geben Studierenden einen ersten Eindruck vom Fach und definieren die Themen eines Fachs mit. Beide Rollen hat das Buch seit Jahrzehnten inne. Es zählt zweifelsohne zu den führenden Lehrbüchern im deutschsprachigen Raum. Als Mit-Autor hat Arnold Picot die Wirtschaftsinformatik damit nachhaltig geprägt.

Entscheidend beteiligt war Arnold Picot außerdem an der Entwicklung eines außergewöhnlichen Wirtschaftsinformatikstudiums, dem Add-on-Studienprogramm „Technology Management“ des Center for Digital Technology and Management (CDTM), einem gemeinsamen Zentrum von LMU München und TU München. Der Studiengang richtet sich insbesondere an Studierende der Wirtschaftswissenschaften sowie der Informatik und Informationstechnik. Während des Programmes besuchen die Studierenden, parallel zu ihren regulären Bachelor-, Diplom- oder Masterstudien, Kurse aus einem Kerncurriculum. Ergänzt werden diese Pflichtkurse um einen Wahlpflichtanteil, der beispielsweise die Kurse „Design Thinking“ oder „Sketching with Hardware“ umfasst. Gerade die Kernkurse beinhalten viele Inhalte, die man gut der Wirtschaftsinformatik zurechnen kann, wie beispielsweise „Managing Product Development“. Das Studienprogramm dauert zwischen zwei bis vier Semester lang und umfasst eine Studienleistung von 45 ECTS. Typischerweise schließen die Studierenden das Add-on-Studienprogramm mit einem Auslandsaufenthalt an einer der 11 Partneruniversitäten ab. Darunter befinden sich einige international führende Universitäten wie beispielsweise die University of California in Berkeley oder das Massachusetts Institute of Technology. Aktuell wird jedes Semester eine Kohorte von rund 25 Studierenden zugelassen. Im Gegensatz zu heute gängigen Wirtschaftsinformatik-Studiengängen ist das am CDTM entwickelte Modell als

Ergänzung konzipiert. Traditionelle Wirtschaftsinformatik-Studiengänge sind integriert konzipiert, d. h. sie vereinen Inhalte der BWL, der Wirtschaftsinformatik und der Informatik in einem Studiengang. Das „Technology Management“ des CDTM, an dessen Konzeption Arnold Picot federführend beteiligt war, basiert dagegen auf der interdisziplinären Ergänzung eines grundständigen, anderweitigen Studiengangs und stellt damit eine Besonderheit in der Wirtschaftsinformatik-Studienlandschaft dar.

Eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlug Arnold Picot über sein Engagement beim MÜNCHNER KREIS, den er 16 Jahre im Amt des Vorstandsvorsitzenden anführte. Als gemeinnützige, internationale Vereinigung an der Nahtstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft gestaltet der MÜNCHNER KREIS seit seiner Gründung im Jahr 1974 die digitalisierte Wissens- und Informationsgesellschaft durch seine Arbeit mit. Heute positioniert sich der MÜNCHNER KREIS als unabhängige Plattform, die gleichermaßen Herstellern, Dienstleistern und allen Anwenderbranchen wie Automotive, Energie etc. zur Verfügung stehen soll. Mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten (Veranstaltungsreihen sowie Studien) setzt er sich konstruktiv mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung auseinander. Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis gibt es viele. Der MÜNCHNER KREIS hat es geschafft, sich über die Jahre – stark geprägt durch Arnold Picot – als federführende Plattform zu etablieren. Charakteristisch für den MÜNCHNER KREIS sind die Hochrangigkeit sowohl der Wissenschaftler als auch der Praktiker, der neutral-sachliche Ansatz sowie eine gewonnene Relevanz sowohl für die Unternehmen als auch in der Politik. In seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender hat Arnold Picot diese Erfolgsgeschichte entscheidend mitgeprägt.

## 6 War Arnold Picot nun ein Wirtschaftsinformatiker?

Über eine Analyse der Zitationswerte seiner zehn meistzitierten Veröffentlichungen konnte die Annahme bestätigt werden, dass Arnold Picot auch ein Wirtschaftsinformatiker war. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit typischen Arbeiten von Arnold Picot und mit seinem institutionellen Arrangement hat das bestätigt.

Zu den ersten Kernthemen der Wirtschaftsinformatik gehörte die Entwicklung von Anwendungssystemen und deren inhaltliche Ausgestaltung. In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ist das Informationsmanagement als weiteres Kernthema dazu gekommen. In den letzten Jahren kristallisieren sich die Digitale Transformation von Unternehmen bzw. etwas breiter das „digitale Geschäft“ als 4. Kernthema der Wirtschaftsinformatik heraus. Arnold Picot hat sich sehr frühzeitig mit der Wechselwirkung zwischen digitalen Technologien und der Organisation von Unternehmen beschäftigt und damit – weit vor dem Mainstream – ein wichtiges Teilthema der Digitalen Transformation adressiert – und auch der Bearbeitung des Themas in der Wirtschaftsinformatik Vorschub geleistet. Erwähnt sei an dieser Stelle auch das bereits 2003 erschiene Schwerpunktheft der „Wirtschaftsinformatik“ (heute: „Business & Information Systems Engineering“) zur Wechselwirkung zwischen Wirtschaftsinformatik und ökonomischer Theorie (Hess und Picot 2003).

Charakteristisch für die Wirtschaftsinformatik ist auch das Streben nach Sichtbarkeit in Lehre und Praxis. Diesbezüglich konnte Arnold Picot mit der Beteiligung an einem der wichtigsten deutschsprachigen Lehrbücher, dem Aufbau eines einzigartigen Studiengangs und mit der Etablierung einer Praxisplattform „mit Substanz“ ohne jeden Zweifel Schwerpunkte setzen. Arnold Picot hat sich demnach in einem hohen Maße institutionell um die Wirtschaftsinformatik verdient gemacht und seine fachliche Expertise konstruktiv verwirklicht.

Am Ende dieses Versuchs der Würdigung des Wirkens von Arnold Picot in der Wirtschaftsinformatik bleibt nun, ihm einen herzlichen Dank für sein umfassendes Engagement für die Wirtschaftsinformatik auszusprechen.

**Danksagung** Mein Dank gilt Severin Weiler für die Unterstützung beim Erstellen dieses Textes.

## Literatur

- Coase, Ronald. 1937. The nature of the firm. *Economica* 16:386–405.
- Hess, Thomas, und Arnold Picot. 2003. Wirtschaftsinformatik und ökonomische Theorie. *Wirtschaftsinformatik* 5:3.
- Mertens, Peter, und Wolfgang Faist. 1994. Virtuelle Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik* 36:169–172.
- Mertens, Peter, Freimut Bodendorf, Wolfgang König, Arnold Picot, Matthias Schumann, und Thomas Hess. 2012. *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*, 11. Aufl., Berlin: Springer Gabler.
- Mertens, Peter, Freimut Bodendorf, Wolfgang König, Matthias Schumann, Thomas Hess, und Peter Buxmann. 2017. *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*, 12. Aufl., Berlin: Springer Gabler.
- Picot, Arnold. 1982. Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. *Die Betriebswirtschaft* 42:267–284.
- Picot, Arnold. 1989. Zur Bedeutung allgemeiner Theorienansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie. In *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*, Hrsg. W. Kirsch, A. Picot, 361–379. Wiesbaden: Gabler.
- Picot, Arnold. 1991a. Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 4:336–357.
- Picot, Arnold. 1991b. Ökonomische Theorien der Organisation: ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In *Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft* 52. Ausgabe Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Hrsg. D. Ordelheide, B. Rudolph, und E. Büsselmann, 143–170. Stuttgart: Poeschel.
- Picot, Arnold, und Helmut Dietl. 1990. Transaktionskostentheorie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 4:178–184.
- Picot, Arnold, und Ralf Reichwald. 1994. Auflösung der Unternehmung? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 5:547–570.
- Picot, Arnold, Helmut Dietl, Egon Franck, Marina Fiedler, und Susanne Royer. 2015. *Organisation: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald, und Rolf T. Wigand. 2003. *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Berlin: Springer Gabler.
- Picot, Arnold, Tanja Ripperger, und Birgitta Wolff. 1996. The fading boundaries of the firm: the role of information and communication technology. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 152:65–79.
- Wigand, Rolf T., Arnold Picot, und Ralf Reichwald. 1997. *Information, organization, and management: Expanding markets and corporate boundaries*. New York: Wiley.
- Williamson, Oliver. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press Collier Macmillan.
- Zerdick, Axel, Arnold Picot, Klaus Schrape, Alexander Artope, Klaus Goldhammer, Dominik K. Heger, und Roger Silverstone. 2001. *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*. Berlin: Springer.