

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Strategisches Management

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2015

Impressum

Autor: Prof. Dr. Reinhard Pfried
Aktualisierung 2015: Michael Jonitz

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 5. Auflage 2015, Erstausgabe 2009

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlík

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2009 - 2015

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, April 2015

Prof. Dr. Reinhard Pfriem



Dr. Reinhard Pfriem, Jahrgang 1949, ist seit 1994 ordentlicher Universitätsprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Hauptsächliche Lehr- und Forschungsgebiete:

Strategisches Management, Nachhaltige Unternehmensstrategien, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, (kulturalistische) Theorie der Unternehmung.

- Studium von Politikwissenschaft und Philosophie an der Freien Universität Berlin, von Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum
- 1985 Initiator des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Berlin, bis 1990 geschäftsführender Gesellschafter
- seit 1993 Gründungsgesellschafter der ecco ecology and communication Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg
- seit 2003 Direktoriumsmitglied des Konstanzer Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW)
- Vorsitzender des nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensnetzwerks ONNO e. V. in Ostfriesland
- Initiator der Spiekerooger Klimagespräche, die seit Oktober 2009 jährlich im Künstlerhaus auf der ostfriesischen Insel stattfinden
- Herausgeber der Buchreihe »Theorie der Unternehmung« im Marburger metropolis-Verlag

E-Mail: reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de

Website: www.laub.uni-oldenburg.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG.....	6
1	WAS IST STRATEGIE?..... 9
1.1	Fallbeispiel: Hundert Jahre Fließbandarbeit..... 9
1.2	Die Ableitung des Begriffs aus dem Militärischen: Strategisches Handeln und seine Fallstricke 11
1.3	Mintzbergs 5 P's für die Erklärung von Strategie 16
1.4	Die Hauptmerkmale von Unternehmensstrategien 21
1.5	Strategie verlangt Umgang mit prinzipiell offenen Zukünften 27
1.6	Fallbeispiel zu der Frage „Was ist Strategie?“ 30
2	DIE WISSENSCHAFTLICHE DISZIPLIN DES STRATEGISCHEN MANagements 36
2.1	Fallbeispiel: Der lange Weg 36
2.2	Was macht eine wissenschaftliche Disziplin aus? 38
2.3	Meilensteine der Disziplinengeschichte 40
2.4	Wissenschaftliche Verallgemeinerung, aber Wettbewerbsvorteile für den einzelnen? 47
2.5	Veränderungen des Akteursgefüges für das Strategische Management 52
2.6	Eine Wissenschaft und ihre Grenzen..... 55
2.7	Fallbeispiele zum Strategischen Management als wissenschaftlicher Disziplin 57
3	MARKTORIENTIERTE ANSÄTZE DES STRATEGISCHEN MANagements 64
3.1	Fallbeispiel: Schneller und flacher 64
3.2	Die Verschärfung des Wettbewerbs ist mehr als eine rhetorische Floskel..... 65
3.3	Die Ökonomik als Theorieangebot für das Strategische Management 67
3.4	Der Branchenstrukturansatz des Strategischen Managements 70
3.5	Markteintrittsbarrieren 75
3.6	Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen 77
3.7	Reichweite und Grenzen einer marktbezogenen Wettbewerbstheorie des Strategischen Managements 79
3.8	Fallbeispiel: Wenn der Autohändler mit der Flatrate lockt..... 82

4	RESSOURCEN- UND KOMPETENZORIENTIERTE ANSÄTZE DES STRATEGISCHEN MANAGERMENTS	87
4.1	Fallbeispiel: China hält Seltene Erden künstlich knapp	87
4.2	Der Resource-based View als Alternative zum Market-based View	88
4.3	Das Management von Ressourcen, Capabilities und Kernkompetenzen	95
4.4	Wissensmanagement	99
4.5	Organisationales Lernen	105
4.6	Fallbeispiel zu den ressourcenorientierten Ansätzen des Strategischen Managements	108
5	UNTERNEHMEN GENERIEREN ZUKUNFTSMÄRKTE	113
5.1	Transformation der Märkte durch wirtschaftlichen Strukturwandel	113
5.2	Der Prozess der schöpferischen Zerstörung	117
5.3	Das Modell des Anpassungsoptimierers ist noch verbreitet, aber nicht länger haltbar	119
5.4	Die dritte Stufe wirtschaftlichen Wettbewerbs	122
5.5	Drei Beispiele für die Entwicklung von Zukunftsmärkten	127
5.6	Die Generierung von Zukunftsmärkten ist der strategische Umgang mit prinzipieller Offenheit von Zukunft	131
5.7	Fallbeispiel: Von 2x4 Minuten zur Körperlosigkeit	134
6	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	139
6.1	Unternehmertum als Skandalereignis?	139
6.2	Corporate Governance und der Deutsche Corporate Governance Kodex	140
6.3	Corporate Social Responsibility	145
6.4	Corporate Citizenship	149
6.5	Unternehmensethik	154
6.6	Nachhaltige Entwicklung als Herausforderung und regulative Idee des Strategischen Managements	159
7	DER KULTURALISTISCHE ZUGANG ZUM STRATEGISCHEN MANAGEMENT	166
7.1	Zwei hinführende Vorgeschichten: Interne Organisationskultur(en) und Kulturmanagement	166
7.2	Die Weltlosigkeit der Betriebswirtschaftslehre und des Strategischen Managements – ein Relikt des 20. Jahrhunderts	168

7.3	Multiple Modernities – die Welt, in der sich das Strategische Management von Unternehmen bewegt	173
7.4	Konsumismus als Zeitkrankheit.....	176
7.5	Wirtschaftskulturen ... lassen sich unterscheiden und verändern sich	178
7.6	Unternehmensstrategien unterscheiden sich auch und bieten unterschiedliche kulturelle Angebote an die Gesellschaft	181
7.7	Ökonomische Handlungen und Entscheidungen sind kulturelle Praktiken	185
7.8	Fallbeispiel zum kulturalistischen Zugang zum Strategischen Management	186
8	LITERATURVERZEICHNIS	192
9	GLOSSAR	206

EINFÜHRUNG

Die Zeiten, zu denen Strategisches Management ein Betätigungsfeld eher nur für große Konzerne war, sind endgültig vorbei. Unter den Bedingungen eines wirtschaftlichen Strukturwandels und gesellschaftlicher Veränderungen von solchem Ausmaß, wie das trotz zweier Weltkriege im 20. Jahrhundert in den Industrieländern nicht zu beobachten war, können sich auch kleine und mittelständische Unternehmen dieser Aufgabenstellung nicht länger entziehen. Nur auf die langfristige Fortführung von »Business as usual« zu setzen, sichert heute keine unternehmerische Existenz mehr. Vernünftige Antworten auf die Fragen »Wo steht unser Unternehmen in zehn oder zwanzig Jahren? Womit verdienen wir dann hauptsächlich unser Geld?« können dazu führen, schon in den nächsten Jahren Veränderungen bzw. wichtige Weichenstellungen vornehmen zu müssen.

Weil freilich unter dem Druck des Alltagsgeschäfts in kleinen und mittelständischen Unternehmen strategische Fragen häufig zu kurz kommen, weil es – im Unterschied zu großen Unternehmen – dafür in der Regel auch keine besonderen Stellen gibt, ist die Beschäftigung von Entscheidungsträgern in den häufig so genannten KMU's mit den Herausforderungen, Aufgaben und Möglichkeiten strategischen Managements umso wichtiger.

Das vorliegende Studienmaterial erklärt (1), was Strategie für die erfolgreiche Führung von Unternehmen bedeutet. Dann wird (2) beschrieben, wie sich die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements als nicht nur Forschungs-, sondern auch Ausbildungsfach für die Entscheidungsträger herausgebildet und entwickelt hat. Dabei werden auch die Veränderungen erläutert, die die Hauptinhalte des Fachgebiets nicht zuletzt aufgrund der Veränderungen der Unternehmenspraxis erfahren haben.

Strategisches Management bedeutet, die marktlichen Entwicklungen und die Möglichkeiten der Unternehmung gerade in den grundlegenden Entscheidungen erfolgreich zusammenzubringen. Dem entsprechend haben sich in den vergangenen Jahrzehnten vor allem solche Konzeptionen des Strategischen Managements herausgebildet, die sich eingehend mit der Verortung des Unternehmens im Markt bzw. mit der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen beschäftigen. Das Studienmaterial folgt dem dadurch, dass im Kapitel (3) der marktorientierte Ansatz und im Kapitel (4) der so genannte ressourcenorientierte Ansatz des Strategischen Managements behandelt werden.

In beiden Ansätzen steht das Ziel im Fokus, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu steigern. Zum angesprochenen Ausmaß des heutigen wirtschaftlichen Strukturwandels gehört, dass (auch kleine und mittelständische) Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht nur durch kostengünstigere bzw. bessere Verfahren und Produkte zu verbessern suchen, sondern sich (5) selbst an der Generierung neuer Märkte aktiv beteiligen. Angesichts der Reichweite, die unternehmenspolitische Entscheidungen heute haben, und der vergleichsweise geringer gewordenen Macht staatlicher Politik hat sich in den letzten Jahren als

Anforderung an die Unternehmen ergeben, für sich selbst (6) gesellschaftliche Verantwortung als ausdrückliche Aufgabe zu übernehmen.

Das Modul hat folgenden didaktischen Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die **Lernergebnisse**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Schlüsselworte** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Fragen und Aufgaben zur Lernkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
 - Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
 - Internetrecherchen.
- **Verzeichnis der zitierten Literatur**. Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.
- **Online-Aufgaben**. In der Lernumgebung C3LLO finden Sie Online-Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten. Die Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren. Sie erhalten auf Ihre Antworten ein Feedback des Mentors bzw. der Mentorin. Die Online-Aufgaben bereiten Sie auf die Klausur vor.

KAPITEL 1: WAS IST STRATEGIE?

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie

- den aus dem Militärwesen stammenden Strategiebegriff für die Führung von Unternehmen anwenden und abgrenzen können,
- in eigenen Worten Mintzbergs 5 P's für die Erklärung von Strategie erläutern und konkrete Illustrationsbeispiele dafür finden können,
- die Hauptmerkmale von Unternehmensstrategien anhand von Beispielen beschreiben können,
- die Aufgabe der Strategiebildung mit Überlegungen zu künftigen Entwicklungen zusammenbringen können.

1 WAS IST STRATEGIE?

1.1 Fallbeispiel: Hundert Jahre Fließbandarbeit

Was für eine Traumfabrik! Als der schwedische Autohersteller Volvo im Mai 1989 der Welt sein neues Werk in Uddevalla präsentierte, da war das Arbeiterparadies ganz nah. Fortan herrschte Anarchie in der Arbeitswelt des hohen Nordens: Statt wie bisher monoton und geisttötend in Akkordhetze Stück für Stück Teile an die auf dem Band vorbeiziehenden Karosserien der Marke aufzuschrauben, sollten selbständige Teams von acht bis zwölf Werk tätigen einen kompletten Volvo montieren. Die Arbeitssoziologin Silke Ernst pilgerte wie so viele Gewerkschafter zur Befreiung der Arbeiterschaft ins heilige Uddevalla-Walhall: „Wir waren fasziniert von der Vorstellung, dass Effizienz und Gerechtigkeit vereinbar seien.“ Die Vorstellung ist bis heute eine solche geblieben, die Idee des Abschieds vom Ford'schen Fließband hat sich irgendwie ganz anders entwickelt als geplant, gegenteilig, könnte man sagen. 1999 musste Volvo seine defizitäre Pkw-Division an die Ford Motor Company verhöckern. Mittlerweile ist die einst stolze Schwedenmarke nach China verkauft.

Vor 100 Jahren, im Dezember 1913, rollten im amerikanischen Detroit die ersten T-Modelle vom Fließband. Es war die Geburt des Massenprodukts. Das Auto für jedermann rollt vom Band bis heute. In Michigan, Wolfsburg, München, Stuttgart, Toyota. In Lübeck befördert das Band Marzipanstückchen, in Hamburg Nivea-Dosen - und die Konsumgesellschaft dem immer höheren Lebensstandard entgegen: Denn das Band senkt die Kosten. Die Gemüter bewegt es seit eh und je.

Wie eine Schafherde drängen die Arbeiter in Charlie Chaplins Film „Moderne Zeiten“ aus dem Jahr 1936 aus der U-Bahn in die Fabrik ans Band. In den 70er Jahren wurde die Frage nach der Menschlichkeit des Fließbandtakts genauso gestellt wie in den 80ern, 90ern, Anfang unseres heutigen Jahrtausends. Den Fordismus zu überwinden, das ist stets Menschheitstraum geblieben. Oft schon sei die Ford'sche Arbeitsteilung totgesagt worden, spottet der Erlanger Soziologe Gert Schmidt, vielfach kopiert, nie erreicht. Unter Fordismus versteht der Arbeitsforscher weit mehr, als dass ein Automobil im Arbeitstakt des Fließbands gefertigt wird. Fordismus, das steht für Massenproduktion, Massenkonsum, den Wohlfahrtsstaat und Wachstum. Eine gewaltige ökonomische und gesellschaftliche Umwälzung des vergangenen Jahrhunderts. Und die Blüte des Fordismus stünde noch bevor, ruft Soziologe Schmidt: „Denken Sie an die Fabriken in China! In Brasilien! Indien!“

In der Tat. Nicht weniger als eine Revolution hat Henry Ford mit seiner Technik der Welt beschert. 39 Jahre war er alt, als er sein Gesellschaftslabor namens „Ford Motor Company“ im Jahr 1903 eröffnete. Sein Ziel: ein Automobil zu bauen, das langlebig und robust sein sollte, aber vor allem so günstig, dass es sich ein Großteil der Menschen leisten könne. Ford wollte die Menschheit motorisieren, dafür durften die Autos nicht viel kosten, dafür mussten die Produktionskosten runter.

Also ließ Ford das Fließband errichten. Die Produktion der Blechliesel wurde in 84 Arbeitsschritte zerlegt (heute sind es im Autobau Tausende Schritte bis zum abholbereiten Gefährt), jeder Arbeiter verrichtete nur noch wenige, immer glei-

che Handgriffe. Das beschleunigte die Produktion enorm. Mit dem Fließband war ein T-Modell nicht mehr in zwölf, sondern in zweieinhalb Stunden fertiggestellt. Der Preis fiel von 850 Dollar auf 370 Dollar, was nach heutiger Kaufkraft etwa 8000 Dollar entspricht. Ein wahres Schnäppchen. Innerhalb kurzer Zeit hatte Ford einen Anteil auf dem Automobilmarkt von fünfzig Prozent. Der erste Massenkonsumartikel war geboren.

Es hatte in Deutschland vor Ford Bestrebungen gegeben, die Betriebe zu rationalisieren. Die Lehre der Prozessoptimierung per Stoppuhr, erdacht von Frederick Winslow Taylor, hatte großen Eindruck gemacht auf Deutschlands Ingenieure. 1923 erschien auf der Welt die Autobiographie des amerikanischen Helden Henry Ford, auch in Deutschland wurde die Schrift zum Bestseller. Ford propagierte „Weißen Sozialismus“: Seine Massenproduktion ermöglichte dem Großteil der Bevölkerung einerseits relativ hohe Löhne, die sie auf der anderen Seite wieder für den Konsum von Massenartikeln ausgeben konnten.

Würden die Ford'schen Prinzipien aus seinen Autowerken auf die gesamte Weltwirtschaft übertragen, tönte der Erlöser aus Detroit, erhalte ein jeder Erdenbürger sein Auskommen. Konjunkturzyklen, das mühselige Auf und Ab, sei im Ford-Zeitalter fortan Geschichte, die Wirtschaft werde beherrschbar. Kurzum: Der Fordismus, predigte Ford, habe das Potential, die Armut abzuschaffen. Das, so viel ist mittlerweile klar, hat nicht funktioniert. Und das Verlangen, seinen Arbeitern hohe Löhne zu zahlen, war Henry Ford ebenfalls nicht in die Wiege gelegt, sondern Ergebnis der Fluktuationsrate von 90 Prozent zu Beginn der kräftezehrenden und in ihrer Monotonie demotivierenden Fließbandproduktion. Dem Fabrikanten liefen die Arbeiter so schnell wieder davon, wie Ersatz kaum neu eingestellt werden konnte. Also erhöhte Ford die Gehälter und senkte die Arbeitszeit auf acht Stunden; der erste Dreischichtbetrieb war geboren, und mit ihm sind die Gewerkschaften erstarkt.

Im Betrieb entstanden Einrichtungen, die sich um die sozialen Belange der Arbeiter kümmerten. Bis heute heißt es, Ford habe mit seinem Fließband ein willenloses Heer von Arbeitsrobotern geschaffen. Nicht mehr das Handwerk habe fortan im Fokus gestanden, sondern nur noch reine Arbeitskraft - als wäre Deutschland zuvor ein Volk aus Kunstschmieden gewesen. Da werde das 19. Jahrhundert arg romantisiert, findet Soziologe Gert Schmidt und verweist auf die Arbeitsweise der schlesischen Weber: Schiffchen hin, Schiffchen her.

Fords Vision der Rationalisierung indes begann schon bald, die Realität außerhalb der Hallen des Automobilbaus zu verändern. Sei es die Arbeitersiedlung mit lauter kleinen Eigenheimen. Oder die Autoschlängen, die sich in den fünfziger Jahren über den Brenner auf dem Weg in den Italien-Urlaub für jedermann stauten: Der Ford'sche Massenkonsum hat unser aller Leben geprägt. Die relativ hohen Gehälter, der sichere Arbeitsplatz im Werk - all das brachte in Amerika und nach dem Krieg auch in Deutschland eine Gesellschaftsform hervor, in der die Frau es sich leisten konnte, zu Hause zu bleiben, weil der Lohn des männlichen Ernährers den Lebensstandard sicherte. Und jener stieg und stieg, von einer Tarifrunde zur nächsten. Als Autobauer Opel kündigte, sein Werk im strukturschwachen Bochum zu

schließen, da war die Kritik des Fordismus ganz weit weg. Nach wie vor gelte dessen heile Welt mit gesichertem Einkommen und geregelten Arbeitszeiten für viele als romantisches Ideal, hat Soziologe Schmidt beobachtet.

Mitte der 90er Jahre, das Autonomie-Modell von Volvo war bereits passé, fuhr die Gewerkschafterin Silke Ernst zu Studienzwecken nach Sunderland ins Nissan-Werk, wo die Arbeiter nicht mehr am Gruppentisch diskutierten, sondern neben dem Fließband joggend montierten. Wegezeiten wurden heruntergefahren, Tätigkeiten standardisiert, statt mehrere Takte und damit unterschiedliche Arbeitsinhalte hintereinander arbeitet der Beschäftigte nur noch einen Takt ab und wiederholt das Schraubendrehen oder Bremsschlauchmontieren wieder und wieder. Im Toyotismus gab es zwar Gruppenarbeit, doch Demokratie war dabei weniger das Ziel. Sondern Effizienz. Bei Daimler wählen die Bandbeschäftigten noch heute einen Gruppensprecher, der die Rotation organisiert, die Abwesenheits- und Qualifizierungsplanung wie die fachliche Führung übernimmt.

Quelle: in Anlehnung an FAZ,
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/massenproduktion-hundert-jahre-fließband-12126094-p3.html?printPagedArticle=true>

1.2 Die Ableitung des Begriffs aus dem Militärischen: Strategisches Handeln und seine Fallstricke

Der Begriff „Strategie“ kommt aus dem Bereich der *Militärpolitik* und ihrer Geschichte. Insofern legt die Verwendung des Begriffs „Strategie“ im unternehmenspolitischen Feld natürlich zunächst ein kriegerisches Verständnis des unternehmerischen Wettbewerbs nahe, bei dem es vor allem darauf ankommt, andere zu besiegen. In der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von guter Unternehmensführung findet der Begriff „Strategie“ erst seit einigen Jahrzehnten Verwendung. Wie immer gibt es dazu aber längst sehr verschiedene Definitionen.

Stratagōs hieß im antiken Athen der Feldherr oder Befehlshaber, ebenso: die *oberste Militärbehörde*. Es ging (und geht weiter in der Geschichte der Militärpolitik) um die Planung und Organisation von Feldzügen und ihre Einbettung in eine Gesamtstrategie. Einzelne Maßnahmen („taktische Schritte“) sollen also eingeordnet werden in einen komplexen, längerfristigen Plan mit klar definierter Zielsetzung. Aus den militärischen Bezügen heraus wird verständlich, dass sich der Strategiebegriff nicht nur auf die Planung des eigenen Tuns bezieht, sondern ebenso auf die eigene Stellung im Verhältnis zu anderen, die zu mir selbst in Konkurrenz stehen, im Fall der kriegerischen Auseinandersetzung sogar in erbitterter Gegnerschaft bzw. Feindschaft. Auch in der Übertragung auf das zunächst nicht-kriegerische Feld der Wirtschaft transportiert der Strategiebegriff also immer noch, nicht nur besser zu sein als der andere, sondern sich diesen zu unterwerfen.

Mit der Herkunftstradition aus der Militärpolitik sind aber zugleich allgemeine Vorstellungen über den Charakter strategischen Handelns von Menschen bzw. menschlichen Organisationen verbunden, die nach dem heutigen Stand an Erfahrungen dringend der Überprüfung bedürfen. Da ist zum einen ein *zentralistisches Verständnis von Planung* zu nennen, das den „Untergebenen“ keine nennenswerten

Beiträge zu guten Plänen zutraut. Der kulturgeschichtliche Hintergrund der militärischen Organisation lautet Pflicht und Gehorsam. Was in einer Armee als autoritärer Führungsstil dazu diente, Truppen zusammenzuhalten, die zwangsläufig Leib und Leben riskierten, wurde in der selbst zentralistischen und autoritär eingefärbten gesellschaftlichen Kultur des 20. Jahrhunderts als vermeintlich wissenschaftliche Einsicht auf ökonomische Organisationen übertragen: die Behauptung nämlich, dass eine Organisation umso effektiver wirken kann, je zentralistischer sie strukturiert ist und geführt wird.

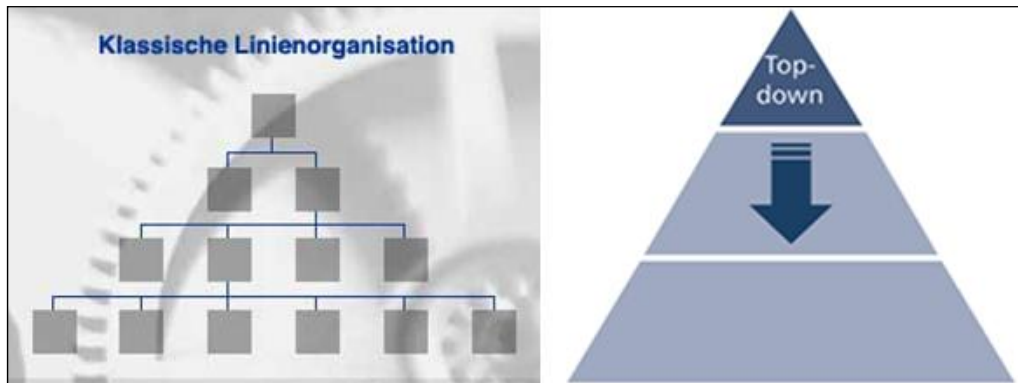


Abbildung 1-1: Zentralistische Organisationsstrukturierung
Quelle: eigene

In der Praxis der Unternehmensführung ist dieser Glaube an manchen Orten noch bis zum heutigen Tage zu finden, in der Theorie erlebte er seine hohe Zeit insbesondere in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Frederick Winslow Taylor, von Befürwortern wie Gegnern als Begründer der *wissenschaftlichen Betriebsführung* anerkannt (Taylor 1913), entwickelte die Idee, alle Vorgänge, die die ausführend Arbeitenden vollziehen, müssten bei der Betriebsleitung abgebildet, gleichsam verdoppelt werden, um ein Maximum an Leistung der ausführend Arbeitenden erzielen zu können: die Betriebsleitung sollte möglichst alles wissen, weil sie auch alles selbst entscheiden (können) sollte.

Bis weit nach dem Zweiten Weltkrieg haben es die globalen politischen Verhältnisse sehr erschwert, von dem organisationsbezogenen Irrglauben Maximum an Zentralismus = Maximum an Effektivität abzurücken. In der Frontstellung zwischen den Verfechtern marktwirtschaftlich-kapitalistischer Verhältnisse und jenen die für eine sozialistische oder kommunistische Alternative stritten, wurde ein klassenkämpferisches Klima aufrechterhalten, das diesen Irrglauben stabilisierte:

- in den sich als sozialistisch bezeichnenden Ländern wurde der Zentralismus als höchste Form der Rationalität kultiviert,
- in den marktwirtschaftlich-kapitalistischen Ländern wurde¹ die gleichsam aus zwei Lagern bestehende Gegenüberstellung von Entscheidungsträgern und ausführender Arbeit theoretisch und praktisch verteidigt.

¹ In der deutschen Betriebswirtschaftslehre bis einschließlich Gutenberg, vgl. Pfiem 2005, 111 – 124

So kam es auch im wissenschaftlichen Umgang mit der Frage des Zentralismus von Organisationen international in den sechziger und siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu einer merkwürdigen Gemengelage. Die höhere Wertschätzung ausführender menschlicher Arbeit wurde zunächst gewerkschaftlich und politisch unter Formeln von „Humanisierung der Arbeit“ erstritten. Erst allmählich begann sich im Prozess dieser eher politischen Auseinandersetzungen die auch wissenschaftliche Einsicht durchzusetzen, dass ein Abbau von Zentralismus der Unternehmensorganisation bisher ungenutzte Innovationspotentiale freisetzen kann. Deutlich wird dies im durch Pinchot (1985) maßgeblich geprägten Konzept des Intrapreneurship, in welchem das unternehmerische Verhalten auf allen Ebenen einer Organisation gefördert werden soll. Abbau von Zentralismus der Organisation ist also nicht nur *humaner*, sondern auch *effektiver*. Und die Strategiefähigkeit der Unternehmung im Wettbewerb wird selbstverständlich gestärkt, wenn mehr qualifiziertes Personal der Firma in die Lage versetzt wird, sich an den Prozessen der Strategieentwicklung aktiv zu beteiligen, wobei die grundlegende Hierarchie des Unternehmens nicht aufgehoben bzw. ausgeblendet wird.

Der Zwilling Bruder des Glaubens an die Effektivität von Zentralismus für die Strukturierung von Organisationen ist der starke Glaube an die *Planbarkeit* strategischer Aktionen. Zwar soll der preußische Feldherr von Moltke schon im 19. Jahrhundert gesagt haben, der schönste Plan stürbe bei der ersten Feindberührung, aber das Setzen darauf, dass Pläne so umgesetzt werden können, wie sie vorher ausgedacht wurden, ist doch weiterhin stark. Dabei spielt natürlich auch ein elementarer menschlicher Abwehrmechanismus eine Rolle, nämlich: sich dagegen zu wehren, dass alles viel komplizierter ist, als man es gerne möchte.

Der Wissenschaft des Strategischen Managements wurde und wird an dieser Stelle weiterhin sehr viel abverlangt: geeignete Methoden und Werkzeuge („tools“) zur Verfügung zu stellen, mit denen die Führung von Unternehmen im Wettbewerb so planmäßig wie möglich gestaltet werden kann.

Der Ursprung des Strategiebegriffs in der Betriebswirtschaftslehre war jedoch alles andere als planmäßig. So wird von einigen Seiten die Einführung des Strategiebegriffs auf die Havard Business School zurückgeführt, welche im Jahr 1911 einen Kurs mit dem Titel Business Policy anbot, um einen konzeptionellen Abschluss des Studiums herzustellen (Steinmann/ Schreyögg 2013, 39.). Eine genaue Definition der Inhalte oder eine theoretische Unterfütterung fand jedoch (noch) nicht statt (Müller-Stewens/Lechner 2011, 9). Die ersten Veröffentlichungen, die heute oftmals noch als Basis für die Strategieforschung in ökonomischen Zusammenhängen verstanden werden, wurden von Chandler, Ansoff und Andrews in den 1960er (Chandler und Ansoff) sowie in den 1970er (Andrews) Jahren geschrieben.² Teilweise wird auch die Veröffentlichung von Penrose Ende der 1950er Jahre hinzugezählt (Müller-Stewens/ Lechner 2011, 10).

² Vgl. hierfür beispielhaft Backhaus/Schneider: Marketing, 2009, 12 und Pettigrew/Thomas/Whittington: Management, 2002, 5.

Die Übertragung in den deutschen Sprachraum von Büchern und Konzeptionen zum Strategischen Management fand darauf aufbauend erst in den 70er und 80er Jahren in größerem Umfang statt, insbesondere als Importe aus der US-amerikanischen Managementwissenschaft und Beraterliteratur. Zum starken Glauben an die Planbarkeit strategischer Prozesse („Machbarkeitsillusionen“) hat die *Machermentalität* der US-amerikanischen Managementliteratur zunächst stark beigetragen. (Vgl. Peters/ Waterman 1993) Die Betriebswirtschaftslehre ist auch international heute vor allem eine Lehre, wie „es“ gemacht werden soll und dabei wird im Bereich des Strategischen Managements auch auf außerwissenschaftliche Publikationen wie Zeitschriften und weiterhin auf Beraterliteratur zurückgegriffen (Nicolai 2000, 180). Theoretische Positionen wie seinerzeit in Deutschland die von Wilhelm Rieger, die Wissenschaftlichkeit vor allem in der Erklärungsfunktion sehen zu wollen (Rieger 1984, 1. Aufl. 1929), haben sich nicht durchsetzen können.

Der Aufstieg des Strategischen Managements in den vergangenen Jahrzehnten ist eng verkoppelt mit der Ausweitung externer *Unternehmensberatung*. Deren Umsätze beruhen nicht zuletzt darauf, dass ihre Konzepte als Erfolg versprechend angesehen und nicht kritisch hinterfragt werden. Häufig halten sich Unternehmensberatungen aus der Implementation von Strategien heraus, die sie den Unternehmen vorgeschlagen haben.³ Auf diese Weise wird nicht nur die Machermentalität weiter stabilisiert, sondern vor allem auch der Glaube an die Planbarkeit strategischen Handelns.

Weiter denkende Organisations- und Managementwissenschaftler haben sich inzwischen freilich schon damit auseinandergesetzt, dass Unternehmensorganisationen nicht so planmäßig funktionieren, wie dies der theoretische Gedanke der ökonomischen Rationalität nahe legt. Denn: Individuen und als Kollektive auch Unternehmensorganisationen handeln nur *begrenzt rational*. Für das Treffen ihrer Entscheidungen haben sie immer nur eine unvollständige Menge aller für die Entscheidung (vielleicht) relevanten Informationen zur Verfügung, und in deren Beurteilung legen sie ihre eigenen höchst subjektiven Einschätzungen.

Selbst in hierarchisch geführten Unternehmen kommt die Vielfalt der Ziele und Interessen zum Tragen, die die Organisationsmitglieder in die Organisation einbringen. Schon die kulturell bedingten Weltdeutungen und Wahrnehmungsweisen sind außerordentlich vielfältig. Die Entscheidungsprozesse selbst verlaufen alles andere als planmäßig. Insofern ist es nicht übertrieben, von der *Anarchie* organisationaler Entscheidungsprozesse zu sprechen.

Die betriebswirtschaftliche Idee der ökonomischen Rationalität lebt in ihrer Plausibilität davon, dass es in der Abwägung zwischen verschiedenen Entscheidungsalternativen ein eindeutiges Optimum gäbe. In der Alltagspraxis sind Unternehmen freilich nicht die *Effizienzmaschinen*, für die ein einziger optimaler Pfad in jeder Entscheidungssituation gefunden werden kann, sondern mit Blick auf die Zukünfte gezwungen, eigenständig zwischen verschiedenen strategisch mögli-

³ Kritisch zu diesen Entwicklungen Mohe 2003

chen Entscheidungen zu wählen. Insofern müssen wir uns zunächst klarmachen, was das Anpacken strategischer Planung für Unternehmen bedeutet: die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen.

Unternehmen reagieren also nicht nur im Sinne der optimalen Anpassung an Preise, Kundenanforderungen und staatlich-politische Rahmenbedingungen, sie verhalten sich nicht nur, sondern sie handeln, indem sie prinzipiell über die (Handlungs-)Fähigkeit verfügen, so oder anders zu entscheiden. Selbstverständlich sind die Handlungen und Entscheidungen eines Unternehmens eingebunden in seine gewachsenen Routinen, abhängig von seinen Wahrnehmungsweisen. Aber Routinen können aufgebrochen und Wahrnehmungsweisen verändert werden. Auch wenn Unternehmen meinen, sie würden sich nur anpassen, weil sie das Verhalten anderer imitieren, hätten sie die Möglichkeit (gehabt), anders zu handeln bzw. zu entscheiden.

In ihrer Konzentration auf die Frage nach maximaler Effizienz hat die Betriebswirtschaftslehre außerdem das Phänomen der *Macht* in Unternehmensorganisationen weitgehend ausgeblendet. Konkrete Machtkonstellationen in Unternehmen verhindern freilich immer wieder, dass einzelne Problemlösungen realisiert werden. Die in Wort und Schrift häufig sehr sauberen Definitionen von Strategie brechen sich also schon sehr grundsätzlich an den Niederungen des unternehmenspolitischen Alltags.

Zum Einstieg soll noch auf ein weiteres Problem hingewiesen werden. Schon die begriffliche Herkunft aus der Militärpolitik verwies auf die Einbettung von Strategie in eine Konstellation der Rivalität. Gerade an diesem Punkt transportiert die Übertragung aus dem militärischen in den ökonomischen Bereich eine Analogie, insofern der Wettbewerb zwischen den Unternehmen an die Stelle kriegerischer Auseinandersetzungen tritt. Damit ist Strategie nicht nur ein Erfordernis für die positive Entwicklung des Unternehmens an sich, sondern insbesondere für die Verbesserung der Position des eigenen Unternehmens gegenüber anderen. Strategie wird als Mittel eingesetzt, um besser zu sein als die anderen. Weil nach diesem Grundsatz aber im Prinzip alle handeln (der wettbewerbspolitische Grundgedanke der Qualitätssteigerung), entsteht in der Praxis das *Paradox*, dass alle Vorteile, die das eine Unternehmen sich erhofft, indem es bestimmten Strategien folgt, dadurch zunichte gemacht werden, dass andere das ebenfalls tun.⁴ Grundsätzlich ist die Analogiebildung zum Militärischen vorsichtig zu behandeln, da drei wesentliche Punkte sich unterscheiden. So ist eine Militärstrategie immer antagonistisch. Im betriebswirtschaftlichen Rahmen kann das Handeln jedoch auch auf die Verhinderung von neuen Konkurrenten gerichtet sein oder dieses zumindest als Teilaspekt beinhalten. Ferner ist die Zeitbedingung im militärischen Bereich eine andere. So müssen die Ziele so schnell wie möglich erreicht werden und insgesamt ist der zeitliche Rahmen begrenzt, im Gegensatz zu Strategien in Unternehmen. Abschließend bildet eine Strategie im militärischen Kontext immer nur eine Teilstrategie, da das Militär als Subsystem agiert. Unternehmensstrategien sind jedoch Gesamtstrategien (Gälweiler 2005, 60ff).

⁴ Hierbei sei auf Kapitel 2.3 verwiesen, in welchem dieses Paradox tiefer gehend erläutert wird.

Wir wenden uns nun wichtigen Vorschlägen zu, die in der wissenschaftlichen Literatur zur näheren Definition von Strategie gemacht werden. Die Definition von Mintzberg wollen wir dabei besonders hervorheben.

1.3 Mintzbergs 5 P's für die Erklärung von Strategie

Henry Mintzberg zählt zu den führenden zeitgenössischen Theoretikern des Strategischen Managements. Gemeinsam mit Ahlstrand und Lampel (Mintzberg/ Ahlstrand/ Lampel 2012) hat er ein Überblicksbuch zum Strategischen Management vorgelegt, das nicht nur sehr klug geschrieben ist, sondern auch sehr unterhaltsam.

In einem schon früher veröffentlichten Aufsatz hat Mintzberg eine grundlegende und weitreichende Definition für Strategie gegeben, die noch heute als zutreffend und ergiebig angesehen werden kann, die jedoch nicht trennscharf ist und vielmehr als nicht überschneidungsfreier Bezugsrahmen bezeichnet werden kann, der hilft, die unterschiedlichen Strategiedefinitionen zu kategorisieren (Schellenberg 2007, 25). Dieser Weg, durch welchen Mintzberg sich dem Strategiebegriff nähert, wird durch eine andere Aussage von ihm unterstützt und dadurch deutlicher, warum es sich bei dieser Definition nur um einen Bezugsrahmen handeln kann. So führt er die Begriffsverwirrung um den Begriff Strategie auf das abstrakte Wesen von Strategien zurück, da sie nur im Kopf der Betroffenen existieren und ihre Entstehung nur auf der Erfindung der Phantasie Einzelner beruhe, wodurch jedoch kein materielles Ereignis entstehe und somit keiner je eine Strategie gesehen oder angefasst habe bzw. haben kann und wird (Mintzberg/Lampel/Quinn/Goshal 2003, 8).

Um der Eingängigkeit willen hat Mintzberg seine eigene Definition mit „5 P's for Strategy“ betitelt:

- Plan
- Ploy
- Pattern
- Position
- Perspective.

(Vgl. auch Pfriem 2011, 114)

Natürlich ist Strategie zunächst einmal *Planung*. Das Unternehmen setzt sich in die Zukunft hinein ein bestimmtes Ziel, das auf dem Wege dahin durch eine Reihe von Maßnahmen erreicht werden soll. Geplant wird nicht nur immer, sondern soll ja auch weiterhin, trotz der Bedenken, die gegen Planbarkeitsillusionen im vorigen Abschnitt angeführt wurden. Als gute Planung kann insofern diejenige angesehen werden, die um die Schattenseiten von übermäßigem Planungsglauben und von der Effektivitätsillusion Zentralismus weiß.

Das hat Konsequenzen für die Art der Planung: nur mit möglichst viel Wissen darum, wie sehr Pläne schief gehen können, also mit möglichst viel *Flexibilität* und Bereitschaft, an einmal gefassten Plänen aufgrund besseren Wissens auch Korrekturen vorzunehmen, lässt sich erfolgreich planen. Es geht dabei nicht nur

um die Einstellung, sondern auch um den Charakter der Pläne: diese müssen von ihren Inhalten her so ausgestaltet werden, dass sie in hinreichendem Maße Flexibilität und damit auch direkt Korrekturmöglichkeiten erlauben.

Planung schlägt sich in unternehmenspolitischen *Zielen* nieder. Diese müssen zum einen möglichst präzise definiert sein, damit die Zielerreichung als solche, mindestens qualitativ auch der Zielerreichungsgrad überprüft werden kann, um erforderlichenfalls Korrekturen im strategischen Vorgehen des Unternehmens einleiten zu können.

Unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen bedeutet die langfristige Rentabilitäts-sicherung eine nicht hintergehbare Handlungsmaxime für Unternehmen. Um dieser Maxime gerecht zu werden, verfolgen die Unternehmen praktisch immer ein ganzes Bündel von Zielen, die Abb. 1-2 illustriert dazu einige Beispiele.

Das Illustrationsbeispiel zur Gewinnmaximierung zeigt, dass zusätzlich zu den oben angesprochenen Grenzen ökonomischer Rationalität noch das Problem der *Zeitachse* betrachtet werden muss: Gewinnmaximierung im Sinne von „schnell reich“ werden kann dazu führen, dass gerade in den ersten Jahren einer Firma zu viel Geld privat entnommen wird, das für wichtige Investitionen fehlt. Und selbst wenn darauf verzichtet wird: das Unternehmen so zu führen, dass möglichst schnell eine hohe Rendite erreicht wird, kann zu dem Erfordernis einer langfristigen Rentabilitätssicherung in gefährlichen Widerspruch treten. Daraus ist zu lernen, dass kluge strategische Planung sich gerade über die Zeitachse zu bewähren, kurz- und längerfristige Ziele umsichtig in Einklang zu bringen hat.

Unternehmensziele	
<i>Meist verfolgt ein Unternehmen nicht nur ein Ziel, sondern eine Kombination aus diesen (ein Zielsystem).</i>	
Marktversorgung	Städtische Wasserwerke haben das Ziel, alle EinwohnerInnen mit Trinkwasser in einer ausreichenden Menge zu versorgen.
Gewinnmaximierung	Die Gründer einer Internetfirma wollen vor allem schnell reich werden.
Marktanteil	Autoproduzent XY plant seinen Marktanteil von 7 auf 10 % zu erhöhen.
Sicherheit	Die Polizei dient der Sicherheit der BürgerInnen.
Firmenimage	Harley Davidson möchte das Image eines Rockerlieferanten loswerden.
Soziale Ziele	Das BBZ soll die Ausbildung schwer vermittelbarer Jugendlicher erreichen
Ökologische Ziele	Der Abwasserverband hat den Auftrag, nur reines Wasser in die Kinzig zu lassen.

Abbildung 1-2: Unternehmensziele. Quelle: eigene.

In Mintzbergs Definition ist zweitens Strategie der *Spielzug* bzw. die Gesamtmenge der Spielzüge, die das Unternehmen durchführt, um zu seinem strategischen Ziel zu gelangen. Wie bei anderen Spielen auch rufen die einzelnen Spielzüge Reaktionen der Mitspielenden (Wettbewerber) hervor und sind ihrerseits ja nichts anderes als Versuche, auf die Spielzüge der anderen die beste und geschickteste Antwort zu finden. Solche Spielzüge sind also sowohl aktiv als auch reaktiv geprägt. Strategie ist nicht nur die Entscheidung über das anzustrebende Ziel als solches, sondern ebenso über die taktischen Winkelzüge, die zum Erreichen dieses Ziels erforderlich sind. Und das geht eben nicht nur am Anfang, sondern muss immer wieder passieren.

Selbstverständlich wird durch diesen Charakterzug von Strategie eine systemische *Quelle von Intransparenz* generiert. So wie bei Schach oder anderen vergleichbaren Spielen wollen Unternehmen Vorteile gerade daraus ziehen, dass sie den bzw. die anderen mit Spielzügen überraschen, mit denen diese nicht gerechnet haben. Im ökonomischen Wettbewerb kann dies von fundamentaler Bedeutung sein, weswegen spieltheoretische Forschungen in den Wirtschaftswissenschaften, die sich in jüngerer Zeit ausgeweitet haben und zunehmende Anerkennung finden, durchaus zur Differenzierung unternehmensstrategischer Planungen beitragen können.⁵

Spieltheorie

Bei dieser Theorie geht es darum, das Verhalten von Spielern im Bezug aufeinander abschätzen zu können. Jeder Spieler hat einen Plan, in welchen er eigene Aktionen und die des Gegners simultan und vorwegnehmend einzubauen versucht und aus welchem er für alle denkbaren Situationen die richtige Wahlmöglichkeit auswählen kann. Dieser vollständige Plan wird Strategie genannt (von Neumann, Morgenstern 1973, 31-33 und 79). Innerhalb dieser Theorie gibt es verschiedene Unterarten (Welge/Al-Laham 2012, 65), auf die hier nicht eingegangen wird.

Eine direkte Übertragung dieser Theorie in die Unternehmenspraxis wird durch die Komplexität der Wirklichkeit eingeschränkt. So gibt es eine Vielzahl von Mit- und Gegenspielern mit einer Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten (Backhaus/Schneider 2009, 11). Trotzdem hat diese Richtung auch empirisch in der ökonomischen Forschung an Gewicht gewonnen.

Strategie lässt sich drittens verstehen als *Handlungsmuster*, dem ein Unternehmen auf dem Wege zu einem bestimmten Ziel folgt. Das ergibt sich natürlich zunächst einmal für die Wahrnehmung externer Beobachter, die „das Spiel“ des Unternehmens analysieren. Aus den (möglicherweise eingefahrenen) Verhaltensweisen eines Wettbewerbers kann das konkurrierende Unternehmen vielleicht Schlüsse auf weitere Entscheidungen in der Zukunft ziehen und diese antizipativ in seine eigenen Entscheidungen einbauen. Das ist eine bei elementaren Spielen wie Schach für den Sieg fundamentale Fähigkeit. Wie menschliche Individuen auch unterliegen Unternehmensorganisationen Verhaltensgewohnheiten, Routinen, die in ihrer Kontingenz (= die Routinen könnten auch ganz andere sein) viel-

⁵ Die klassische Ausgangsliteratur ist hier von von Neumann/ Morgenstern 1944

leicht gar nicht mehr erkannt werden. Das, was in Wirklichkeit eine zwar historisch gewachsene, aber eben sehr besondere Umgangsweise des Unternehmens z. B. mit bestimmten Problemen oder Herausforderungen ausmacht, wird für völlig selbstverständlich oder gar einzig mögliche Art des Vorgehens gehalten.

Die Reflexion bestimmter Handlungsmuster kann allerdings gerade auch von dem Unternehmen selbst vorgenommen werden, und im Maße, wie sie gelingt, kann sie das Unternehmen vielleicht dazu führen, allzu eingefahrene Verhaltensweisen („das haben wir immer schon so gemacht“) kritisch zu reflektieren und zu verändern. Wie die Praxis zeigt, fällt das in mindestens zweifacher Hinsicht schwer: hinter eingefahrenen Praktiken und Routinen stehen im Unternehmen auf verschiedenen Hierarchieebenen Menschen, die über Jahre, vielleicht Jahrzehnte diesen Handlungsmustern gefolgt sind, möglicherweise sogar zu ihrer Entwicklung beigetragen haben. Und das Lernen, das am schwersten fällt, ist das *Verlernen*. Zum zweiten hat die Reflexion eingefahrener eigener Handlungsmuster zur Voraussetzung, diese selbstkritische Rolle auch einnehmen zu können. Das ist nicht allein eine Frage des Wollens, sondern ebenso auch des Könnens: formell, bei weniger großen Unternehmen sicher eher informell müssen personelle und zeitliche Kapazitäten dafür geschaffen werden, diesen kontinuierlichen Prozess der Selbstbeobachtung zu organisieren. Das explosionsartige Anwachsen externer Unternehmensberatung in den letzten Jahrzehnten gibt von den Schwierigkeiten, die Unternehmen damit haben, sich zu sich selbst in kritische Distanz zu setzen, außerordentlich deutlichen Ausdruck.

Die Selbstreflexion gewachsener Handlungsmuster hat schon viel zu tun mit dem vierten Punkt in Mintzbergs Katalog. Bei diesem Punkt geht es um die eigene Verortung und *Positionierung*. Wie weiter unten noch deutlicher werden wird, können sich strategische Bemühungen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen auf ganz unterschiedliche Ziele richten, die mit dem Marktanteil in einer Branche, der Alleinstellung mit einem bestimmten Produkt, besonders aktiven Beziehungen mit politischen Behörden oder was auch immer zu tun haben. Stets geht es darum, dem eigenen Unternehmen im Gesamtspiel eine bestimmte Position zu verschaffen. Das lässt sich auch beschreiben als die besondere Identität des Unternehmens.

Eine solche Selbstverortung zeichnet sich dadurch aus, eigene Wege zu gehen. Unternehmen wie

- manufactum, das „die guten alten Dinge“ gegen den Trend zur Wegwerfgesellschaft verteidigt,⁶
- Wolfgang Grupps Trigema, das ökonomisch hinreichend rentabel den Produktionsstandort Deutschland auch für weniger qualifizierte Arbeitstätigkeiten stabilisiert, sowie

⁶ Seit dem 1. Januar 2008 agiert manufactum als Teil der Otto-Gruppe. Inwiefern der weiterhin propagierte Anspruch von den restlichen Unternehmensteilen konterkariert wird, sei dahin gestellt.

- hessnatur, Europas größtes Versandhaus für Naturtextilien, welches sich zu Verantwortung für Menschen und Natur bekennt und als Ziel Menschlichkeit, Umweltschutz und Mode verschmelzen lassen will,⁷

zeichnen sich durch die Bereitschaft und Fähigkeit aus, es anders zu machen als andere und dabei erfolgreich zu sein.

Der letzte Punkt Mintzbergs („perspective“) legt den Schwerpunkt auf die *Subjektivität strategischer Wahrnehmungen* und Entscheidungen. Der einzelne Entscheider bzw. das Team, das eine strategische Entscheidung trifft, ist über seine Sozialisations- und Lernprozesse, genetischen Anlagen, Eingebundenheit in persönliche Netze und Verbindungen etc. kulturell je besonders geprägt, was die eigene Disposition in einer spezifischen Entscheidung betrifft. Das fängt bereits an mit der Wahl und Einschätzung verschiedener Informationsquellen und endet mit Komponenten, die vielleicht sehr situativ und emotional sein mögen. Solche Faktoren können von Menschen nie ganz eliminiert werden, selbst wenn sie sich große Mühe darum geben. Insofern haben wir es bei Unternehmensstrategien mit einem Gegenstand zu tun, bei dem die subjektiven menschlichen Wahrnehmungen zweifellos eine große Rolle spielen.

Das Strategiemerkmale „perspective“ markiert im Ansatz bereits den kulturalistischen Zugang, der in diesem Studienmaterial zur Entfaltung gebracht wird. Das Strategische Management ist die *Handlungsform*, mit der Unternehmen sich selbst, ihre Zukunft und im Maße ihres Einflusses auch ihre Umfeldler konstruieren, über die sie beitragen zu dem, was wir unter Gesellschaft im 21. Jahrhundert verstehen.

Zusammenfassend ist zu Mintzbergs 5 P's zu sagen, dass sie immer „irgendwie“ vorhanden sind, mindestens für externe Beobachter. Wie weit sich das Unternehmen dessen bewusst ist und wie es sich diese Handlungsdimensionen zu eigen machen kann, steht auf einem anderen Blatt.

5 P's for Strategy

Plan: Strategie als Planung um ein bestimmtes Ziel in der Zukunft zu erreichen.

Ploy: Strategie als Spielzug um ein Ziel zu erreichen.

Pattern: Strategie als Handlungsmuster, welchem ein Unternehmen bewusst oder unbewusst unterliegt.

Position: Strategie als eigene Verortung und bestimmte Positionierung.

Perspective: Strategie als Ergebnis subjektabhängiger Wahrnehmungen und Entscheidungen.

⁷ Seit Juni 2012 gehört hessnatur dem Finanzinvestor Capvis, der mit Unternehmen aus der Rüstungsbranche in Verbindung stehen soll.

1.4 Die Hauptmerkmale von Unternehmensstrategien

Die Verständigung darüber, worin denn die Hauptmerkmale von Unternehmensstrategien bestehen, soll anhand zusätzlicher Literaturquellen konkretisiert werden. So hat Chaffee bereits 1985 (vgl. 89 f.) sieben Merkmale benannt, die, wenige Jahre vorher verfasst, die von uns zur Grundlage genommenen fünf P's von Mintzberg weiter differenzieren⁸:

- Strategie betrifft die Unternehmensorganisation wie auch ihre vielfältigen gesellschaftlichen Umfelder. Mit unseren eigenen Worten: Die Entwicklung von Unternehmensstrategien ist Ausdruck einer permanenten rekursiven bzw. *Interaktionsbeziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft*. Die Ausblendung von Gesellschaft in weiten Teilen der ökonomischen Theorie des 20. Jahrhunderts, indem deren Anforderungen als Präferenzen aus den Gegenständen ökonomischer Theoriebildung eliminiert („exogenisiert“) wurden, hat aus heutiger Sicht der Wirklichkeitsnähe der Wirtschaftswissenschaften ebenso geschadet wie alle Konzeptionen von Nutzenmaximierung isoliert vorgestellter ökonomischer Akteure. Moderne Ökonomik muss im Maße des Möglichen Interaktionsökonomik sein.
- Das Wesen der Strategie ist angesichts laufender Veränderungen in beiden Bereichen (Organisation wie Umfelder) *komplex*. Mit unseren eigenen Worten: Die ökonomische Theorie des 18. und 19. Jahrhunderts hatte neben die Produktionsfaktoren Boden und Arbeit den Faktor Kapital gestellt, um den Aufstieg des industriellen Unternehmers (Bourgeois) theoretisch zu fixieren. Die Betriebswirtschaftslehre des 20. Jahrhunderts hat diese produktionszentrierte Betrachtung weiter fortgeführt (in Deutschland insbesondere mit Gutenberg), um die Lehre von der Unternehmensführung zu einer exakten Wissenschaft im Sinne des mechanistischen Selbstverständnisses der Naturwissenschaft machen zu können. Mit Produktions- und Kostenfunktionen sollte die richtige Unternehmensführung rechenbar gemacht werden. Intern das Wesen des „Faktors“ Mensch, extern die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von den Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft haben die Hoffnungen zunichte gemacht, Betriebe bzw. Unternehmen als triviale Systeme mit eindeutigen Input-Output-Beziehungen modellieren zu können.
- Strategie beeinflusst das allgemeine Wohlergehen der Unternehmung. Mit unseren eigenen Worten: In Bezug auf die marktlichen und gesellschaftlichen Anforderungen kann Strategiefähigkeit auch als *Entwicklungsfähigkeit* der Unternehmung verstanden werden. Wer sich selbst nicht entwickelt, also in sich ja verändernden Umwelten immer wieder neu zu definieren vermag, den befällt früher oder später zwangsläufig Unwohlsein. Für Unternehmen können wir dies so beschreiben, dass sie passiv werden im Rahmen der ständigen Interaktion mit ihren Umwelten. Die Freude der Mitarbeiter/innen daran, ihrer Firma anzugehören, beruht wesentlich auf dem Eindruck, einer entwicklungsfähigen Organisation zugehörig zu sein.

⁸ Bei der Formulierung zu Chaffee wird hier der Adaption von Mintzberg/ Ahlstrand/ Lampel (2012, 33f.) gefolgt.

- Strategie betrifft sowohl Fragen von Inhalten wie auch solche von Prozessen. Mit unseren eigenen Worten: es geht um das *Was* und ebenso um das *Wie*. So zeigt ein Blick auf die in Abbildung 1-2 exemplarisch vorgeführten Unternehmensziele, dass die inhaltliche Schwerpunktsetzung eines Unternehmens bei der Zielbildung in höchst unterschiedliche Richtung gehen kann. Mit solchen Richtungsbestimmungen legen sich die Unternehmen aller Flexibilität zum Trotz fest, sie verbessern für sich bestimmte Handlungsoptionen und verschlechtern andere. Sie produzieren Pfadabhängigkeiten, wie wir das in diesem Studienbrief noch kennen lernen werden. Und solche inhaltlich unterschiedlichen Ziele können mit ganz verschiedenen Methoden angestrebt werden, etwa mit sehr viel oder ganz wenig Kommunikation über die Sinnhaftigkeit dieser Ziele, eher konfrontativ oder in Partnerschaft mit anderen Akteuren etc.

Pfadabhängigkeiten

Der Begriff der Pfadabhängigkeit stammt aus der Evolutorischen Ökonomik und beschreibt, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen einem Ereignis, z.B. A, und dem nachfolgenden Ereignis, z.B. B, gibt, wobei der Zusammenhang auf weitere Ereignisse und damit eine Ereigniskette A B C D usw. ausgedehnt werden kann. Eine schwache Pfadabhängigkeit an einem Ereignis A wird bedingt durch einen hohen Kontingenzgrad. Dies bedeutet, dass aus dem Ereignis A auch ein anderes Ereignis als B hätte resultieren können. Bei einer starken Pfadabhängigkeit liegt ein niedriger Kontingenzgrad vor, der im Extremfall bei null liegen kann. Dies bedeutet, dass im Extremfall das nachfolgende Ereignis durch das vorgehende determiniert ist, also zwingend das Ereignis A zum vorliegenden Ereignis B führt und nicht zu einem Ereignis C führen kann. (Lehmann-Waffenschmidt/ Reichel 2000, 345f.)

- Strategien werden nicht vollkommen bewusst festgelegt. Mit unseren eigenen Worten: mit dem Kommentar zur ökonomischen Rationalität haben wir bereits angesprochen, welche praktischen Hemmnisse sich der Idee in den Weg stellen, als seien Individuen für sich, Individuen für Organisationen und als kollektive Systeme auch Organisationen als solche in der Lage, eine rationale Entscheidung im Sinne der Mainstream-Ökonomik des 20. Jahrhunderts zu treffen. Tiefgründiger steckt in der Frage nach der Bewusstheit strategischer Entscheidungen natürlich auch das grundlegende Problem, ob wir überhaupt in Freiheit zu entscheiden vermögen. Neurobiologische Forschungen der letzten Jahre sind angetreten, das recht grundsätzlich in Frage zu stellen.⁹ Der Gesichtspunkt der Entscheidungsrationalität und tiefer liegend der Entscheidungsfreiheit betrifft zunächst den Moment der Entscheidungssituation. Wenn wir uns das Zustandekommen strategischer Entscheidungen und deren Implementation vor Augen führen, stoßen wir wieder auf die Dimension Zeit, und zwar in Gestalt des prozeduralen Wesens von Strategie. Wie schon angedeutet, bauen gerade gute strategische Entscheidungen Korrekturmöglichkeiten in ihre Inhalte ein, und das komplexe Akteursgefüge¹⁰, das mit strategi-

⁹ So etwa Roth 2003, zur Verteidigung der Freiheit Bieri 2001

¹⁰ Hierauf wird in Kapitel 2.5 ausführlicher eingegangen.

schen Unternehmensentscheidungen verbunden ist, und zwar organisationsintern wie -extern, tut im Prozess ein Übriges hinzu. Stille Post ist zudem nicht nur ein Kinderspiel, sondern wesentliches Merkmal der Kommunikation zwischen erwachsenen Menschen.

- Strategien existieren auf *verschiedenen* Ebenen (so braucht es eine Strategie für die Gesamtunternehmung, erst recht bei größeren Unternehmen aber auch Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder). Mit unseren eigenen Worten: in dem vorausgehenden militärischen Verwendungsrahmen, teilweise auch im Leistungssport ist es üblich, mit dem Begriffspaar von Strategie und Taktik zu operieren. Für das Strategische Management von Unternehmen hat sich diese Begrifflichkeit nicht durchgesetzt, zumal sie nur mit einem Zwei-Ebenen-Schema arbeitet. Vor der Herausforderung, strategisch zu agieren, steht in einer großen Unternehmensorganisation deshalb schon das einzelne dort beschäftigte Individuum, das sich unter den heutigen Bedingungen der zunehmenden Auflösung langfristiger bzw. gar lebenslanger Arbeitsplätze selbst (lebensunternehmerisch) strategisch verhalten muss. Schon der systemorientierte betriebswirtschaftliche Ansatz Hans Ulrichs (Ulrich/Krieg 1974) hatte gezeigt, dass die Systembetrachtung eine eher formale Herangehensweise ist, die zur Unterscheidung vieler verschiedener Systemebenen führt. Das Erfordernis der strategischen Selbstfindung stellt sich also auf allen definierbaren Ebenen.
- Strategie beinhaltet *verschiedene Denkprozesse*, es sind sowohl analytische Fähigkeiten erforderlich als auch Kompetenzen in konzeptioneller Hinsicht. Mit unseren eigenen Worten: wir werden für die strategische Führung von Unternehmen braucht es verschiedene Fähigkeiten, von denen die zu Innovation und Vision nur eine ist. Gerade wenn ein Unternehmen mutig in die Zukunft gehen will, sind in der Führung des Unternehmens Kräfte erforderlich, die ihm auch dabei helfen, auf dem Teppich zu bleiben. Als allgemeiner Ausgangspunkt strategischen Managements können ja zwei Kombinationen genommen werden: die eine verbindet Unternehmen und Umwelten (Identitätsfindung in der ökonomischen Interaktion), die andere die Zukunft mit der Gegenwart und Vergangenheit.

Eine weitere nach wie vor in der Literatur verbreitete Aufschlüsselung von formalen und inhaltlichen Merkmalen strategischer Entscheidungen hat im selben Jahr, in dem Mintzberg seine fünf P's veröffentlichte, Johnson vorgelegt (Johnson 1987, 4 ff.). Danach zeichnen sich strategische Entscheidungen aus durch:

- long-term direction
- scope of an organization's activities
- matching of organizational activities to the environment
- matching of the organization's activities to its resource capability
- major resource implications
- expectations and values of stakeholders in the organization

Grundlegende Kennzeichen strategischer Aufgaben sind nach Johnson:

- integrated,
- uncertainty und
- concerned with change.

Diese Liste soll hier nicht weiter kommentiert, allenfalls hervorgehoben werden, dass hier schon ausdrücklich von den stakeholders der Unternehmung die Rede ist, drei Jahre nach der Veröffentlichung des heute dazu klassischen Werkes von Freeman (1984). *Unsicherheit und Wandel* sind schon benannt, waren in den achtziger Jahren theoretisch aber noch wenig ausgearbeitet, der kulturwissenschaftliche Rahmen dieses Studienbriefes wird gerade an diesen Punkten weiterführen.

Klar war aber damit schon damals, dass es eben nicht nur der lange Zeitraum ist, der Unternehmensstrategien auszeichnet. Dieser könnte als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine Unternehmensstrategie gekennzeichnet werden. Blicke man nämlich dabei im Wesentlichen stehen, so wäre ganz praktisch die Gefahr groß, die Praktiken und Methoden des laufenden Geschäfts (Operatives Management) in die Zukunft hinein zu verlängern. Der grundlegende Gedanke besteht allerdings gerade darin, das operative dem strategischen Management *unterzuordnen*, also über die in die Zukunft gerichtete Perspektive einer möglichen Unternehmensentwicklung Kriterien zu gewinnen für die Beurteilung und erforderlichenfalls Korrektur gegenwärtigen Vorgehens.

Woher kommen eigentlich die Ziele einer Unternehmung, die der Herausbildung der Strategie die inhaltliche Richtung vorgeben? Kommen diese nur induktiv aus dem Blick auf das einmal begonnene Geschäft? Woher kommen sie bei Gründung einer Unternehmung? Natürlich hat die Herausbildung und Veränderung der Ziele einer Unternehmung viel zu tun mit dem intuitiven Erfassen geschäftlicher Möglichkeiten, aber es gibt in vielen Fällen (und sollte es geben aus Gründen des langfristigen Unternehmenserfolgs) doch grundlegende Orientierungen, die das Fundament für die Ausformulierung einzelner Unternehmensziele liefern.

Die St. Galler Management-Schule hat schon frühzeitig (Ulrich 1981) erkannt, welche herausragende Rolle Werten, Leitbildern und normativen Orientierungen für die praktische Unternehmenspolitik zukommt. Im Unterschied dazu hat die akademische Betriebswirtschaftslehre in Deutschland lange Zeit nicht nur vertreten, dass es sich bei der Betriebswirtschaftslehre um eine wertfreie Wissenschaft handle, sondern auch die Beschäftigung mit Werten und Normen von und in Unternehmen völlig vernachlässigt (für eine Reihe sehr verbreiteter betriebswirtschaftlicher Lehrbücher gilt dies heute immer noch). Ulrich fasst dieses Phänomen unter dem Begriff des normativen Managements und kommt damit zu drei Managementebenen, bei denen das Strategische Management also von zwei Seiten umklammert wird.



Abbildung 1-3: Stufen des Managements, Quelle: Ulrich 1981, 12

Als elementarer Ausgangspunkt jeglichen strategischen Handelns ist bereits markiert worden, dass der Blick auf die Umfeldler und der Blick auf die eigene Organisation zusammengebracht werden müssen. Die Umfeldler des Unternehmens beinhalten sowohl Chancen als auch Risiken, von daher ist eine sorgfältige Analyse der *Organisationsumfelder* eine ganz wesentliche Bedingung für erfolgreiches strategisches Handeln. Auf der anderen Seite lässt sich die eigene Unternehmung beschreiben als ein Bündel verschiedener *Ressourcen* bzw. Faktoren. Neben anderen kommen qualifikatorische Kompetenzen und Entwicklungsfähigkeiten, technische Ausstattung, Größe, Marktstellung und Reputation der Unternehmung zusammen, woraus sich ein je spezifisches Ressourcenbündel ergibt.

Eine Unternehmensstrategie oder auf einer darunter liegenden Ebene eine Geschäftsfeldstrategie stellt eine Integrationsleistung dar: es gilt, die verschiedenen internen und externen Faktoren in ein schlüssiges Gesamtkonzept zu integrieren. Diese *Integrationsleistung* kann nie perfekt sein, weil sie unter der fundamentalen Bedingung von Offenheit, Ungewissheit und Unsicherheit in den Zukünften erfolgt. Daraus wird auch die grundlegende Flexibilitätsanforderung deutlich: Strategie ist nicht denkbar ohne strategischen Wandel. Als strategische Veränderung ist dieser Wandel allerdings nicht beliebig. Insofern lässt sich im Zeitablauf auch von der Herausbildung, Entwicklung und Veränderung der Identität einer Unternehmung sprechen.

Strategie kann insofern auch verstanden werden als das prinzipiell permanente Bemühen, mit Herausbildung, Entwicklung und Veränderung der Identität der Unternehmung zurechtzukommen. Mit Strategien kann also in der rauen Wirklichkeit verschiedenes passieren, weswegen auch wir es für sinnvoll halten, bei der Beschreibung folgende Strategien zu unterscheiden:

- beabsichtigte Strategien,
- *realisierte* Strategien,

- wegen *fehlender* Mittel zur Zielerreichung *unrealisierte* Strategien,
- wegen entstandener Einsicht, dass das Ziel *nicht taugt*, *unrealisierte* Strategien,
- emergente Strategien.¹¹

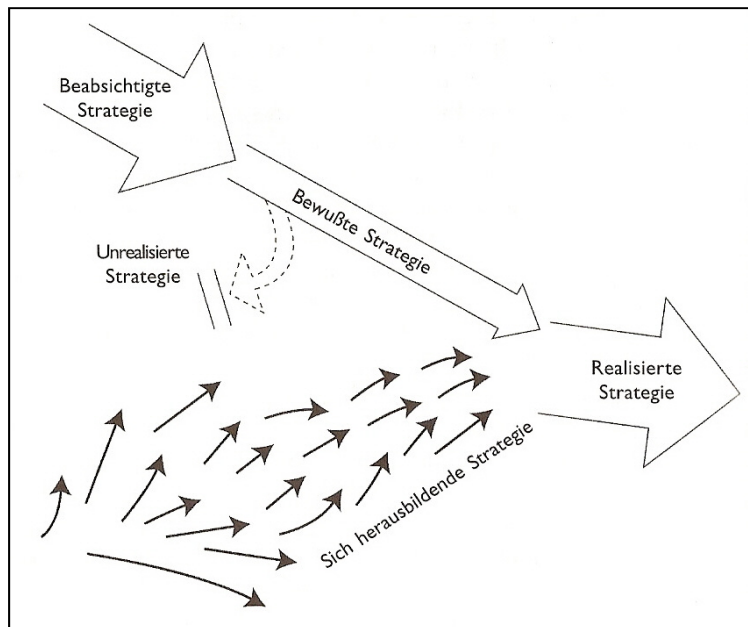


Abbildung 1-4: Bewusste und sich herausbildende Strategien
Quelle: Mintzberg/ Ahlstrand/ Lampel 2012 29

Die bisherigen Ausführungen zu den Grenzen von Planbarkeit haben schon deutlich gemacht, dass Strategien sich auch herausbilden, ohne dass das Ergebnis einer bestimmten planenden Instanz zugeordnet werden könnte. Dafür hat die Strategie- und Organisationsforschung den Begriff *Emergenz* in die Diskussion gebracht. Der Emergenzbegriff steht für die Erkenntnis, dass komplexe Phänomene nicht hinreichend über eine Untersuchung ihrer Teile (= die klassische analytische Methode) erklärt werden können. Das Ganze ist eine eigenständige und von seinen Bestandteilen unabhängige Einheit. Mit emergenten Strategien werden also diejenigen Strategien oder Elemente von Strategien bezeichnet, die sich in einer vielleicht selbst bei näherem Hinsehen undurchschaubaren Gemengelage von Einflussfaktoren herausgebildet haben.

Eine realisierte Strategie wird in der Regel ohne in diesem Sinne emergente Elemente nicht zustande kommen. Strategieentwicklung, -planung und -umsetzung verkörpern einen komplexen Prozess, so dass es auch keine Niederlage darstellt, wenn sich die realisierte Strategie von der ursprünglich beabsichtigten unterscheidet. Dies steht im Widerspruch zu den Finanzmärkten, die eine Abweichung

¹¹ Auf die in solchen Aufzählungen häufig auch genannten bewussten Strategien wollen wir aus den erwähnten Gründen verzichten, weil zwischen Absicht und Realisierung fast immer Differenzen bestehen – wie im persönlichen Leben. Der Begriff „bewusste Strategien“ suggeriert fälschlicherweise zu häufigen Erfolg intentionalen (=beabsichtigten) Handelns. In der Abb. 1-4 kündigt er die genannte Differenz gleichsam an.

von vorgestellten Plänen, seien es auch höhere als die prognostizierten Gewinne, größtenteils als negativ darstellen und bewerten.

Als Beleg dafür, wie stark der Blick auf Strategie wahrnehmungsabhängig ist, Strategie also mit ganz verschiedenen Metaphern belegt werden kann, soll an dieser Stelle abschließend noch der Fächer wiedergegeben werden, mit dem die Autoren von Cummings/Wilson (2003) versuchen, das Phänomen Strategie zu erfassen: nacheinander ist hier von Strategy as *Ethos*, as *Organizing*, as *Intention and Anticipation*, as *Orchestrating Knowledge*, as *Data plus Sense-Making*, as *Creativity*, as *Exploration and Interconnection*, as *Systems Thinking*, as *Process, Power and Change*, as *Marketing*, as *Numbers*, as *Decision Making* und schließlich as *Orientation and Animation*¹² die Rede.

1.5 Strategie verlangt Umgang mit prinzipiell offenen Zukünften

Wir haben oben ausgeführt, dass das Strategische Management von Unternehmen als Handeln und nicht als Verhalten verstanden werden soll. Damit soll nicht gesagt werden, dass Unternehmen in ihrem strategischen Vorgehen keine externen Restriktionen bzw. Möglichkeiten zu beachten hätten – im Gegenteil, auch vom klugen Umgang damit handelt dieser Studienbrief. Die *prinzipielle Autonomie* der Unternehmen, der wir gleichwohl das Wort reden, speist sich allerdings nicht nur aus ihrer systemischen Unfähigkeit, allen externen Restriktionen und Möglichkeiten angemessen gerecht zu werden, sondern ergibt sich noch aus einem anderen Gesichtspunkt, nämlich der prinzipiellen Offenheit bzw. Ungewissheit von Zukunft: „Die Welt, in der wir leben, ist indeterminiert. Die Indeterminiertheit folgt daraus, dass die eigene Zukunft erst durch die noch zu wählenden Handlungen in diese oder jene Richtung gelenkt wird. ... Schärfer formuliert: Die Zukunft ist nicht einfach unbekannt, sondern sie existiert im Zeitpunkt einer Entscheidung, dies zu tun oder jenes zu lassen, noch gar nicht.“ (Schneider 1996, 1101 f.)

Für den weiteren Studienbrief programmatisch gelangen wir damit zum Kern des hier eingeschlagenen kulturalistischen Zugangs zum Management. Was die Philosophie mit dem Begriff der Kontingenz, die Ökonomik mit den Begriffen von Unsicherheit und Ungewissheit einzufangen sucht, ist nichts weniger als die prinzipielle Offenheit von Zukunft, weshalb wir in diesem Studienbrief bis hier und auch weiter nicht von Zukunft im Singular sprechen können und wollen. (s. Abb. 1-5).

¹² Diese letzte Metapher ist ein Integrationsversuch von Cummings und Wilson, so wie Mintzberg u. a. den einige Jahre vorher für sich mit der Konfigurationsschule vorgenommen hatten, s. dazu das zweite Kapitel dieses Studienbriefes

Das (post)moderne
Schlüsselproblem der
Ökonomie

Ungewißheit / Unsicherheit
(nicht mehr Knappheit)



Das (post)moderne
Schlüsselproblem der
Philosophie

(Radikale) Kontingenz



Abbildung 1-5: Ein und dasselbe Problem für Ökonomie und Philosophie, Quelle: eigene

Unser Nichtwissen darüber, wie wir in einigen Jahrzehnten leben (wirtschaften, arbeiten usw.) werden, bedeutet weder, dass es irgendjemand wissen könnte, noch, dass es auf dem Weg dahin nach Mechanismen abginge, die verdienten, Gesetzmäßigkeiten genannt zu werden.

Wie wir aus den international kontroversen Debatten zur Energieversorgung, zu Bio- und Gentechnik, zur Zukunft von Ernährung und Gesundheitswesen lernen können, gibt es auch keine endogen gesetzmäßige technologische Entwicklung, die das Strategische Management und die Wirtschaft der Zukunft determiniert. Im Gegenteil läuft der Argumentationsgang dieses Studienbriefes darauf hinaus, dass Unternehmen sowohl über *große Handlungsspielräume* als auch über große Einflussmöglichkeiten verfügen, dazu, wie die Gesellschaft und die Welt in z. B. fünfzig Jahren aussehen, wichtige Beiträge zu leisten.

Diese großen Handlungsspielräume treffen inzwischen mehr denn je auf eine Konstellation, dass es mit der Expansion von Unternehmen und Volkswirtschaften nicht immer so weiter gehen kann, wie man das allerdings im 20. Jahrhundert gedacht hat. Angesichts der konkreter werdenden Gefahren, die vom Klimawandel und anderen ökologischen Problemen ausgehen, aufgrund gebliebener und neuer sozialer Verwerfungen und mittlerweile auch durch Kritik am Überflusskonsum mehren sich im politischen wie im wissenschaftlichen Raum die Stimmen für einen „Wohlstand ohne Wachstum“ (Jackson 2011). Als Richtung der ökonomischen Theorie hat Niko Paech dafür den Begriff „Postwachstumsökonomie“ vorgeschlagen. Strategisches Management betrifft also sehr direkt die Frage, wie wir in Zukunft leben wollen. Das Wissen darum ist auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts in den meisten Unternehmen noch keineswegs verankert. Trotz aller kritischen Aufklärung dazu wird das Reich der Wirtschaft vorwiegend immer noch als ein Reich von Sachzwängen gesehen. Das folgt logisch aus der *materialistischen Ideologie*, die zeitgleich mit dem Beginn der modernen Ökonomie Ende des 18. Jahrhunderts als westlich-abendländisches Denken begonnen hat, die Welt zu erobern¹³: die christ-

¹³ Die gründlichen Diskussionen darüber, inwiefern diese Selbstentfesselung in früheren Denkformen bzw. in früheren kulturellen Praktiken bereits angelegt waren, sollen hier unberücksichtigt bleiben.

liche Dreifaltigkeit von Gott Vater, Sohn und Heiligem Geist wurde in zunehmendem Maße durch jene aus der Idee unbegrenzten technischen Fortschritts, der Idee unbegrenzt möglichen Wirtschaftswachstums und dem Glauben an „the greatest happiness for the greatest number“ ersetzt. Innerhalb dieses Glaubenssystems braucht über gesellschaftliche Ziele nicht weiter gestritten werden: alle damit eventuell verbundenen Probleme können durch noch mehr materiellen Wohlstand für noch mehr Menschen praktisch wegdefiniert werden.

Materiell¹⁴ wie ideell¹⁵ ist dieses Glaubenssystem in der jüngeren Vergangenheit brüchig geworden. Für den Umgang mit prinzipiell offenen Zukünften kommt somit ein weiteres Problem hinzu: sie sind nicht nur prinzipiell offen, sondern so wie im 20. Jahrhundert kann auch nicht weiter gemacht werden. Diese *Ambiguität*, einerseits irgendwie alle Möglichkeiten dieser Welt zu haben und andererseits eine bestimmte Kehre schaffen zu müssen, bestimmt in zunehmendem Maße die Realitäten des strategischen Managements von Unternehmen.

Sie liefert den Horizont für das, als was sich Strategie bei näherem Hinsehen erweist: als strategische Suchprozesse ökonomischer Akteure (an dieser Stelle von Unternehmen) bei einerseits prinzipieller Ungewissheit, andererseits dem zunehmenden Wissen, dass etwas anders gemacht werden muss. Der marktliche Wettbewerb ist nicht als Ordnungsrahmen schon selbst das *Entdeckungsverfahren*¹⁶, sondern das Entdeckungsverfahren besteht in der Vielfalt der Suchprozesse von ökonomischen Akteuren. Für deren Qualität (und damit bei näherem Hinsehen die Funktionsfähigkeit der Marktwirtschaft) gibt es keine Garantie. Theoretisch wie praktisch ist demgemäß weniger eine ordnungspolitische als eine kulturwissenschaftliche Analyse und Handlungsperspektive erforderlich.

Das *Knappheitsparadigma* mit der Gegenüberstellung als unendlich vorgestellter Bedürfnisse und der Endlichkeit von Mitteln, diese zu befriedigen, erscheint für eine zukunftsfähige Ökonomik, die nicht nur mit prinzipieller Offenheit von Zukünften umzugehen, sondern auch der ökologischen Kehre beizuhelfen hat, überholt: es taugt nur im Maße des Glaubens an die unendliche Steigerbarkeit materiellen Wohlstands im engen Sinne der Güterversorgung. Auf der anderen Seite ist das zu Suchende als das noch nicht Gefundene ernst zu nehmen: Strategisches Management ist Creative Response der Unternehmen auf gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten, ohne dass Schumpeter vor über einem halben Jahrhundert¹⁷ diesen seinen Begriff schon in einen kulturwissenschaftlichen Bezugsrahmen bringen konnte. Das wird in und mit diesem Studienbrief geschehen.

¹⁴ Die in den letzten Jahrzehnten erst auf breiterer Front thematisierten ökologischen Probleme kulminieren inzwischen in kaum mehr bestrittenen ernsthaften Sorgen etwa hinsichtlich der globalen Klimaveränderungen im 21. Jahrhundert.

¹⁵ Am Ende der materialistischen Träume steht inzwischen die globale Verbreitung von Depressionskrankheiten.

¹⁶ Hayek 1969

¹⁷ Schumpeter (1947)