

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
Dr. Christian Julmi

31671

Strategisches Management

Leseprobe

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis.....	11
Glossar	13
Lehr-/Lernziele.....	23
1 Grundlagen des Managements.....	27
1.1 Vorbemerkung.....	27
1.2 Das Verhältnis von Theorie und Praxis	28
1.2.1 Was ist Theorie?	28
1.2.2 Was ist Praxis?	30
1.2.3 Wie kommt man von der Theorie zur Praxis?	31
1.3 Perspektiven des Managements	34
1.3.1 Unternehmensführung und Management.....	34
1.3.2 Funktionale Perspektive	35
1.3.3 Institutionelle Perspektive	37
1.3.4 Aktivitätsorientierte Perspektive	39
1.4 Entscheidungen als Kern des Managements	42
Übungsaufgaben zu Kapitel 1.....	46
2 Strategisches Management in Theorie und Praxis: ein Überblick.....	47
2.1 Notwendigkeit einer integrativen Sichtweise	47
2.2 Entwicklung des strategischen Managements.....	48
2.3 Mehrdeutigkeit als konstitutives Merkmal strategischer Entscheidungssituationen.....	51
2.4 Strategie und strategisches Management	54
2.4.1 Begriff der Strategie	54
2.4.2 Präskriptiv-synoptische Ansätze des strategischen Managements	56
2.4.3 Deskriptiv-inkrementale Ansätze des strategischen Managements	58
2.4.4 Existenz und Handhabung emergenter Strategien.....	60
2.4.5 Mintzbergs zehn Denkschulen	62
2.4.6 Notwendigkeit der Integration präskriptiver und deskriptiver Ansätze	65
2.5 Strategische Erfolgspotenziale eines Unternehmens.....	66
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	68
3 Theoretische Strömungen des strategischen Managements	69
3.1 Die theoretischen Strömungen im Überblick.....	69
3.2 Der Market-based View.....	70
3.2.1 Die Industrieökonomik als theoretische Grundlage.....	70
3.2.2 Der Einfluss der Industrieökonomik auf das strategische Management.....	73
3.3 Der Resource-based View.....	75
3.3.1 Begriffliche Grundlagen und zentrale Annahmen.....	75

3.3.2 Der Competence-based View	77
3.3.3 Kernkompetenzen von Unternehmen	79
3.3.4 Dynamisierung von Kompetenzen	81
3.3.5 Kritische Würdigung ressourcenorientierter Ansätze	84
3.4 Strategy-as-practice	86
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	90
4 Verhaltensbezogene Einflüsse strategischer Entscheidungen	91
4.1 Die verhaltensorientierte Sicht des strategischen Managements	91
4.2 Individuelle Einflüsse	92
4.2.1 Kognitive Prozesse als Grundlage	92
4.2.2 Die Definition der Entscheidungssituation mittels mentaler Modelle.....	92
4.2.3 Begrenzte Rationalität und die Verwendung von Heuristiken	94
4.2.4 Das Potenzial intuitiver Entscheidungen.....	97
4.2.5 Die Problematik kognitiver Verzerrungen.....	100
4.2.6 Emotionale Einflüsse	103
4.3 Interaktionsbezogene Einflüsse	104
4.3.1 Gruppenmerkmale und gruppenspezifische Verhaltenseinflüsse	104
4.3.2 Affektive Interaktionsdynamiken	108
4.3.3 Mikropolitische Verhalten	110
4.4 Unternehmenskulturelle Einflüsse	114
4.5 Institutionelle Einflüsse.....	119
Übungsaufgaben zu Kapitel 4	123
5 Normatives Management als Ausgangspunkt strategischer Entscheidungen	125
5.1 Normatives und strategisches Management	125
5.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance.....	126
5.3 Vision, Mission und Leitbild.....	129
5.4 Ziele des Unternehmens.....	133
5.5 Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Ansatz	137
5.6 Unternehmensethische Entscheidungen	140
Übungsaufgaben zu Kapitel 5	145
6 Informationsgrundlage strategischer Entscheidungen	147
6.1 Notwendigkeit, Felder und grundsätzliche Probleme der Analyse	147
6.2 Analyse der globalen Umwelt	151
6.3 Analyse der Stakeholder	155
6.4 Analyse der Branche	161
6.4.1 Branchen und Branchengrenzen.....	161
6.4.2 Branchenstruktur als Ausgangspunkt der Analyse.....	162
6.4.3 Analyse der internen Struktur einer differenzierten Branche.....	167
6.4.4 Konkurrenz und Kooperation: eine weitere Analyseperspektive	170
6.4.5 Analysen angesichts verschwimmender Branchengrenzen	173
6.4.6 Analysen dekonstruierter Wertschöpfungsstrukturen.....	176

6.4.7 Analyse weiterer Ursachen der Branchendynamik	179
6.5 Analyse der Konkurrenten.....	183
6.6 Analyse des Unternehmens	187
6.6.1 Funktionsbereichsbezogene Analyse	187
6.6.2 Wertschöpfungsbezogene Analyse	188
6.6.3 Analyse der Ressourcen und Kompetenzen	193
6.7 Integrative Sicht der Umwelt- und Unternehmensinformationen.....	198
Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	202
7 Strategieentscheidungen	203
7.1 Systematisierungen der Strategien.....	203
7.2 Strategien und Geschäftsmodelle	204
7.3 Entscheidungen über existierende Geschäftsfelder	206
7.3.1 Strategische Geschäftsfelder und Portfoliokonzepte.....	206
7.3.2 Marktorientierte Portfolios.....	208
7.3.3 Wertorientierte Portfoliokonzepte und Desinvestition	212
7.4 Entscheidungen über neue Geschäftsfelder	215
7.4.1 Diversifikation des Unternehmens.....	215
7.4.2 Formen der Diversifikation	217
7.4.3 Ziele der Diversifikation.....	219
7.4.4 Diversifikation und Innovation	221
7.5 Entscheidungen über Ressourcen und Kompetenzen.....	223
7.5.1 Alternative Portfoliokonzepte	223
7.5.2 Ressourcenorientierte Portfolios.....	223
7.5.3 Technologie-Portfolio	224
7.5.4 Kompetenzorientierte Portfolios	226
7.6 Entscheidungen über die Nutzung von Synergien	230
7.7 Entscheidungen über Unternehmensgrenzen	233
7.7.1 Zunehmende Relevanz der „Grenzentscheidung“	233
7.7.2 Grad der vertikalen Integration	233
7.7.3 Kooperationen als Veränderung der Unternehmensgrenzen	236
7.8 Strategische Entscheidungen in den Geschäftsfeldern	238
7.8.1 Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien.....	238
7.8.2 Porters generische Strategien und deren Unvereinbarkeit.....	239
7.8.3 Hybride Strategien.....	246
7.8.4 Wettbewerbsstrategien als Anpassungsmuster	251
7.8.5 Strategische Überlegungen angesichts zunehmender Dynamik	254
7.9 Entscheidungen mit funktionalem Schwerpunkt.....	260
Übungsaufgaben zu Kapitel 7.....	262
8 Implementierung der Strategieentscheidungen	263
8.1 Vom Handlungsmuster zur Implementierung.....	263
8.2 Bewertung strategischer Alternativen	264
8.3 Operationalisierung der Strategie	268

8.3.1	Strategische vs. operative Planung	268
8.3.2	Ziel- und Kennzahlensystem	271
8.3.3	Budgetierung	274
8.4	Organisation und Strategie	277
8.4.1	Zusammenhang zwischen Organisation und Strategie	277
8.4.2	Grundlagen organisatorischer Gestaltung	278
8.4.3	Grundformen der Aufbauorganisation	279
8.4.4	Strategisch relevante Strukturergänzungen	284
8.4.5	Zentralbereiche: Autonomie vs. Synergie	286
8.4.6	Kooperation als Organisationsalternative	290
8.5	Personal und Strategie	291
8.5.1	Kein (strategisches) Handeln ohne Personal	291
8.5.2	Bereitstellung von Personal	292
8.5.3	Strukturelle vs. interaktive Führung	294
8.5.4	Führungsgrundsätze	286
8.5.5	Führung durch Zielvereinbarung	296
8.5.6	Anreizsystem	297
8.5.7	Führungsstil und Führungsverhalten	299
8.6	Strategieimplementierung als organisatorischer Wandel	301
8.6.1	Wandel und organisationale Trägheit	301
8.6.2	Change Management als komplexer Prozess	303
8.6.3	Akteure und Ausgangspunkte des organisatorischen Wandels	308
8.6.4	Umgang mit Widerstand	311
8.6.5	Führung und Kommunikation	313
8.6.6	Konflikte und Konflikt-handhabung	316
8.7	Nach der Implementierung ist vor der Entscheidung	319
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8	321
9	Reflexion strategischer Entscheidungen	323
9.1	Ziele des reflexionsorientierten Controllings	323
9.2	Aufgaben des reflexionsorientierten Controllings	325
9.2.1	Reflexion des Entscheidungsstils	325
9.2.2	Reflexion der Entscheidungsrealisation	327
9.2.3	Reflexion der Entscheidungsperspektive	329
9.2.4	Informatorische Unterstützung der Reflexion	331
9.3	Instrumente des reflexionsorientierten Controllings	333
9.3.1	Arten von Controllinginstrumenten	333
9.3.2	Die FIRSt-Matrix	334
9.3.3	Abweichungsanalysen	336
9.3.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	338
9.3.5	Die Gap-Analyse	342
9.3.6	Debiasing-Techniken	344
9.3.7	Intuitive Kreativitätstechniken	347
9.4	Institutionalisierung des reflexionsorientierten Controllings	351

9.4.1 Grundfragen der Institutionalisierung des Controllings.....	351
9.4.2 Manager und Controller	351
9.4.3 Controllerorganisation.....	355
9.5 Die Reflexion des Controllings.....	359
Übungsaufgaben zu Kapitel 9.....	361
10 Abschließendes	363
Fallstudien.....	367
Literaturverzeichnis.....	373
Lösungen zu den Übungsaufgaben	401
Lösungen zu den Fallstudien.....	423

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- den Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis verstehen.
- die verschiedenen Perspektiven des Managements kennen.
- die Entscheidung als Kern des Managements begreifen.
- die Entwicklung des strategischen Managements nachvollziehen können.
- die Bedeutung von Mehrdeutigkeit im strategischen Management darlegen können.
- ein Grundverständnis für präskriptiv-synoptische und deskriptiv-inkrementale Ansätze des strategischen Managements entwickelt haben.
- erklären können, was Erfolgspotenziale sind.
- die theoretischen Strömungen des strategischen Managements unterscheiden können.
- den Einfluss der Industrieökonomik auf das strategische Management sowie den Market-based View erklären können.
- die Ansätze des Resource-based View und Kernkompetenzen sowie ihre Dynamisierung kennen.
- in der Lage sein, die Inhalte der Strategy-as-practice-Forschung darzulegen.
- verschiedene individuelle Einflüsse auf strategische Entscheidungen erklären können.
- die Einflüsse von Gruppen, affektiven Dynamiken und Mikropolitik auf Entscheidungen kennen.
- wissen, was unter Unternehmenskultur zu verstehen ist und wie diese auf Mitglieder wirkt.
- institutionelle Einflüsse auf strategische Entscheidungen darlegen können.
- wissen, was unter dem Begriff des normativen Managements zu verstehen ist.
- die Bedeutung von Zielen und deren Verbindung zueinander erläutern können.
- den Shareholder-Value- und Stakeholder-Ansatz voneinander abgrenzen können.
- ein Grundverständnis der Unternehmensethik entwickelt haben.
- eine Vorstellung von strategischer Analyse haben und deren grundsätzliche Probleme kennen.
- die globale Umwelt in Segmente differenzieren und die Bedeutung von Szenarien im Rahmen der Umweltanalyse einschätzen können.
- in der Lage sein, das Vorgehen bei der Stakeholderanalyse zu beschreiben.
- die Branchenstrukturanalyse sowie deren Weiterentwicklungen und Erweiterungen verstehen haben.

- die Bedeutung der Konkurrentenanalyse im Zusammenhang mit der Unternehmensanalyse einschätzen können.
- die Notwendigkeit der Analyse des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven erkannt und das jeweilige Vorgehen in Grundzügen verstanden haben.
- erläutern können, warum die strategische Analyse eine integrative Sicht der Umwelt- und Unternehmensergebnisse erfordert und wie diese beispielsweise erreicht werden kann.
- nachvollziehen können, warum hier auf eine der üblichen Systematisierungen der Strategien verzichtet wird.
- wissen, dass die Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell unterschiedlich interpretiert wird.
- die wesentlichen Entscheidungen über existierende Geschäftsfelder kennen und den Nutzen verschiedener Portfoliokonzepte in diesem Zusammenhang beurteilen können.
- die zentralen Aspekte der Diversifikationsentscheidung verstanden haben.
- über den Einsatz von Portfoliokonzepten im Rahmen von Entscheidungen über Ressourcen und Kompetenzen Bescheid wissen.
- die Bedeutung von Synergien erkannt haben und verstehen, warum darüber gezielt entschieden werden muss.
- eine Vorstellung davon haben, welche Entscheidungen sich auf die Unternehmensgrenzen auswirken.
- verstanden haben, dass es eigentlich keine generischen Strategien mehr gibt und hybride Strategien schon lange von Relevanz sind.
- verschiedene Strategieüberlegung vor dem Hintergrund der Dynamik in den Märkten kennen.
- wissen, dass Entscheidungen mit funktionalem Schwerpunkt keinesfalls nur als den anderen Entscheidungen nachgeordnet verstanden werden dürfen.
- nachvollziehen können, dass sich die Bedeutung der Implementierung einer Strategieentscheidung aus dem Planungs- bzw. Strategieverständnis und der Institutionalisierung der Planung ableitet.
- verstehen, dass strategische Alternativen nicht allein hinsichtlich ihres Ziel- bzw. Erfolgspotenzialbeitrags zu bewerten sind.
- eine Vorstellung von der Operationalisierung einer Strategie gewonnen haben.
- erkannt haben, dass Strategieentscheidungen nicht nur der organisatorischen und personellen Umsetzung bedürfen, sondern in den übrigen Managementfunktionen ebenfalls strategische Entscheidungen getroffen werden.
- keine Zweifel daran haben, dass es im Kern nicht um die Implementierung einer Strategie, sondern um die Handhabung organisatorischen Wandels geht.

-
- ein grundlegendes Verständnis von Change Management erlangt und die Unvermeidbarkeit des Widerstands, mit dem im Wandel umgegangen werden muss, erkannt haben.
 - erkennen, dass strategische Entscheidungen hochgradig selektiv sind und daher der umfassenden Reflexion bedürfen.
 - unterscheiden können zwischen der Reflexion des Stils, der Realisation und der Perspektive einer Entscheidung.
 - eine Vorstellung von der informatorischen Unterstützung der Reflexion gewonnen haben.
 - verschiedene Instrumente der Reflexion von Entscheidungen kennen.
 - wissen, dass Controlling mehr ist bzw. sein muss als das, was Controller machen, und deshalb über die Institutionalisierung des Controllings situativ zu entscheiden ist.
 - erkannt haben, dass auch die Reflexion reflektiert werden muss.

1 Grundlagen des Managements

1.1 Vorbemerkung

Mehr denn je gilt heute, dass die hohe Veränderungsgeschwindigkeit unserer Umwelt Unternehmen dazu zwingt, sich beständig an Gegebenheiten anzupassen, die nicht nur schwer voraussagbar sind, sondern nicht selten nach vollkommen neuen Handlungsweisen verlangen. Auf der anderen Seite sind es gerade Unternehmen, die vielfältige Veränderungsprozesse anstoßen und so die Umwelt mitgestalten, wodurch sich wiederum andere Unternehmen zu Reaktionen gezwungen sehen. In diesem Wechselspiel von Aktion und Reaktion erfolgreich am Markt zu bestehen, stellt für Unternehmen eine der größten Herausforderungen dar. Das strategische Management, eine noch recht junge wissenschaftliche Disziplin, beschäftigt sich ganz allgemein mit der Frage, wie diese Herausforderung erfolgreich bewältigt werden kann.

Ein wesentliches Ziel des **strategischen Managements** als wissenschaftliche Disziplin besteht darin zu erklären, auf welcher Basis Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen (können) und weshalb manche Unternehmen erfolgreicher sind als andere. Im Fokus steht dabei nicht nur die Frage, welche Entscheidungen in einem Unternehmen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen wie zu treffen sind, sondern auch, wie diese Entscheidungen umgesetzt werden sollen und was bei ihrer Reflexion zu beachten ist. Vor diesem Hintergrund soll das in diesem Lehrbrief vermittelte Wissen dem Leser einen Überblick über die wissenschaftlichen Erkenntnisse in Bezug auf das Treffen, Umsetzen und Reflektieren strategischer Entscheidungen bieten. Zunächst gilt es, das Verhältnis von Theorie und Praxis zu erläutern, um sich dann verschiedenen Perspektiven zu widmen, aus denen Management betrachtet werden kann. Abschließend werden von der funktionalen Perspektive ausgehend das Handlungsfeld Unternehmen näher betrachtet und Entscheidungen als zentrales Merkmal des (strategischen) Managements herausgestellt.

Die **Betriebswirtschaftslehre** versteht sich überwiegend als anwendungsorientierte Wissenschaft. Nach diesem Verständnis ist Wissenschaft kein Selbstzweck, sondern hat das Ziel, zu einer besseren Daseinsbewältigung beizutragen. Dieses Ziel soll dadurch erreicht werden, dass gewonnene wissenschaftliche (d. h. theoretische) Erkenntnisse letztlich zu einer praktischen Umsetzung führen. Als praktisch angewandte Wissenschaft ist die Betriebswirtschaftslehre das, was Eugen Schmalenbach als „Kunstlehre“ bezeichnet (vgl. 1911). Ausgehend vom Leitgedanken der praktischen Verwertbarkeit theoretischer Erkenntnisse stellen sich damit drei grundlegende Fragen (vgl. Julmi 2017a):

Erklärung von Wettbewerbsvorteilen

Ziel der praktischen Umsetzung

- Was ist Theorie?
- Was ist Praxis?
- Wie kommt man von der Theorie in die Praxis?

Diese drei zusammenhängenden Fragen sollen nachfolgend diskutiert werden.

1.2 Das Verhältnis von Theorie und Praxis

1.2.1 Was ist Theorie?

Theorien bilden den Ausgangspunkt wissenschaftlicher Überlegungen. Allerdings gehen die Vorstellungen darüber, was unter einer Theorie zu verstehen ist, weit auseinander, sodass in der Betriebswirtschaftslehre (und darüber hinaus) keine Einigkeit dahingehend besteht, welche Anforderungen eine Theorie erfüllen muss, um überhaupt als solche zu gelten. Sehr allgemein gesprochen sind **Theorien** geordnete Systeme von Aussagen, mit denen Erkenntnisse über bestimmte Phänomene der Praxis gewonnen werden sollen. Weil sie nicht auf die Welt als Ganzes blicken, sondern nur auf ein ausgesuchtes Phänomen, das Teil dieser Welt ist, beziehen sie sich immer auf einen spezifischen Weltausschnitt. Für die Betriebswirtschaftslehre sind vor allem diejenigen Ausschnitte relevant, in denen das Unternehmen als Fixpunkt dient. Von diesem ausgehend werden dann die unterschiedlichsten Phänomene untersucht. Theorien sind Abstraktionen der Wirklichkeit, die bestimmte Eigenschaften und Zusammenhänge von Phänomenen hervorheben, andere zwangsläufig ausblenden. Es sind spezifische Perspektiven (oder Brillen), mit denen auf die Wirklichkeit geblickt wird. Dabei besteht zwischen Theorie und Wirklichkeit eine Art Unschärferelation: Je genauer man auf bestimmte Aspekte blickt, desto mehr verschwimmen andere Aspekte und der Blick auf das Ganze wird unscharf.

Welche Perspektive man als relevant erachtet, ist die subjektive, allerdings erheblich durch die wissenschaftliche Sozialisation und das soziale Umfeld beeinflusste Entscheidung jedes Wissenschaftlers. Ob ein Aussagensystem als Theorie allgemein Anerkennung und Akzeptanz findet, hängt von der jeweiligen Forschungsgemeinschaft ab. Wissenschaft ist also nicht zuletzt „das, was anerkannte Wissenschaftler als Wissenschaft anerkennen“ (Marquard 1986, S. 107). Ein Aussagensystem gilt erst dann als Theorie, wenn sich eine hinreichende Zahl von Forschern darauf geeinigt hat. So stehen Wissenschaftler nicht nur für Forschungsrichtungen, sondern auch für Denkstilgemeinschaften, in denen sich Gleichgesinnte zusammenfinden und meist ein gemeinsames – mitunter nur implizites – Theorieverständnis praktizieren. Theorien stellen damit auch soziale Regelsysteme dar, die das Handeln von Forschern beeinflussen, Orientierung stiften und gegebenenfalls einer umfassenden Theoriedynamik unterliegen. Während in der Betriebswirtschaftslehre die Vorstellung davon, was Theorien sind und wie diese gebildet werden, sehr heterogen ist, wird die

geordnete Systeme
von Aussagen

Theorien als
Perspektiven

Denkstilgemein-
schaften mit
gemeinsamen
Theorieverständnis

Theoriebildung innerhalb einer Forschungsgemeinschaft (oder eines Paradigmas) für selbstverständlich erachtet und nicht infrage gestellt. Mit dem Grad der Spezialisierung einer Forschungsgemeinschaft findet eine zunehmende Angleichung des Denkstils in dieser statt. Dies erleichtert zwar die Zusammenarbeit innerhalb der Forschungsgemeinschaften, erschwert jedoch eine gemeinschaftsübergreifende Zusammenarbeit, da andere Forschungsgemeinschaften in der Regel andere Denkstile entwickeln. Auch hier lässt sich eine Variante der genannten Unschärferelation identifizieren: Je höher der Spezialisierungsgrad in einer Forschungsgemeinschaft ist, desto weniger lassen sich ihre Erkenntnisse auf andere Forschungsgemeinschaften übertragen.

Dieses Verständnis der Theorie als spezifischer Denkstil, das auf den Immunologen Ludwig Fleck zurückgeht (vgl. 1935), mag ernüchtern: Theorie erscheint nicht als unabdingbare Wahrheit, sondern eher als Konvention, auf die sich Wissenschaftler unabhängig von haltbaren methodologischen oder anderen Regeln einigen. Jedoch gerade die methodologischen Regeln der Theoriebildung und die Frage, ob vor dem Hintergrund dieser Regeln Aussagensysteme als Theorie gelten können oder nicht, sind in der Wissenschaft immer wieder Gegenstand – mitunter hitziger – wissenschaftstheoretischer Debatten. Neben der Diskussion konstitutiver Theoriemerkmale stehen bei der Suche nach intersubjektiven Maßstäben vor allem die Regeln der Begründung von Theorien im Vordergrund. Die Letztbegründung von Theorien, also deren Rückführung auf letzte, sichere Grundlagen, scheitert jedoch an der grundsätzlichen „Theoriebeladenheit der Erfahrung“ (Rusch 2001, S. 106), d. h. daran, dass es kein theoriefreies Denken gibt, aus dem heraus Theorien ausgewählt oder entwickelt werden. Das menschliche Denken ist immer schon durchtränkt von bestimmten theoretischen Annahmen wie beispielsweise derjenigen, dass alle Menschen faul sind. Solche Annahmen, die als Axiome oder Grundprämissen bezeichnet werden, lassen sich nicht beweisen und müssen geglaubt werden, bilden aber gleichzeitig das Fundament des Denkens und formen dadurch einen spezifischen Denkstil. Wer glaubt, dass alle Menschen faul sind, findet dafür Beweise, weil er aus dieser Perspektive aktiv danach sucht und die beobachteten Sachverhalte entsprechend deutet. Derartige Grundprämissen bestimmen, wie auf die Welt geblickt und welcher Weltausschnitt im Rahmen einer Theorie für relevant erachtet wird. Die Theorie bestimmt die Perspektive auf die Wirklichkeit und diese bestimmt die Auswahl und Entwicklung von Theorien. Der zirkuläre Erkenntnisprozess ohne Möglichkeit der Letztbegründung wird als hermeneutischer Zirkel oder Gestaltkreis der Erkenntnis bezeichnet.

Trotz der Unschärfe des Theoriebegriffs können jedoch grundlegend zwei **Methoden** der theoretischen Erkenntnisgewinnung unterschieden werden:

- die naturwissenschaftliche Methode des Erklärens (und des Prognostizierens) und
- die geisteswissenschaftliche Methode des Verstehens.

Theorie als Konvention

Scheitern einer Letztbegründung

Zirkularität des Erkenntnisprozesses

Ursache-Wirkungs- Beziehungen

Die naturwissenschaftliche **Methode des Erklärens** nimmt an, dass alle sozialen Phänomene auf linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen beruhen. Aus dieser Sicht sind Theorien kausal determinierte, strukturelle Ablaufgesetze, deren Kenntnis es erlaubt, das zu erklärende Phänomen auch zu prognostizieren, d. h. Aussagen darüber zu treffen, unter welchen Voraussetzungen sich bestimmte Ereignisse herbeiführen lassen. Die geisteswissenschaftliche **Methode des Verstehens** nimmt dagegen an, dass sich soziale Phänomene im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Phänomenen nicht (allein) auf Ursachen zurückführen lassen und es hier keinen streng deterministischen Kausalzusammenhang gibt. Anstatt von Ursachen wird eher von Gründen gesprochen, die hinter menschlichen Handlungen stehen. Grob gesagt besteht der methodische Unterschied darin, dass die Naturwissenschaften erklären wollen, wie die Welt funktioniert, während die Geisteswissenschaften ihren Sinn verstehen wollen. Beide Arten von Denkstilen haben ihre Berechtigung. In einem Mordfall kann man beispielsweise mit der Logik des Erklärens den Tathergang oder Ablauf relativ exakt rekonstruieren. Sobald die Tat jedoch als intentionale Handlung verstanden wird, müssen die Motive oder Gründe des Täters geklärt werden; erst dann kann man den Mord auch verstehen.

Gründe menschlichen Handelns

Frage der Anwendungsorientierung

1.2.2 Was ist Praxis?

Geht man nun von der Theorie in die **Praxis**, ergibt sich ein ähnlich unscharfes Bild. Die Zuordnung der Betriebswirtschaftslehre zu den anwendungsorientierten Wissenschaften sagt zunächst nicht mehr aus, als dass die theoretischen Erkenntnisse (wie auch immer) zur sukzessiven Verbesserung der unternehmerischen Praxis beitragen müssen. Über diese recht allgemeine Postulierung hinaus herrscht jedoch wenig Einigkeit darüber, was unter der Anwendungsorientierung zu verstehen ist. Einige der in der Literatur genannten praktischen Ziele sind

- die Bewältigung des Knappheitsproblems auf unternehmerischer Ebene,
- die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen,
- die Bewältigung der Daseinsprobleme des Menschen sowie
- die Erhaltung und Verbesserung des gesellschaftlichen Friedens.

Wenn jedoch nicht klar gesagt werden kann, worin die praktische Relevanz der Betriebswirtschaftslehre besteht, kann auch nicht bewertet werden, inwiefern theoretische Erkenntnisse praktisch relevant sind. Um zu Aussagen praktischer Relevanz zu kommen, ist es daher hilfreich, den Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre in den Blick zu nehmen, also das, worüber Erkenntnisse generiert werden sollen. Folgt man dem Ansatz von Heinen (vgl. 1976; 1999), ist der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre das Treffen von Entscheidungen, da diese für alle ausführenden Tätigkeiten in Unternehmen

Entscheidungen als Erkenntnisgegenstand

bestimmend sind. Heinen betont, dass letztlich alles Geschehen in Unternehmen als Ausfluss menschlicher Entscheidungen angesehen werden kann. Die Anwendungsorientierung besteht aus dieser Sicht darin, die in Unternehmen tätigen Personen bei ihren Entscheidungen zu unterstützen. Mit anderen Worten lässt sich der praktische Zweck von Theorien an ihrer Funktion als Entscheidungsunterstützung festmachen. Praktisch relevant sind theoretische Erkenntnisse also dann, wenn sie die tatsächlich getroffenen Entscheidungen in Unternehmen beeinflussen.

**Entscheidungs-
unterstützung als
praktischer Zweck**

Mit der Entscheidung als Ausgangspunkt geraten die verschiedenen **Phasen des Entscheidungsprozesses** in den Blick, für die sich die praktische Relevanz ergeben muss. Ungeachtet zahlreicher Phasenschemata können ganz allgemein zwei Phasen unterschieden werden:

- Definition der Entscheidungssituation und
- Auswahl einer Alternative.

Bei der **Definition der Entscheidungssituation** geht es darum, wie das bestehende theoretische Wissen die Wahrnehmung oder Konstruktion einer Entscheidungssituation beeinflusst (Framing). Je nachdem, welchen theoretischen Denkstil jemand hat, sieht er andere Aspekte, Alternativen, Möglichkeiten, Grenzen, Chancen oder Risiken. In dem Ausmaß, in dem wissenschaftliches Wissen das Verständnis von Entscheidungssituationen in der Praxis modifiziert, besitzt es eine praktische Relevanz. Das Ziel der Theorie besteht hier darin, dem Entscheidungsträger zu einem tieferen Verständnis der praktischen Situationen zu verhelfen. Die Anwendungsorientierung beruht in diesem Fall auf der geisteswissenschaftlichen Methode des Verstehens.

**Methode des
Verstehens**

Bei der anschließenden Phase der **Alternativenauswahl** ist praktische Relevanz dann gegeben, wenn das theoretische Wissen die Auswahl einer Alternative innerhalb der definierten Entscheidungssituation beeinflusst. Die Theorie bildet hier die Grundlage für die Entwicklung instrumentellen Wissens, das Aufschluss darüber gibt, mit welchen Mitteln welche Zwecke erreicht werden können. Eine solche Anwendungsorientierung basiert auf der naturwissenschaftlichen Methode des Erklärens. Die theoretische Erklärung ermöglicht die theoretische Prognose, die Aufschluss darüber gibt, welche Entscheidungen zu treffen sind, um die intendierten Ereignisse praktisch herbeizuführen.

**Methode des
Erklärens**

1.2.3 Wie kommt man von der Theorie zur Praxis?

Damit verbleibt die Frage, wie man von der Theorie zur Praxis kommt bzw. auf welche Weise theoretische Erkenntnisse praktisch relevant werden (können). Diese Frage gilt es, getrennt für das Verstehen und das Erklären bzw. für die damit verbundenen Phasen des Entscheidungsprozesses zu beantworten. Die Besonderheit des **Verstehens** liegt darin, dass es sich um einen subjektiven

**Subjektivität des
Verstehens**

intuitiver und kreativer Prozess

Prozess handelt, der weder formal zu erfassen noch zu erzwingen ist. Grundsätzlich kann etwas nur verstanden werden, wenn sich der Mensch denkend, fühlend und wollend in den Erkenntnisakt mit einbringt. Die Bandbreite des Verstehens geht von einem einfachen Notiznehmen bis hin zu Geistesblitzen, bei denen einem etwas sprichwörtlich wie Schuppen von den Augen fällt und man das Gefühl hat, plötzlich etwas zu verstehen, das man einen Augenblick vorher nicht mal im Ansatz durchblicken konnte. Gerade bei letzterem Fall zeigt sich, dass das Verstehen auch ein intuitiver und kreativer Prozess ist, der mit einem Aha-Effekt verbunden sein kann und den Blick auf die Entscheidungssituation unter Umständen radikal und schlagartig verändert.

Ziel der Aufklärung oder Emanzipation

Wer etwas verstanden hat, weiß nicht nur mehr als vorher, er sieht die Entscheidungssituation unter Umständen auch aus einer völlig neuen Perspektive. Ein solcher Perspektivenwechsel kann nur vollzogen werden, wenn etwas (z. B. durch die Einverleibung theoretischer Erkenntnisse) auf eine neue Art verstanden wird. Dabei muss bestehendes Wissen durch das Verstehen nicht zwangsläufig vermehrt, sondern kann auch infrage gestellt werden. Das Verstehen betont das Besondere der Entscheidungssituation, das sich nur aus der subjektiven Perspektive des Entscheiders erschließen lässt. Die praktische Aufgabe der Theorie liegt darin, durch entsprechende Aufbereitung theoretischer Erkenntnisse den Prozess des Verstehens bei dem Entscheider so anzuregen, dass seine Perspektive auf die Entscheidungssituation eine reichhaltigere und/oder umfassendere ist als vorher. Das praktische Ziel besteht also in einer Aufklärung oder Emanzipation des Entscheiders in Bezug auf seine Entscheidungssituation. Anstatt ihm vorzuschreiben, welche Alternative er zu wählen hat, soll er durch ein verbessertes Verständnis der Entscheidungssituation in die Lage versetzt werden, selbst und vor allem selbstbestimmt Alternativen aufzudecken und eine Entscheidung zu treffen, die aus seiner spezifischen Sicht angemessen ist. Eine Entscheidungssituation zu verstehen, heißt auch, ihr in gewisser Weise gewachsen zu sein. Dafür braucht man ein umfassendes, möglichst ganzheitliches Verständnis der Entscheidungssituation. Die Methode des Verstehens zielt also auf eine Art Hilfe zur Selbsthilfe ab, die das Besondere der Entscheidungssituation betont, sich jedoch nur aus der Perspektive des Betroffenen erschließt.

Entwicklung von Technologien

Von ganz anderer Art ist die Praxisrelevanz des **Erklärens**, das instrumentelles Wissen bereitstellen soll, um in einer durch den Entscheider definierten Entscheidungssituation eine Alternative auszuwählen. Hierbei geht es um die Entwicklung sogenannter Technologien. Technologische Aussagesysteme entstehen auf Basis theoretischer Aussagesysteme, indem die (theoretischen) Ursache-Wirkungs-Beziehungen in (technologische) Ziel-Mittel-Beziehungen transformiert werden. In diesem Sinne beruhen Theorien und Technologien grundsätzlich auf derselben logischen Struktur, weshalb von einer tautologischen Transformation theoretischer in technologische Aussagesysteme gesprochen wird. Wenn beispielsweise die Theorie Aufschluss darüber gibt, unter welchen Bedingungen (Ursachen) ein bestimmtes Produkt gekauft wird

tautologische Transformation

(Wirkung), lässt sich daraus ableiten, welche Handlungen (Mittel) durchzuführen sind, um die Umsatzerlöse zu maximieren (Ziel).

Auch wenn sich eine solche Transformation häufig als sehr schwierig herausstellt (vgl. hierzu z. B. Kirsch/Seidl/van Aaken 2007, S. 176-179), so dürfte zumindest klar sein, dass das Anwendungsinteresse bei der Entwicklung von Technologien nicht in der Aufklärung und Verständigung, sondern der Steuerung und Gestaltung liegt. Die Theorie liefert ein klares Vorgehensmuster dafür, mit welchen Maßnahmen sich welche Ziele erreichen lassen. Für den Entscheider stellen theoretisch gewonnene Technologien **Instrumente** dar, mit denen er bei gegebener Zielsetzung die optimale Entscheidungsalternative ermitteln kann. Die Effektivität solcher Instrumente ist grundsätzlich subjekt- und situationsunabhängig, das Besondere einer Situation für die Entfaltung ihrer Wirkung ist ebenso wenig von Belang wie die jeweilige Person, die sie einsetzt. Für den richtigen Einsatz eines Instruments reicht es aus, zu wissen, unter welchen Bedingungen es einzusetzen ist und zu welchem Ergebnis es führt. Man muss nicht verstehen, wie und warum ein Instrument wirkt. Tabelle 1.1 zeigt die grundsätzlichen Unterschiede im Verhältnis von Theorie und Praxis für die jeweilige Phase des Entscheidungsprozesses im Überblick.

Tab. 1.1: Das Verhältnis von Theorie und Praxis im Entscheidungsprozess.

Phase des Entscheidungsprozesses	Theoretische Methode	Praktisches Ziel
Definition der Entscheidungssituation	Geisteswissenschaftliche Methode des Verstehens	Aufklärung, Verständigung, Sensibilisierung
Auswahl einer Entscheidungsalternative	Naturwissenschaftliche Methode der Erklärung und Prognose	Steuerung, Manipulation, Kontrolle

Gerade die hohe Wirkmächtigkeit der Instrumente zeigt, dass eine anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre beides braucht: den aufgeklärten Entscheider und ein Set wirkungsvoller Instrumente. Die Vorstellung, ein bestimmtes Instrument ohne Rücksicht auf die jeweilige Situation schablonenhaft einsetzen zu können, führt unausweichlich zum Misserfolg. Jede Situation besitzt ihre besonderen Herausforderungen, die sich durch ein Instrument nicht vorwegnehmen lassen und daher vom Entscheider selbst erkannt werden müssen. Erst dann, wenn er das Besondere der Situation versteht, kann er beurteilen, inwieweit sich ein Instrument einsetzen lässt oder eben nicht. Dazu muss er etwa die momentanen wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten berücksichtigen, die von den Entscheidungen betroffenen Personen mit einbeziehen oder die geltenden kulturellen Rahmenbedingungen beachten. Der Entscheider braucht ein Verständnis für das Machbare und dessen Folgen, um den Einsatz von Instrumenten daran ausrichten zu können.

**Ziel der Steuerung
und Gestaltung**

**aufgeklärter Einsatz
von Instrumenten**

Neben- und Folgewirkungen von Instrumenten

Auch wenn die Wirkung eines Instruments (mehr oder weniger) unabhängig von der jeweiligen Situation und vom Verständnis des Anwenders sichergestellt ist, sind mit der Hauptwirkung fast immer unerwünschte Neben- und Folgewirkungen verbunden, die der unaufgeklärte Anwender leicht unterschätzt (vgl. Julmi/Zuraw 2019). So zeigt die Praxis beispielsweise, dass das Aufstellen von Regeln in Bezug auf ethisch korrektes Verhalten zwar dazu führt, dass diese mehrheitlich befolgt werden, gleichzeitig aber die Kompetenz der Mitarbeiter zur Reflexion dieser Regeln abnimmt. Je strikter bei Regelbrüchen Sanktionierungen erfolgen, desto stärker wird der selbstständige Umgang mit Ethik untergraben, da dieser die Möglichkeit eines Regelbruchs miteinschließt. Auf diese Weise entstehen dysfunktionale Effekte, die durch den Einsatz der Regeln eigentlich verhindert werden sollten. Dass sich Moral und Integrität nicht verordnen lassen, sondern einer aktiven, auf Verstehen ausgerichteten Auseinandersetzung bedürfen, ist ein Umstand, den der Entscheider verstanden haben muss, bevor er instrumentell-steuernd eingreift. Instrumentelles Wissen sollte daher nicht unabhängig vom jeweiligen situativen Kontext eingesetzt werden.

Jedes Modul, das praktisch relevant sein will, hat die Aufgabe, einerseits Aufklärungsarbeit dahingehend zu leisten, den Entscheider für die bestehende Perspektivenvielfalt und die situativen Besonderheiten in und von Unternehmen so zu sensibilisieren, dass er die Entscheidungssituation, in der er sich befindet, adäquat zu beurteilen vermag. Andererseits muss es dem Entscheider Instrumente an die Hand geben, mit denen er in Unternehmen konkret, aber eben nicht blind steuernd eingreifen kann, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

1.3 Perspektiven des Managements

1.3.1 Unternehmensführung und Management

Unternehmensführung = Management

Die beiden Begriffe Unternehmensführung und Management werden vielfach in gleichem Zusammenhang und in vergleichbarer Bedeutung verwendet (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013). Je nach Zusammenhang findet der geläufigere Begriff Anwendung. Im Konsens mit der Mehrzahl zu diesem Thema vorhandenen Quellen werden Unternehmensführung und Management fortan synonym verwendet. Grundsätzlich lässt sich Unternehmensführung bzw. Management aus verschiedenen Perspektiven betrachten, von denen keine per se richtig oder falsch bzw. besser oder schlechter ist. Die jeweils einzunehmende Sichtweise hängt vielmehr von dem Ziel der näheren Betrachtung ab. Die funktionale, institutionelle und aktivitätsorientierte Perspektive lassen sich durch verschiedene Fragen charakterisieren:

Perspektiven des Managements

- Welche Aufgaben müssen erfüllt werden, um ein Unternehmen zu führen? (funktionale Perspektive)

- Wer soll in welchem Umfang die (Management-)Aufgaben wahrnehmen? (institutionelle Perspektive)
- Was tun diejenigen, die diese (Management-)Aufgaben erfüllen sollen (Manager), tatsächlich? (aktivitätsorientierte Perspektive)

Teilweise findet man nur die Unterscheidung in eine funktionale und eine institutionelle Perspektive, wobei die aktivitätsorientierte Perspektive dann meist ausgeklammert wird.

1.3.2 Funktionale Perspektive

In der funktionalen Perspektive stehen nicht Personen(-gruppen) oder Positionen bzw. Managementebenen im Vordergrund, sondern die Handlungen, die erforderlich sind, den Leistungsprozess, d. h. alle zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe notwendigen ausführenden Arbeiten, zu steuern. Es geht damit um die gedankliche Analyse der Aufgaben, die über den Ausführungsprozess hinaus erfüllt werden müssen, wenn ein Unternehmen seine Ziele erreichen soll. Einzelne Positionen sind zwar zu einem gewissen Teil, aber keineswegs ausschließlich mit der Erfüllung solcher Managementaufgaben bzw. Managementfunktionen betraut. In unterschiedlichem Umfang müssen auch Ausführungsaufgaben im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses erfüllt werden. Der Anteil der Managementaufgaben an der Gesamtaufgabe einer Stelle nimmt in der Unternehmenshierarchie nach oben tendenziell zu. Flache, dezentrale Strukturen führen aber dazu, dass auf unteren Ebenen umfangreiche Managementaufgaben anfallen.

**Management-
aufgaben**

Management kann aus funktionaler Sicht als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden werden, die bei der Leistungserbringung in Unternehmen zu erfüllen sind. Auch wenn sie im Einzelfall erheblich divergieren, lassen sich grundsätzlich verschiedene Kategorien von Aufgaben bzw. Funktionen unterscheiden. Als klassisch kann der Katalog von **fünf Managementfunktionen** von Koontz/O'Donnell (1972) gelten, der eine getrennte, jedoch nicht immer trennscharfe Behandlung einzelner Aufgabenkomplexe ermöglicht:

**Management als
Komplex von Steu-
erungsaufgaben**

- Planung (planning)
- Organisation (organizing)
- Personalbereitstellung (staffing)
- Führung (directing)
- Controlling (controlling)

Wenn im Weiteren diesem Fünferkatalog gefolgt wird, handelt es sich lediglich um eine begriffliche Übereinstimmung, da die genannten Managementfunktionen inhaltlich deutlich anders konkretisiert werden.

Überlagerung der Sachfunktionen

In jedem Fall überlagern sie jedoch die Sachfunktionen querschnittartig, da Steuerungsaufgaben nicht nur in den Sachfunktionen (z. B. Einkauf, Finanzierung, Produktion, Logistik, Verkauf), sondern auch zwischen diesen anfallen und auf allen Hierarchiestufen zu erfüllen sind (vgl. Abb. 1.1).

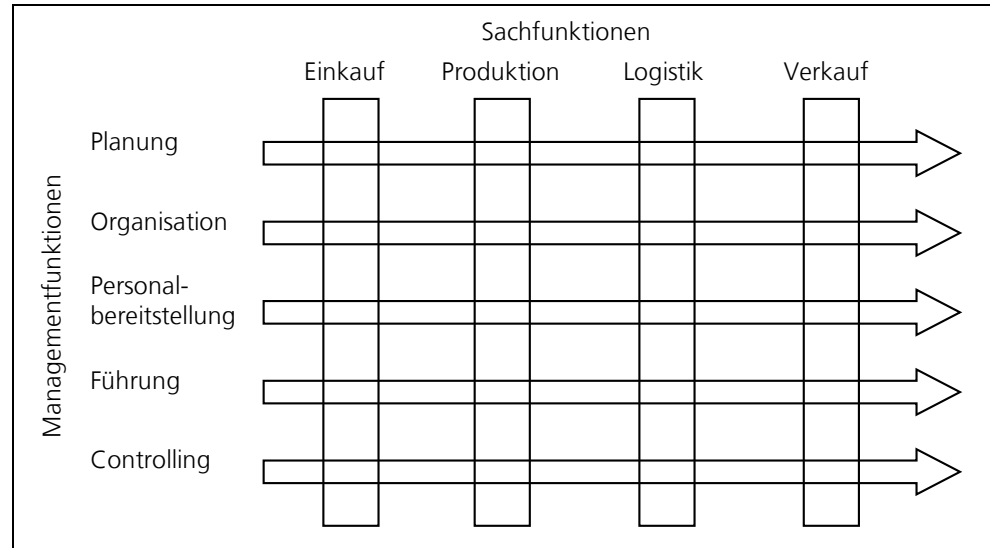


Abb. 1.1: Management als Querschnittsfunktion (in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 7)

gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns

Planung kann in einer ersten Annäherung als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns beschrieben werden, das mehrstufig und methodengestützt unter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit abläuft (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 406); es geht darum, was erreicht werden soll und wie dies am besten bewerkstelligt werden kann. Der zugrundeliegende Planungshorizont reicht von kurz- bis langfristig, je nach Bedeutung für das Unternehmen handelt es sich um operative oder strategische Planung. Das aus der strategischen Planung hervorgegangene strategische Management umfasst heute jedoch alle Managementfunktionen.

Zerlegung und Koordination von Aufgaben

Organisation schafft Strukturen und Regeln, die es ermöglichen, die Unternehmensaufgabe arbeitsteilig zu erfüllen. Dazu wird die Gesamtaufgabe so in Teilaufgaben zerlegt, dass diese auf Stellen und in Abteilungen oder anderen Bereichen verteilt werden können. Außerdem müssen die Ablaufbeziehungen zwischen diesen Organisationseinheiten geregelt werden. Entsprechend den Aufgaben sind Kompetenzen und Verantwortung zuzuweisen. Von besonderer Bedeutung sind die Informations- und Kommunikationsbeziehungen der gebildeten Organisationseinheiten. Während Planung auf den Entwurf von (in die Zukunft gerichteten) Handlungsprogrammen abzielt, kommt der Organisation die Aufgabe des Vollzugs der geplanten Handlungsprogramme zu (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 4; Schreyögg/Geiger 2016, S. 5-7).

Personal muss Anforderungen entsprechen.

Im Rahmen der **Personalbereitstellung** ist sicherzustellen, dass die Anforderungen der Stellen, die sich aus den jeweiligen Aufgaben ableiten, jederzeit von Mitarbeitern erfüllt werden. Dazu gehört nicht nur die Stellenbesetzung,

sondern auch die Anpassung der Qualifikation und die Erhaltung der Leistung der Mitarbeiter durch angemessene Arbeitsbedingungen und Anreizgestaltung (z. B. Arbeitszeit, Entgelt) (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 4-5).

Da mit den im Zuge der Planung und Organisation geschaffenen längerfristig gültigen, formalen Regelungen noch nicht sichergestellt ist, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter vollständig und dauerhaft an den Unternehmenszielen ausrichtet, wird **Führung** erforderlich. Diese erfolgt innerhalb des abgesteckten Rahmens und soll die Motivation und Verhaltenssteuerung sicherstellen, selbst wenn die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter nicht immer deckungsgleich sind (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 181-182).

Dem **Controlling** kommt eine umfassende Reflexionsaufgabe zu. Es reflektiert die im Rahmen der anderen Managementfunktionen getroffenen Entscheidungen sowie deren Abstimmung und beinhaltet damit die traditionelle Kontrollfunktion als Teilbereich. Controlling stellt aber als wesentliche Erweiterung der Kontrolle nicht die Zwillingsfunktion der Planung dar, sondern steht auch mit den anderen Managementfunktionen in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis (vgl. Pietsch/Scherm 2000, S. 405-406; Pietsch 2003, S. 22).

Die Stärke der funktionalen Sichtweise liegt in der Bündelung der Aufgaben, die sich aus dem komplexen Phänomen Management ableiten und so der systematischen Analyse zugänglich gemacht werden.

Motivation und Verhaltenssteuerung

Reflexion von Entscheidungen

000 000 000 (00/19)

00000-0-00-S1

Alle Rechte vorbehalten
© 2019 FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften