

## Vorwort zur 1. Auflage

Ein Flugexperte deutet auf eine Taube und sagt: „Tauben zum Beispiel fliegen falsch.“ Ist die Managementlehre ähnlich weltfremd? Bis zur jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise dominierte eine eindimensionale Sicht: die Orientierung am Gewinn, am Kapitalmarkt und Shareholder-Value. Kritiker hoben demgegenüber die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens hervor, die Notwendigkeit, sich an den unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen, den sogenannten Stakeholdern, auszurichten. Interessant ist dabei, dass keine der beiden Seiten allein Recht zu haben scheint. Entscheidungsträger müssen heute integrierte Lösungen in komplexen und dynamischen Situationen entwickeln. In diesem Buch betrachtet der Leser ein Thema aus gegensätzlichen Perspektiven und entwickelt damit ein realitätsnäheres Bild. Er gewinnt dadurch vertiefte analytische Kenntnisse und denkt in Alternativen und Handlungsspielräumen. Darüber hinaus lässt sich der Text durch den klaren, traditionellen Aufbau und viele Praxisbeispiele gut verstehen und anwenden.

Der vorliegende Ansatz wird auch durch eine neue Veröffentlichung des kanadischen Strategieforschers Roger Martin in der Harvard Business School Press bestätigt. Danach unterscheidet die Fähigkeit, zwei oder mehr gegensätzliche Ideen festhalten und wenn möglich zu einer Managementinnovation zusammenführen zu können, wirklich erfolgreiche Führungspersonlichkeiten von konventionellen Denkern. Darum geht es auch im vorliegenden Buch. Handlungsspielräume der Unternehmensführung werden ausgelotet, indem unterschiedliche Perspektiven dargestellt und zu einem praxisrelevanten Ansatz gebracht werden. Theorie und Praxis entwickeln sich gerade durch unterschiedliche Perspektiven und Kontroversen, etwa zu Outsourcing und sozialer Verantwortung. Populäre Managementfibeln können diesem Anspruch nicht genügen. Auch manch dickleibiges wissenschaftliches Werk zu Unternehmensführung, Management und Strategie ist nicht zu bewältigen – nicht nur vom Leser, der in der Praxis steht, sondern auch vom Studierenden oder Lehrenden. Vielfach ist das auch nicht nötig, weil Begriffe, Themen und Unternehmensbezüge heute multimedial im Internet erlebt werden können. Zur Vertiefung verweisen wir auf reichhaltige Quellen, in denen das Thema ausführlicher dargestellt ist. Heute kommt es weniger darauf an, auf jedes Detail eine Antwort zu wissen, sondern darauf, die richtigen Fragen zu stellen und dafür Lösungen zu suchen.

Die Rolle des Menschen ändert sich, auch in der Managementlehre. Ein Meilenstein dabei war die Auseinandersetzung mit der schlanken Produktion (Lean Production), die Anfang der 1990er-Jahre begann. Nicht mehr die Rationalisierung, der Ersatz von Menschen durch Maschinerie in der Massenproduktion, sondern die Wiederentdeckung des Menschen als Erfolgsfaktor in der flexiblen und individualisierten Produktion stand nun im Zentrum. Heute kämpft General Motors, das führende Unternehmen der Massenproduktion des vergangenen Jahrhunderts, mit erheblichen Problemen, während Toyota, unerreichtes Vorbild der schlanken Produktion, zur Nr. 1

in der Automobilbranche aufgestiegen ist. Viele Managementprinzipien von Toyota setzten bei den Menschen an: „Zuerst bauen wir auf Menschen, dann bauen wir Autos,“ bemerkte Fujio Cho, vormals Vorsitzender der Toyota Motor Corporation, einmal dazu. Strategien werden entwickelt und umgesetzt durch die Menschen und die Organisation. Strategien scheitern, wenn Menschen, die die Strategie mit Leben erfüllen müssen, zu wenig beachtet werden.

Ein Buch wie dieses hat vielfältige Quellen. Inspiriert hat mich vor allem *Strategy* von Bob de Wit von der Nyenrode Business Universiteit. Darin werden, ergänzend zur systematischen Darstellung, Originaltexte renommierter Autoren abgedruckt, die nicht nur kontrovers sind, sondern eine Vielzahl paradoxer Perspektiven belegen. Zuvor hat mich schon die *Strategy Safari*, ein Buch des international bekannten Managementforschers Henry Mintzberg mit seiner Kritik an etablierten Lehrmeinungen begeistert. Schließlich habe ich dann, auf der Suche nach Zusammenführung der unterschiedlichen Perspektiven, den Text *Das Konzept Integriertes Management* von Knut Bleicher, dem Mitbegründer des St. Galler Management Modells, erneut durchgesehen.

Ziel war es ein Buch zu schreiben, das zugleich klar und anspruchsvoll ist, das sowohl für die Lehre an Hochschulen geeignet ist als auch für die Praxis. Wie bei anderen Beiträgen zum Themenbereich Strategisches Management und Unternehmensführung auch, beginnt der Ihnen vorliegende Text mit einem einführenden Kapitel, in dem die Grundlagen und der Ansatz erläutert werden. Auch die Überschriften der folgenden Kapitel – Ziele, Strategien, Organisationsgestaltung und internationale Strategie und Organisation – verweisen auf eine klare, konventionelle Struktur. Erst die nähere Auseinandersetzung zeigt, dass es sich um einen neuartigen Ansatz handelt, der zur heutigen Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes passt. Viele Beispiele aus der Praxis illustrieren die systematische Darstellung und regen zum Nachdenken und Vergleich an. Nützliche Online-Medien sind unter [www.oldenbourg.de](http://www.oldenbourg.de) verfügbar.

An dieser Stelle danke ich allen, die mich unterstützt haben. Das sind zuerst die Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, und die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, die dieses Projekt gefördert haben. Zu bedanken habe ich mich insbesondere bei Andreas Scheel, Bea Ruoff, Cassio Möbius, Christoph Dörrenbächer, Edeltraut Baumgart, Gunther Begenau, Jörg Sydow, Jürgen Krack, Marion Weckes, Martin Wrobel, Matthias Müller, Sebastian Campagna und Thomas Wolke für Anregungen, Kritik und Verständnis. Über weitere Ideen und Verbesserungsvorschläge an [hem@hemueller.de](mailto:hem@hemueller.de) freue ich mich.

Berlin, im Februar 2010

Hans-Erich Müller

