



# Strategisches Management

Ansätze, blinde Flecken, Alternativen

*Manfred Moldaschl*

## *Zusammenfassung*

*Unternehmensführung ist eine wissenschaftliche Teildisziplin der Managementlehre, deren angelsächsischen Herkunftsnamen strategic management man zunehmend auch im deutschsprachigen Raum benutzt. Sie gilt hier gewissermaßen als Königsdisziplin der BWL (oder sieht sich zumindest gerne als solche), zusammen mit der Unternehmenstheorie (theory of the firm), wobei die Abgrenzung zwischen beidem äußerst vage gehandhabt wird. „Strategisches Management“ als akademische Disziplin befaßt sich empirisch und theoretisch vorrangig mit der praktischen Frage, welche Managementstrategien erfolgreich seien. Die Unternehmenstheorie ist hingegen mehr auf der Suche nach Erklärungen, nach Begründungen für die Existenz, das Wachstum und den Verfall von Unternehmen; und dies eher auf der Grundlage volkswirtschaftlicher Theorie.*

*Der Beitrag skizziert einige der maßgeblichen Ansätze, welche die internationale Diskussion in den letzten beiden Dekaden bestimmten, befaßt sich kritisch mit ihren Prämissen und Folgerungen, und formuliert auf dieser Grundlage Anforderungen an einen sozioökonomisch fundierten Ansatz des Strategischen Managements. Er argumentiert, daß ein solcher benötigt wird, wenn Fragen der sozialen Einbettung und Verantwortung von Unternehmen (CSR, Corporate Citizenship, Good Governance) sowie die Nutzung von Sozialkapital *sui generis* behandelt und nicht einfach aufgesetzt werden sollen – theoretisch und mit Blick auf Handlungsempfehlungen.*

## **Inhalt**

- 1 Dilemmata des Strategischen Managements
- 2 „Das Beste ist, wegzulaufen“ – Eine kurze Geschichte des Strategischen Managements
- 3 Der Zoo der Theorien – vier Landkarten
- 4 Soziale Einbettung – der blinde Fleck im Diskurs zum Strategischen Management
- 5 Die sozioökonomische Alternative
- 6 Fazit

## Literatur

## 1 Dilemmata des Strategischen Managements

Wo stehen wir, und wo wollen (sollen) wir hin? Das sind die praktischen Grundfragen strategischen Handelns, die sich jedem Unternehmen früher oder später stellen. Heute früher, morgen wahrscheinlich noch früher. Die Zahl der Wirtschaftsakteure auf dem Globus wächst ebenso wie die Dichte ihrer Interaktion und die Mächtigkeit ihrer Mittel zum Informations- und Warenaustausch sowie zur Wissensproduktion. Die Produktionsrate neuer Situationen und damit die Frequenz, mit der die Wohin-Frage zu stellen war, hat damit in den letzten Dekaden zugenommen, und mit ihr die Zahl akademischer Antwortofferten.

Hat der wissenschaftliche Diskurs, der sich im angelsächsischen Raum *the discipline of strategic management* nennt und sich seit den 1960er Jahren herausbildete, denn auch Substanzielles zur Beantwortung dieser Frage beigetragen? Nicht nur Praktiker, sondern auch viele ihrer Vertreter selbst zweifeln daran. Das hat mit ihren spezifischen theoretischen und methodischen Problemen zu tun, und generell mit der zunehmender Selbstreferenzialität der Wissenschaft. Der Wert wissenschaftlicher Arbeit(en) wird – umgekehrt proportional zum Grad seiner öffentlichen Beschwörung – weniger am praktischen Nutzen gemessen, sondern an der Zitierhäufigkeit innerhalb einschlägiger scientific communities, multipliziert mit der Punktzahl aus dem Rating von Deep Impact Journals.<sup>1</sup> Dieses *Relevanzdilemma* schufen die modernen Sozialwissenschaften generell. Im Strategischen Management führt es zur Paradoxie, daß die Wahrscheinlichkeit der Publikation steigt, wenn sie der Anwendung anerkannter wissenschaftlicher Methodik ihre praktische Anschlußfähigkeit opfert.

Paradox ist ebenso, daß die Forschung zum Strategischen Management gerade dort, wo sie den Forderungen der Managementpraxis nach praktischer Verwertbarkeit am meisten entgegen zu kommen scheint, die größte Verwirrung stiftet. Gemeint ist die *Erfolgsfaktorenforschung*. Deren größtes Einzelvorhaben ist das in den 1960er Jahren von General Electric gestartete seit 1975 (!) laufende PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategy) der Harvard Business School bzw. später des Strategic Planning Institute in Cambridge. Diese weltweit größte Strategieforschung liefere „die universellen, meßbaren Strategie-Gesetze und Strategie-Daten für das souveräne Meistern der Wirtschaftskrise“, teilte etwa das Malik Management Zentrum St. Gallen im September 2008 auf seiner Homepage mit. Freilich konnten bis heute keine „universellen Strategie-Gesetze“ und keine „Erfolgsdeterminanten“ identifiziert werden, die ihre segensreiche Wirkung kontextunabhängig entfalten würden (vgl. etwa Müller-Stewens/Lechner 2005: 321 ff.; Certo/Semadeni 2006; Homburg/Krohmer 2006: 354 f.). Seit einem halben Jahrhundert hat die Strategieforschung nur einen Konsens erzielen können: Einigkeit über ihre Uneinigkeit. Ganz abgesehen davon, daß hier wie üblich Korrelationen von Strategie- und Ergebnisvariablen kausal interpretiert werden, was methodisch unzulässig ist<sup>2</sup>, könnte kein Unternehmen mit allseits bekanntem best-practice-Wissen gegenüber anderen irgendeinen Wettbewerbsvorteil erzielen. Forschung, die Forderungen der Praxis nach Erfolgsrezepten auf diese Weise nachkommt, erweist ihr einen Bärenhieb.

<sup>1</sup> Ich weiß, man sagt „High Impact Journals“ zu jenen, die von Ratingläubigen als höchstrangig gelten.

<sup>2</sup> Essen Sie Eis *damit* es heiß wird.

Ohnehin besteht ein zentrales *Dilemma* Strategischen Managements *als Praxis* darin, daß keine best practice auf Dauer eine solche bleiben kann. Jedes Festhalten an einer real oder vermeintlich erfolgreichen Routine kann zur Rigidisierung des Entscheidungshandelns und zur Blindheit gegenüber den im Modell nicht vorkommenden Sachverhalten führen. Das größte Risiko, warnt daher auch manche erfahrene Führungskraft, sei der Erfolg. Die aller empirischen Forschung zufolge *dominierende Praxis* des orientierungslosen Durchwurstelns, des ‚managing by muddling through‘, muß daher nicht zwangsläufig die schlechteste sein. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist sie allemal besser als eine dumme Strategie. Auch das ist kein Spezifikum des SM, und kein Grund, die Flinte ins Korn zu werfen. Immerhin haben Praktiker wie Theoretiker die Wahl, den ihnen plausibelsten Ansatz zu wählen, um damit etwas herzustellen, woran in komplexen und uneindeutigen Handlungssituationen niemand umhin kommt: *Orientierung*. „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten“, hatte Peter Drucker einmal gesagt, „ist nicht die Turbulenz selbst. Sie besteht vielmehr darin, nach der Logik von gestern zu handeln.“ Ein Ansatz des Strategischen Managements, auf den wir noch kommen, meint, die Lösung für dieses Dilemma gefunden zu haben: Die *Logik von morgen*. Sie nennen sie Anpassungs- oder „Absorptionsfähigkeit“ oder „Dynamic Capabilities“: eine Metafähigkeit, die Fähigkeiten zu entwickeln, die man für oder in der Zukunft braucht. Wie die meisten Lösungsvorschläge für Dilemmata ein uneinlösbares Versprechen (dazu Moldaschl 2007).

Die schon erwähnte wachsende Mächtigkeit der verfügbaren Produktions-, Informations- und Transportmittel hat, bei gleichzeitiger Ausbreitung des Modells einzelwirtschaftlicher Effizienzsteigerung („Globalisierung“), noch eine andere „strategische“ Frage aufgeworfen – die der *social costs of private enterprise*, wie William Kapp (1950) das einst nannte. Es ist die Frage nach der Verteilung von Kosten und Nutzen einzelwirtschaftlicher Effizienzsteigerung auf nationaler wie internationaler Ebene. Beides klingt nach Fragen für die Volkswirtschaftslehre und vielleicht die Soziologie. Also nach etwas, was Betriebswirtschaftslehre ihren Nachbarsozialwissenschaften überlassen oder ihrem Separatdiskurs zu Unternehmensexistenz und Corporate Social Responsibility überantworten könnte. Zum Kern des Strategischen Managements als real existierendem Diskurs gehört es nicht, obwohl es einen zentralen Widerspruch markiert: den zwischen einzelwirtschaftlicher Optimierung und (anderen) gesellschaftlichen Ansprüchen in und an Unternehmen.

Was tragen nun verschiedene Forschungsansätze zum Strategischen Management zum Verständnis dieser Dilemmata bei? Welche Deutungsangebote gibt es, und worin unterscheiden sie sich? Ein paar sehr selektive Schnitte durch den schier unüberschaubaren Wissenscorpus und Literaturkosmos des Strategischen Managements sollen dazu Eindrücke liefern. Den Abschluss bildet der Umriß einer sozioökonomischen Schule, die einige Sackgassen bisheriger Managementforschung vermeiden helfen könnte.

## 2 „Das Beste ist, wegzulaufen“ – Eine kurze Geschichte des Strategischen Managements

Wovon reden wir? Von Unternehmensführung als Praxis, oder vom Strategischen Management (SM) als einer diesen Gegenstand (und damit sich selbst) konstruierenden akademischen Disziplin? Wir müssen das entscheiden, denn beides ist hier nicht gleichzeitig machbar. Aus sozialkonstruktivistischer Perspektive ginge ohnehin nur letzteres, gibt es doch jenseits der organisierten Beobachtung durch Wissenschaftler und einige Analysten keine Einheit von Praktiken, die als tradiertes Handwerk der Unternehmensführung überliefert würde. Auch die Business Schools, die angeblich Unternehmensführung lehren, sind akademische Einrichtungen mit akademischen Lehrern, deren „case studies“ mehrheitlich didaktisch konstruiert und nicht sui generis aus dem betrieblichen Leben gegriffen sind. Also berichte ich nachfolgend nicht von der Praxis des Strategischen Managements, sondern davon, was die damit befaßte Wissenschaft dafür hält.

Der Beginn des Strategischen Managements ist schwer festzulegen. Rumelt, Schendel und Teece (1995) machen die „Geburtsstunde“ des Fachs in einer Konferenz zum Thema im Jahr 1977 in Pittsburgh aus, die auch den Begriff etablierte. Lehrbücher suchen ihn freilich gern früher, etwa in der Antike und der altgriechischen Herkunft der Worte *stratos* für Heer, *strategos* für Heerführer, und *strategia* für Feldherrenkunst. Bis heute gehören die Schriften mehr oder weniger erfolgreicher Feldherren über die Kunst der Kriegsführung zu den auflagenstärksten Titeln des Strategischen Managements, zumindest im Segment der airplane literature und der MBA-Schulen. „Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie“, lockt etwa Schwanfelder (2004). Welch ein Versprechen heute: Wissen ohne Halbwertzeit; die Weisheiten des chinesischen Generals sollen jede Managementmode überdauern.<sup>3</sup> Gut, manches Wissen hat gar keinen Wert, dann läßt sich auch keine Halbwertzeit bestimmen.

Zu den Klassikern gehört selbstredend auch Carl von Clausewitz' Theorie des Krieges (1832), dem zufolge der Krieg die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln sei. Das paßt gut zum *Jargon der Globalisierung*, in dessen bellizistischem Vokabular Wirtschaft gerne als Fortsetzung des Krieges mit ökonomischen Mitteln erscheint. Hier muß man die Welt erobern, den Nachschub an Ressourcen sichern, die Produktion auf breiter Front ausweiten, Märkte besetzen und die (Markt)Führerschaft an sich reißen, sich Übernahmeschlachten liefern, Bündnisse und Allianzen schmieden, Brückenköpfe aufbauen, Vorstöße und Rückzüge organisieren, während man sich auf vermintem Terrain bewegt und gleichwohl den Unterlegenen leben läßt (wenn es nützt). Von Macchiavellis vierbändiger Regierungskunst („Il Principe“) oder den Kriegsweisheiten der Samurai (z. B. Munenori 2004) nicht zu reden, wohl aber

<sup>3</sup> Für den Manager, der seiner Bedeutung wegen zum Lesen nicht mehr kommt oder dem, der schon an der Powerpoint-University Lesen als veraltete Praktik kennenlernte, werden die Schriften des Sun Tzu auch als Hörbuch auf Audio-CD angeboten. Jenen, die auch noch die Interpretation outsourcing möchten, bieten Autoren wie Krause („Die Kunst des Krieges für Führungskräfte. Sun Tzus alte Weisheiten, aufbereitet für die heutige Geschäftswelt“, 2007) oder Peyn („Sun Tzu - Die Kunst des Krieges, mit psychologischen Kommentaren“, 2007) preiswerte Wissensdienstleistung im Pappeinband; und demonstrieren dabei gleich noch eine Geschäftsstrategie: die des late followers, der auf Imitation erfolgreicher Produkte setzt und damit Risiken minimiert.

von Sengers Sammlung von 36 Strategemen der chinesischen Kriegskunst (2006), deren 36. und letztes immerhin erfrischend unheroisch lautet:

„Das Beste ist, wegzulaufen“.<sup>4</sup>

Will man diesem Strategem zumindest in Bezug auf unser Thema nicht gleich folgen (oder stattdessen einem anderen, wie „Die Akazie schelten, dabei aber auf den Maulbeerbaum zeigen“ oder, wenn strategisches Controlling unser Thema wäre: „Dürre Bäume mit künstlichen Blüten schmücken“), so kann man zunächst einmal Clausewitz’ Definition von Strategie festhalten, die letztlich in allen modernen Verständnissen enthalten ist. In seinem Buch *Vom Kriege* heißt es:

„Die Strategie muß dem ganzen kriegerischen Akt ein *Ziel setzen*, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft den *Kriegsplan*. Sie muß mit ins Feld ziehen, um das Einzelne an Ort und Stelle *anzuordnen* und für das Ganze die *Modifikationen* zu treffen“ (Clausewitz 1832: 157, Hervorh. MM).

Clausewitz’ Unterscheidungen von Ziel und Zweck, von Strategie und Umsetzung (Anordnung, Management), von Plan und Abweichung, werden freilich in der Strategieliteratur und -praxis ebenso gern zitiert wie nach Belieben verkehrt. Da ordnet sich der Zweck gerne dem Ziel unter (z. B. die Gewinnproduktion dem Wachstum), die Modifikation dem Plan (Abweichung als Zeichen von Schwäche), und das Mittel verselbständigt sich zum Ziel (z. B.: alles muß gemessen werden).

Ohnehin sind die Grenzen des Themas und Diskurses nicht leicht zu bestimmen, zumal sich heute *jedes* Spartenmanagement mit dem Zusatz „strategisch“ schmückt (etwa Strategisches Human Resource Management, SHRM, Strategisches Controlling, etc.) und die Übergänge zur Organisationstheorie fließend sind. Im Grunde geht es also immer *um Alles*, weshalb Lehrbücher zur Unternehmensführung im Regal stets durch bretterbiegende Dickleibigkeit auffallen. Etliche Übersichten haben zwischenzeitlich versucht, Ordnung in den Strategiediskurs zu bringen, seine Etappen nachzuzeichnen und die schulenbildenden Arbeiten zu charakterisieren. Robert Grant etwa (2005), einer der maßgeblichen US-Autoren in diesem Feld, beschreibt den Diskurs als Abfolge *thematischer Foci* (*Tabelle 1*), deren genereller Fortschritt im Übergang vom Primat der Planung zur Idee einer flexiblen Unternehmensführung bestehe.

---

4 Ohne Scherz im Scherz-Verlag erschienen. Das Angebot, ebenfalls als CD und MP3 ohrgerecht zubereitet, wird locker verdreifacht von Chao-Hsiu Chens „Lächelnde List. 3 x 36 Erfolgs-Strategeme aus dem alten China“ (2001), während allerdings der Sinologe Senger schon weiter ist. Er offeriert „Supraplanung: Unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte“ (2008). Allelmal wären weitere Verdreifachungen eine Sackgasse, denn die am erfolgreichsten vermarktbaren Rezepte des Strategischen Managements waren immer die mit höchstens sieben Irgendwassen (Porters 3 Strategien, Mintzbergs „5 Ps of Strategy“, das „7-S-Modell“ von Peters und Waterman 1982, etc.).

Period	1950s	1960-early 1970s	Late 1970s-mid 1980s	Late 1980s-1990s	2000s
<b>Dominant Theme</b>	Budgetary planning and control	Corporate planning	Positioning	Competitive advantage	Strategic and organizational innovation
<b>Main issues</b>	Financial control	Planning growth, especially diversification and portfolio planning	Selecting industries and markets Positioning for market leadership	Focusing strategy around sources of competitive advantage New business development	Reconciling size with flexibility and responsiveness
<b>Principal concepts and techniques</b>	Financial budgeting Investment planning Project appraisal	Medium- and long-term forecasting Corporate planning techniques Synergy	Industry analysis Segmentation Experience curves PIMS analysis SBUs Portfolio planning	Resources and capabilities Shareholder value Knowledge management Information technology	Cooperative strategies Competing for standards Complexity and self-organization Corporate social responsibility
<b>Organizational implications</b>	Systems of operational and capital budgeting become key mechanisms of coordination and control	Creation of corporate planning departments and long-term planning processes Mergers and acquisitions	Multidivisional and multinational structures Greater industry and market selectivity	Restructuring and reengineering Refocusing Outsourcing E-business	Alliances and networks New models of leadership Informal structures Less reliance on direction, more on emergence

Tabelle 1: The Evolution of Strategic Management (Grant 2005: 19)

Vergleichbare Periodisierungen bieten die Darstellungen von Welge und Al-Laham (2008: 11 ff.) sowie Bea und Haas (2005: 11 ff.). Letztere machen vier Phasen aus. In der ersten, während der 1960er bis 70er Jahre, hatten danach *rationalistische* Ansätze der Strategischen Planung und Portfolioanalyse dominiert, gefolgt vom *marktorientierten* Strategieansatz Porters in den 1980er Jahren, dem *ressourcenorientierten* Ansatz in den 1990er Jahren und einem *wertorientierten* Strategieansatz in den Millenniumsjahren. Wobei das, was Bea und Haas als Leitidee und Aufgabenbeschreibung des SM angeben, nur auf drei dieser Denktraditionen zutrifft, nämlich einen „*stategischen fit*“ (Passung) zwischen Unternehmen und Umwelt herzustellen (ebd.: 15 f.). Für den *ressourcenorientierten* Ansatz gilt das, wie wir unten noch sehen werden, so nicht, und das ist eine seiner Stärken.

Erkenntniszuwachs ist in dieser Abfolge kaum zu erahnen. Jenseits der zwangsläufigen Enttäuschungen, die das mechanistische Denken, die Planungseuphorie der Stabsabteilungen und das Heroische der rationalistischen Ansätze erfahren mußte, folgen die neuen Ansätze jeweils mehr als Reaktionen auf Überbetonungen und Ausblendungen der für eine bestimmte Phase dominierenden Ansätze. Wie Kuhnsche Paradigmen, deren Wechsel ebenfalls kein theoretisches Aufwärts impliziert. In einem Literaturüberblick war bereits Dodo zu Knyphausen-Aufseß (1995) vor etlichen Jahren zur Fazit gelangt, das Fach befindet sich in der „*Krise*“ (Knyphausen-Aufseß 1995: 33). Der Diskurs sei *akademisch und theorieilos* zugleich (ebd.: 34).

Zu ganz ähnlichen Aussagen gelangen Alexander Nicolai (2000, in seinem Portrait der „Strategie-Industrie“), Foss/Foss (2004), Foss (2007) oder Freiling u. a. (2006).

Leser, die mit diesen Arbeiten nicht vertraut sind, werden spätestens hier fragen: Was sagen diese Ansätze denn nun zur Frage, wie Unternehmen strategisch auszurichten und zu führen sind? Und zur Frage, welche Rolle der institutionelle soziale Kontext spielt? Und wo kann von einer Weiterentwicklung gesprochen werden? Angelehnt an das obige Vierphasenmodell sollen hier – mit Hinweis auf die zitierten Lehrbücher – einige Stichworte genügen, zu den Entstehungskontexten und Kernaussagen dieser Ansätze.

(1) Danach ließ sich in der *rationalistischen* Phase des SM-Diskurses (die in Knyphaußens Unterscheidung noch die 1970er Jahre bestimmte) ein Unternehmen primär anhand externer und interner Kennziffern steuern. Die externen basierten auf extrapolierten Trends einer für weitgehend (bzw. immer besser) berechenbar gehaltenen Unternehmensumwelt. Strategisches Management hieß, aus diesen wiederum eine mehrjährige Unternehmensplanung abzuleiten und in Kennziffern umsetzen (Budgetierung, Absatzplanung etc.), die Zielvorgaben und Erfolgskontrollen ermöglichten. Hierfür wurden wachsende Stabsabteilungen gebildet und Planungsinstrumente erfunden (z. B. Portfolioanalyse, Frühwarnsysteme; vgl. Bea/Haas 2005: 2.1). Die leitende Idee war „*handlungstheoretischer*“ Natur: ein Unternehmen konnte in dem Maß seinen Erfolg selbst bestimmen, in dem es die Möglichkeiten wissenschaftlich begründeter Antizipation linearer Umfeldentwicklungen nutzte und diese nach Innen verlängerte – *Scientific Management*, ganz im Sinne Taylors. Das Ergebnis war Planungsbürokratie mit all ihren Begleiterscheinungen. In den 1970er Jahren wurde das Vertrauen in ihren Nutzen allerdings zunehmend erschüttert durch „*Marktturbulenzen*“, welche, ausgelöst durch die beginnende Erosion der Massenproduktion bzw. des Taylorismus/Fordismus und Ereignisse wie den ersten Ölpreisschock, die relative Stabilität der Nachkriegszeit ablösten.

(2) Ausgehend von der Beobachtung deutlicher Renditeunterschiede zwischen den Branchen, die sich kaum auf unternehmensspezifisches Handeln zurückführen ließen, schränkt Michael Porters (1981, 1985) marktorientierter Ansatz bzw. die *Market-based View* den strategischen Optionsraum des Managements deutlich ein. Renditechancen eines Unternehmens hängen hier wesentlich von seiner Position in der Marktstruktur ab, v.a. davon, in welchen Branchen und Branchensegmenten es tätig ist. Grundlagen dieser Annahme liefert die Industrieökonomik (bes. Bain 1956, 1968), die sich als volkswirtschaftlicher Ansatz mit unvollkommenem Wettbewerbs und den Markteintrittsbarrieren befaßt, welche in bestimmten Branchen erfolgreiche Unternehmen errichten konnten. Diese stellen für sie selbst und für andere Mobilitätsbarrieren dar, also Restriktionen einer freien Wahl der Marktsegmente, in denen ein Unternehmen tätig sein will. Ein interessanter Gedanke, denn die *Machtperspektive* formuliert zugleich immanente Grenzen dieser Macht. Porters Anwendung dieses volkswirtschaftlichen Ansatzes auf die einzelne Betriebs-Wirtschaft („*economic turn*“) setzte an der Frage an, welche Folgerungen daraus für deren strategische Ausrichtung zu ziehen seien. Die wichtigste lautet: Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist, sich in renditestarken Branchen zu positionieren, also Positionierungsentscheidungen zu treffen (seine berühmten drei Optionen: Preis-, Qualitäts- und Nischenstrategie). Diese Idee basiert wiederum auf jenem typischen

Gleichgewichtsdenken, welches die Industrieökonomik trotz ihres Interesses an unvollkommenen Märkten aus der Standardökonomik mitgenommen hatte. Innerhalb der Branchen verteilt demnach funktionierende Konkurrenz das Wissen über die effizienteste Produktionsweise, weshalb keiner der hier tätigen Akteure dauerhaft „supranormale“ Renditen erzielen kann. Hier führt Porter nun wieder die Idee eines durch Handeln erreichbaren sekundären Wettbewerbsvorteils ein (was ihn später ganz von der Industrieökonomik abbrachte). Innerhalb des Renditeniveaus von Branchen kann Unternehmensführung doch gewisse Renditeunterschiede bewirken. Wegen der dominant „strukturtheoretischen“ Sichtweise aber wird die Market-based View als Structure-Conduct-Performance-Paradigma bezeichnet. Die Branchenstruktur bestimmt das Verhalten (conduct, Strategie) des Unternehmens, das maßgeblich in der Wahl des Marktsegments besteht und seine Leistung (performance) primär bestimmt (vgl. auch Bea/Haas 2005: 3.2; Grant 2005: 88 ff.; 242 f.; 283 f.; Müller-Stewens/Lechner 2005: 145 ff.). Empirische Evidenz sprach freilich zunehmend gegen diesen Ansatz, zumindest dagegen, daß er die maßgeblichen Erklärungsfaktoren für Erfolg (Rendite) gefunden haben könnte.

(3) Nicht zuletzt deshalb schickte sich in den 1980er Jahren mit der *Resource-Based View* (RBV) wieder ein stärker handlungstheoretischer Ansatz an, Porters Branchenstrukturdeterminismus zu verdrängen. Sie begründete sich insbesondere auf der Wiederentdeckung von Edith Penrose und ihrer *Theory of the Growth of the Firm* (1959, einem ebenfalls ungleichgewichtstheoretischen Ansatz) und stieg in den 1990er Jahren zur dominierenden Diskursposition auf. Ihr zentrales Interesse ist die Erklärung „nachhaltiger Wettbewerbsvorteile“ (sustained competitive advantage), die durch Managementhandeln erreicht werden können. Statt nur auf Märkten erhältliche Ressourcen zu kombinieren, haben Unternehmen die Möglichkeit, eigene Ressourcen zu generieren – besonders immaterielle wie Wissen. Sie können sich dadurch vom Markt unabhängiger machen und dauerhaft überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften. Die RBV hat sich in eine Familie von Schulen differenziert, die heute auch in der Management- und Consultingpraxis weit verbreitet sind. Die *Competence-Based View* (CBV, z. B. Teece et al. 1997), die ihrerseits auf das Konzept der *Kernkompetenzen* (Prahalad/Hamel 1990) zurückgreift, nimmt einen Kerngedanken von Penrose ernster als die RBV und behebt so eine ihrer größten Schwächen. Für das Unternehmenswachstum seien nicht die Unternehmensressourcen selbst maßgeblich, sondern der *Gebrauch*, der von ihnen gemacht wird. Damit erst werden Lernen, Kompetenzentwicklung und Innovation zu zentralen Gegenständen der Managementforschung, und zu zentralen Aufgaben des SM. Als weitere Varianten etablierten sich eine *Knowledge-Based View* (KBV, z. B. Grant 1996, 2005), die Wissen als zentrale Ressource betrachtet und sich deshalb auf Strategien des Wissensmanagements konzentriert. Und schließlich eine *Relational View* (Dyer/Singh 1998; Duschek 2004), welche das Sozial- oder Beziehungskapital von Firmen als bedeutsam herausstellt. Zusammen bezeichnen wir sie als *ressourcenorientierte Ansätze*. Der Preis dieses Wechsels zu einem Resources-Conduct-Performance-Paradigma (die Verfügung über idiosynkratische Ressourcen bestimmt die Aktionsmöglichkeiten des Unternehmens, das Können seine Leistung) ist allerdings ein ausgeprägter Voluntarismus. Man ist (mehr oder im Falle der Relational View weniger) der

Innenperspektive verhaftet. Es gibt nahezu keine Handlungsrestriktionen; Umwelt wird nur als konturloser anonymer Markt modelliert (Moldaschl 2005).

(4) Die Idee der rationalen Steuerung mittels Finanzkennzahlen war nie tot und kehrt, mit neuen Versprechen aufgeladen, regelmäßig zurück. Zuletzt in Gestalt des *wertorientierten Ansatzes* bzw. der wertorientierten Unternehmensführung (Rappaport 1986/1999; Brandenburger/Stuart 1996). Hinsichtlich börsennotierter Unternehmen auch Shareholder-Value-Ansatz genannt, entstand er außerhalb des bislang skizzierten SM-Diskurses im Kontext der weltweiten Deregulierung und des dadurch entfesselten globalen Finanzkapitalismus. International nach renditestarker Anlage suchendes Finanzkapital<sup>5</sup> hatte in den 1980er Jahren nicht nur zu massiver Ausweitung von Firmenübernahmen beigetragen (Mergers & Acquisition), zunehmend zu feindlichen, sondern auch zu einem florierenden Markt für Unternehmenskontrolle, auf dem *Unternehmen selbst zur Ware* wurden. Neue Strategien etablierten sich, in diesen Unternehmen steckende Werte zu „mobilisieren“, sei es durch klassische Nutzung von Handelsspannen beim Weiterverkauf, sei es durch Zerlegung und Rekombination der Teile, oder durch Zerschlagung und Verkauf der „im Ganzen“ unterbewerteten Teile. Ein bis vor Kurzem blühendes, aber auch heute nicht totes Geschäft. Unternehmen durch konsequente Ausrichtung auf das Monitoring und die Steigerung des Unternehmenswerts vor solchen Übernahmen zu schützen, ist das von Vertretern des Ansatzes formulierte und öffentlich viel legitimere Motiv. Bestand und Wettbewerbsvorteile sicherten nur solche Strategien, die mittel- und langfristig den Unternehmenswert steigern. Das Handeln sei daher an Geldgrößen auszurichten (v. a. cash flow), die Performance von Unternehmen und Management am Börsenkurs abzulesen. „Unternehmen florieren, wenn sie realen ökonomischen Wert für ihre Anteilseigner schaffen“, so Copland et al. (2007: 1). Dann und nur wenn dies der Fall sei, könnten auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen befriedigt werden.<sup>6</sup>

Offenkundig eine Variante der trickle-down theory, und eine der Anspruchsgruppentheorien (stakeholder theory). Letzteres allerdings mit einer klaren Hierarchisierung der Ansprüche (vgl. dazu auch Knyphausen-Aufseß 2000: 458 ff.), die theoretisch, nicht normativ begründet wird. Daß zumindest eine Interessengruppe der sozialen Unternehmensumwelt thematisiert wird, kann man als „Fortschritt“ gegenüber dem vorherrschenden Management-Solipsismus der ressourcenorientierten Ansätze sehen. Sein doppelter Reduktionismus (*ein* Thema, *ein* Hauptakteur) aber prädestiniert den wertorientierten Ansatz zur Analyse- und Legitimationsvorlage für Kapitalanleger, nicht aber für eine Unternehmensführung, die Kunden, Arbeitnehmer und weitere Anspruchsgruppen der Öffentlichkeit zu berücksichtigen hat, und neben der Finanzperspektive gleichrangig die der Kompetenzentwicklung und der Innovation.

5 Dessen Umfang explodierte auch deshalb, weil auch andere Länder dem Beispiel der USA folgten und ihre Alterssicherung privatisierten. Rentenfonds gehören zu den kapitalstärksten Akteuren auf den Finanzmärkten, und auch der deutsche Weg, die Stagnation der staatlichen Rentenversicherung zunehmend durch private Zusatzversicherungen auszugleichen, wird die Abhängigkeit von den Finanzmärkten und damit die Risiken der sich so Versichernden steigern.

6 Malik schrieb dazu im Manager-Magazin (11/2001): „Es ist kein Zweck des Unternehmens, wertvoll zu sein. Aktionäre mögen dies wohl für dessen Zweck halten – nämlich dann, wenn sie ... nicht am Unternehmen interessiert sind, sondern an den Papieren, die das Eigentum am Unternehmen verbrieften.“

### 3 Der Zoo der Theorien – vier Landkarten

Chronologien legen die Idee eines Erkenntnisfortschritts nahe. Einen solchen hatten allerdings Knyphausen-Aufseß und andere zitierte Autoren in Abrede gestellt, während Grant (2005) an einen solchen glaubt, speziell in Gestalt der von ihm vertretenen Knowledge-based View. Können wir einen ausmachen? Zunächst einmal ist festzuhalten, daß sich die Diskurse keineswegs streng im chronologischen Sinn ablösen. Vielmehr bestehen sie mehr oder weniger parallel fort, wobei in den letzten beiden Dekaden die ressourcenorientierten Ansätze die beste Konjunktur hatten. Die Managementdisziplinen scheinen in besonderer Weise für *Moden und Konjunkturzyklen* anfällig, denen regelmäßig Phasen des Katzenjammers über enttäuschte Erklärungshoffnungen folgen, wie etwa die Arbeiten von Kieser (1996), Collins (2000), Nicolai (2000) oder Hülsmann (2003) unterstreichen. Das mag auch mit ihrem Desinteresse an einer expliziten paradigmatischen Fundierung ihrer Theoriebildung (wo sie denn eine betreibt) zusammenhängen. Wo dieser Boden fehlt, folgt man leicht dem Duft einer neuen Blume, und nimmt dankbar die jeweils neuesten Produkte („Strategiekonzepte“) der Beraterbranche zum Anlaß akademischer Deutung sowie der Durchführung empirischer Tests.

Es steht an, ernsthafter nach theoretischen Grundlagen der verschiedenen Ansätze oder „Schulen“ zu fragen. Was haben sie gemeinsam, was unterscheidet sie, insbesondere mit Blick auf ihre Grundannahmen? Die wohl verbreitetste Typisierung haben Henry Mintzberg et al. (1990, 1998, 1999) vorgelegt. Sie charakterisiert *Ten Schools of Thought* und verzichtet von vornherein auf eine Chronologie. Ihre wesentlichen Aussagen faßt *Tabelle 2* zusammen.

Natürlich lassen sich die Positionen hier nicht im Einzelnen nachzeichnen. Es wäre auch nicht sonderlich ergiebig, denn Mintzberg et al. porträtieren ihre Vielfalt um den Preis, *paradigmatische* Gemeinsamkeiten und Differenzen der Ansätze kaum zu beachten. Ihre Unterscheidungskriterien sind weder klar begründet noch ihre Abgrenzungen scharf. So finden sich z. B. mehrere *schools* mit konstruktivistischen Annahmen (wonach Deutungsmuster, kulturelle Normen und Werte entscheidenden Einfluß haben auf die Wahrnehmung der Akteure, ihre Interpretation ihrer „Umwelt“, und auf ihre Handlungsentwürfe), während die teils objektivistischen RBVs nicht verortet und kaum verortbar sind. Mintzbergs Theorielandkarte folgt im Wesentlichen seiner eigenen Leitdifferenz, die systemisches Denken dem Rationalismus, Emergenz einem instrumentellen Strategiebegriff, und der Dichotomie von handlungs- versus strukturtheoretischen Perspektiven eine „*integrative*“ gegenüberstellt. Seine Idee ist die der *configurational school*, wonach all die verschiedenen Managementlehren nur Einzelaspekte der Unternehmensführung behandeln und deshalb situationsgemäß angewandt und ggf. kombiniert werden müssen. Nur: Eine Metatheorie, die erklären und dazu anleiten würde, wann man welche Deutungen anzuwenden und welche Strategien daraus abzuleiten hätte, ist das nicht. Das macht man ad hoc.

Schools	Design School	Planning School	Positioning School	Entrepreneurial School	Cognitive School	Learning School	Power School	Cultural School	Environmental School	Configurational School
initiale Vertreter	Learned et al. 1962	Ansoff 1965	Porter 1980	Schumpeter 1934	March/ Simon 1957	Lindblom 1959	Pfeffer/ Salancik 1978	Rhemann/ Normann/ Hedberg/ Jonsson	Hannan/ Freeman 1977	Miles/Snow 1978
Strategiekonzept	Strategie als Zielerzielen Generalziel: optimaler „fit“	Strategie als formale Planung Rigidier Ablauf von Analyse zur Umsetzung	Kontext-fit-Ansatz	Strategieformulierung als visionärer Prozeß, basierend auf Intuition, Erfahrung, Einsicht	Strategiebildung als trial-and-error-Prozeß; auf Basis verzerrter Umweltwahrnehmung	Strategieformulierung und -implementationsprozeß als zyklischer Lernprozeß	Strategiebildung als soziale Verständigung, bestimmt von impliziten Theorien/ Werten	Misch Annahmen der Power und der Cognitive School	Strategieformulierung als Transformation von Strukturen und Deutungsmustern	
Orientierung	Architektur als Leitmetapher Ambiguitätsfreiheit und Einfachheit	Allgemeine Systemtheorie, Kybernetik	Industrial economics und Militärstrategie	Economics	Kognitivismus, später Konstruktivismus (ab 1980er)	Logischer Inkrementalismus	Politikwissenschaftliche Ansätze; koalitions theoretisch	Kontingenz Theorie und Institutionalismus	Integrativer Ansatz; „metaschole“, andere Ansätze kontextspezif. nutzen	
Nutzen	Anwendbar in relativ stabilen Umwelten Gute Unterstützung für „leadership“	Klare Rüchtungsvor- gaben erleichtern Ressourcen- zentralismus. Für Analysten transparent	Focus auf „harten“ (ökonomischen) Fakten; anwendbar bei frühen Studien von Produktentwicklung & Markteintritt	Betont kreative Prozesse; anwendbar für Startups, Nischen- und Eigentümer-Unternehmen, Turnaround-Situationen	Analyse von „cognitive biases in strategy making“	Betont Grenzen der Planung, Empergenz; später auch sense making (Weick)	Hat Mikro- & Makro-Perspektive auf Machtstrategien und kollektive Interessen; „only a thin stream in the literature“	Skeptisch gegenüber der Idee geplanten Wandels	Auf viele Kontexte anwendbar	
Schwächen	Statisch Keine Aussagen zu Lernprozessen Unbrauchbar für dynamische Umwelten Produziert leicht Widerstände	Statisch Anfällig für Groupthink Vorhersage schwierig Strategieformulierung aus dem Elfenbeinturm	Wie Planning School. Vernachlässigt Macht, Politik, Kultur Zahlenfixiert und auf Großunternehmen fokussiert	Fixiert auf zentrale Entscheider	Gibt keine Anleitung zum Entwurf von Leitideen und Strategien	Verleiht zum zu muddling through als Formulierung konstanter Strategie Wenig hilfreich in Krisen	Mangel an Leitideen, Sollzuständen; eher apolitisch; eher geeignet, den status quo zu legitimieren	Antistrategisch; wenig Anleitung für Strategiebildung, da eher Umweltdezentralistisch	Lässt sehr weiten Interpretationsraum, was der Fall und was zu tun ist	

Tabelle 2: Denkschulen nach Mintzberg (1990), Mintzberg u. a. (1998) sowie Mintzberg/Lampel (1999)

Wie bereits an obigen Chronologien des Strategischen Managements fällt an Mintzbergs Landkarte auf, daß eine verbreitete Theorierichtung in ihnen gar nicht vorkommt: die *Neue Institutionenökonomik* (NIÖ). Viele Vertreter des SM-Diskurses rechnen sie offenbar diesem entweder nicht zu, oder trauen ihr kein Potential bei der Erklärung und Formulierung von Unternehmensstrategien zu.<sup>7</sup> Letzteres dann offensichtlich im Umkehrschluß zum Selbstvertrauen der NIÖ, von der Eheschließung über Unternehmen und Fußball bis hin zur Staatsverfassung alles Soziale ökonomisch erklären zu können. Einer der Gründe für diese Ausblendung könnte darin liegen, daß die NIÖ im angelsächsischen Diskurs der Disziplin *economics* zugerechnet wird, der im Deutschen die Volkswirtschaftslehre entspricht, während die *management science* weiter gefaßt ist als die deutsche BWL, als eine Sozialwissenschaft des Managements, die etwa im Rahmen der Business Schools auch Soziologen, Psychologen und andere Fachvertreter integriert. Während der SM-Diskurs Wettbewerbsvorteile und eine hierfür geeignete strategische Ausrichtung von Unternehmen in den Blick nimmt („Erfolg“), interessiert sich die NIÖ vorrangig für eine Erklärung der Existenz von Unternehmen („Bestand“) und die Kostenwirksamkeit institutioneller Regeln (z. B. Kosten der Kontrolle bzw. der Absicherung gegen opportunistisches Verhalten).

Managementtheorie und Unternehmenstheorie fallen im Diskurs zum Strategischen Managements eben nicht in eins. Das wird auch an Mintzbergs Darstellung deutlich, die ganz auf das Problem der *Strategieformulierung* ausgerichtet ist. Zwar hatte, noch bevor die NIÖ auf der Grundlage neoklassischer economics ihren Anspruch erhob, eine *Theorie der Unternehmung* und der Organisationen generell zu liefern,<sup>8</sup> Edith Penrose als „Ahnin“ der Resource-based View of the Firm (RBV) ihre *Theory of the Growth of the Firm* (1959) vorgelegt. Deren Erklärungsanspruch im Schnittfeld von economics und management science aber verwässerte bei ihren Rezipienten zur *view*, zur Management-Perspektive des *competitive advantage*. Erst im Rahmen der weiteren Ausdifferenzierung in die oben genannten Schulen lädt sie sich teils wieder mit Ansprüchen an theoretische Stringenz auf (z. B. Conner/Prahalad 1996, Teece et al. 1997). Soweit sie dies tut, kann diese Theoriefamilie heute als der eigentliche Gegenspieler zur Neuen Institutionenökonomik angesehen werden.

Theorien der Unternehmensführung bzw. des Strategischen Managements bzw. des *competitive advantage* brauchen als Fundament eine Theorie der Unternehmung, die deren Bestand und Funktionsweise erklären und daraus Handlungsempfehlungen ableiten kann. Die NIÖ bietet das an und hat dabei den Vorteil, zugleich eine Theorie der Organisation und der gesellschaftlichen Institutionen zu sein, die zudem fest verankert ist in *einem* Paradigma: der neoklassischen Ökonomik mit ihrer utilitaristischen Anthropologie. Dieses Maß an Stringenz

7 Robert Grant (2005) etwa streift sie in seinem Portrait der Disziplin nur auf ein paar Seiten eines Kapitels, in dem es um „vertikale Integration“ geht, also um die klassische Make-or-Buy-Frage der Transaktionskostenökonomik: Wann sind die Kosten hierarchischer Koordination geringer als die der marktlichen? Die Antworten fasst Grant im Je-desto-Format zusammen (S. 400): „The fewer the number of firms, the greater are bargaining costs“, etc.; so deutlich wie Kathlyn Conner und Coimbatore Prahalad (1996) sind wenige: sie positionieren die Ressourcenperspektive explizit als Alternative zur „Opportunismus-Theorie“.

8 wenn man den frühen und jahrzehntelang ignorierten Beitrag von Ronald Coase (1932) ausklammert

und Geltungsanspruch können ressourcenorientierten Ansätze nicht aufbieten. Dafür müssen sie deren rigide Prämissen nicht teilen.

Jenseits der NIÖ ist das *Verhältnis von Unternehmens(führungs)theorie und Organisationstheorie* im SM-Diskurs weitgehend unbestimmt. Man klärt es nicht theoretisch, etwa die Theorie der Unternehmung als Spezialfall einer Organisationstheorie behandelnd, sondern handhabt es professionspolitisch: Organisationstheorie machen Soziologen und jene Vertreter der management science, die einen Lehrstuhl zum Thema Organisation innehaben; Unternehmenstheorie und/oder Strategisches Management machen Ökonomen und Managementforscher mit entsprechender Widmung. In der Klassifikation von Mintzberg z. B. tauchen einige dezidierte Organisationstheorien auf, andere nicht. Grant (2005) nimmt fast keinen Bezug auf sie, Müller-Stewens und Lechner (2005) nur dort, wo es um „Veränderung“ geht.

Die zentralen Fragen sind auf beiden Ebenen gleich: Inwieweit kann eine Organisation ihr Handeln (ihre Strategie) selbst maßgeblich bestimmen, bzw. inwieweit ist es selbst bestimmt durch sein Umfeld? Und: wie können ihr Bestand, ihr Erfolg, ihr Wachstum unter wechselnden Bedingungen erklärt werden? Diese Fragen liegen auch der Landkarte sozialwissenschaftlicher Basisannahmen zugrunde, die Burrell und Morgan 1979 veröffentlicht hatten. Oft auf organisationstheoretische Diskurse angewandt, kann man mit ihr auch den SM-Diskurs zu kartieren versuchen. Ihre Vierfelder-Matrix soziologischer Paradigmen baut auf einer *erkenntnistheoretischen* und einer *interventionstheoretischen* Dimension auf (vgl. *Tabelle 3*). Soziologische Debatten kreisten danach um folgende Hauptfragen: Ist die Realität gegeben (Objektivismus) oder ist sie eine mentale Konstruktion (Subjektivismus)? Und: haben Individuen einen freien Willen, mit dem sie ihre Umwelt willentlich verändern können, oder sind sie durch dieselbe determiniert (Voluntarismus vs. Determinismus)?<sup>9</sup>

<i>Stabilität, Ordnung (regulation)</i>			
<i>Subjektivismus</i>	Interpretatives Paradigma	Funktionalistisches Paradigma	<i>Objektivismus</i>
	Radikaler Humanismus	Radikaler Strukturalismus	

*Wandel, Konflikt (radical change)*

**Tabelle 3: Paradigmen sozialwissenschaftlicher Theorien nach Burrell/Morgan (1979, 21 ff.)**

Anhänger des interpretativen Paradigmas und des Radikalen Humanismus räumen dem Subjekt und seiner Wirklichkeitsdeutung größere Wirksamkeit ein, unterscheiden sich aber hinsichtlich ihres Erklärungsinteresses von Wandel; zielt ersteres darauf, den Sinn bestehender

<sup>9</sup> Daneben spielten noch methodologische Annahmen eine Rolle, die wir hier nicht besprechen können; die Abbildung, die Burrell und Morgan (1979: 22) selbst zur Darstellung wählen (hier etwas modifiziert), bringt aber nur die erste dieser Dimensionen direkt zum Ausdruck, was zu etlichen Fehlinterpretationen geführt hat. Mit der zweiten Dimension ihrer Matrix beschreiben sie, inwieweit soziologische Theorien überhaupt daran interessiert (und in der Lage) sind, Wandel zum Thema zu machen.

Praktiken aus der Perspektive des Subjekts zu verstehen, so interessieren sich letztere für die Freisetzung subjektiver Potentiale durch Änderung herrschender Deutungsmuster, und umgekehrt: die Veränderung der kollektiver Sichtweisen durch kreative Subjekte. Funktionalismus und Radikaler Strukturalismus ähneln sich in der Annahme bestehender „Gesetzmäßigkeiten“, denen das Handeln zu folgen hat, wobei es der Funktionalismus versäumt, deren Genese und den Wandel zu erklären. Offenkundig ließen sich einige der von Mintzberg typisierten Denkschulen zweien dieser Paradigmen zuschlagen (etwa seine ersten drei sowie die Environmental School dem Funktionalismus; die Learning School und die Cognitive School dem interpretativen). Radikaler Humanismus hingegen kommt qua Sujet nicht vor, ebenso wenig Radikaler Strukturalismus, mit dem Burrell und Morgen Theorien vom Typ der Marxschen meinten (innere Widersprüche eines Systems als Motor der Veränderung).

Will man den Raum der Erklärungs- und Orientierungsangebote im Feld des Strategischen Managements treffender kartieren, braucht man dafür eine spezifischere Matrix.<sup>10</sup> Müller-Stewens und Lechner (2005) konstruieren sie anhand von *Funktionen* der Unternehmensführung (Strategieformulierung bzw. „Initiierung“, Positionierung des Unternehmens, Wertschöpfung, Veränderung, vgl. *Tabelle 4*). Wie bei Mintzberg behandeln Theorien des SM ihnen zufolge meist *nur eine* Funktion. Danach gäbe es nur innerhalb der auf diese Funktionen bezogenen Erklärungsangebote eine Theoriekonkurrenz. Und wie bei Mintzberg stellt sich die Frage, ob die Unterscheidungen, die im Hinblick auf praktisches Managementhandeln sinnvoll sein mögen, theoretisch Sinn machen. Müssen Strategien zur Positionierung des Unternehmens nicht auch formuliert werden? Hat die Formulierung von Strategien zum Ressourceneinsatz, zur Beteiligung oder zur Gestaltung der Transparenz in Unternehmen nichts mit (Strategien der) Wertschöpfung zu tun? Haben innerhalb der Ressourcenansätze nicht die der Kernkompetenzen und der Dynamic Capabilities zentral mit Veränderung bzw. Veränderungsfähigkeit zu tun? Vermutlich wurde hier die Theoriesystematik dem didaktischen Interesse untergeordnet, Studierende nicht an der Vielfalt konkurrierender Theorien verzweifeln zu lassen und ihnen eine Ordnung anzubieten, die dem realen Stimmengewirr abgeht.

Funktionen des SM	Initiierung	Positionierung	Wertschöpfung	Veränderung
Konkurrierende Theorien	Harvard-Modell Mintzbergs ten schools	Industrie-ökonomik Institutionen-ökonomik Evolutions-ökonomik	Ressource-Based View Capability-Based View Knowledge-Based View	Prozesstheorien - teleologische - dialektische (Miller/Friesen '82) - Lebenszyklus (Greiner 1972) - evolutionäre (Hannan/Freeman 1977)

**Tabelle 4: Die funktionale Theoriesystematik von Müller-Stewens und Lechner (2005)**

<sup>10</sup> Für Organisationstheorien gibt es viele weitere Vorschläge, etwa von Pfeffer (1982) oder Astley/Van de Ven (1983).

Was ist die Alternative dazu, Managementwissen anhand von Funktionen zu kartieren, auf die es sich bezieht? Ich sehe sie darin, von Basisannahmen auszugehen und eine *paradigmatische Landkarte* zu zeichnen. Die Vielfalt der Deutungsangebote läßt sich dann zurückführen auf wenige generative Ideen. Diese wären nach Thomas Kuhn dadurch abzugrenzen, daß sie „inkommensurabel“ sind, also weitgehend unvereinbar. Wie unterschiedliche Böden, auf denen eben nur bestimmte Arten von Bäumen wachsen. Das sollte auch Studierenden eine Orientierungshilfe bieten.<sup>11</sup>

Die Dimension der *Beeinflussbarkeit*, also Basisannahmen zum Verhältnis von Akteur/Strategie und Struktur (Voluntarismus vs. Determinismus, z. B. Veränderbarkeit etwa des Marktfeldes durch Managementhandeln) muß sie auf alle Fälle enthalten. Es ist die Frage der „Manageability“ schlechthin. Ferner sollte sie die im wirtschaftswissenschaftlichen Feld dominierenden Denkweisen unterscheiden können, nämlich das „*verhaltenswissenschaftliche*“ vom „*ökonomischen*“ (Rational Choice, methodologischer Individualismus). Mit diesen beiden Dimensionen lassen sich die wichtigsten Unterschiede charakterisieren. Zu erweitern ist das um jeweils eine Ausprägung für Ansätze, die einen Weg *jenseits* der beiden Dichotomien suchen. Bezogen auf die disziplinären Paradigmen ist das die *Sozioökonomie*, und bezogen auf das Verhältnis von Handlungs- und Strukturtheorie ein „*evolutorischer*“ Ansatz an Stelle eines „*integrativen*“.

Letztere zu unterscheiden ist notwendig, denn *integrative Ansätze* gibt es in jedem Feld konkurrierender wissenschaftlicher Theorien. Wir wollen mit „*integrativ*“ nur solche bezeichnen, die für eine „*Mischung*“ vorgefundener Erklärungsmuster plädieren, für ein „*sowohl als auch*“.<sup>12</sup> Solcher Eklektizismus kann allenfalls zu zweitbesten Lösungen führen, wenn eben theoriefrei entschieden werden muß, wann welches der Erklärungsmuster anzuwenden sei, oder wann ggf. beide zugleich, und in welcher Gewichtung. In unserem Feld wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen sind *evolutorische Ansätze* dagegen solche, die theoretisch begründen und modellieren, wie Handeln und Strukturbildung, Chancennutzung und Chancenentstehung, Regelnutzung und Regelveränderung einander bedingen). Dabei wollen wir nicht jeden Ansatz als evolutorisch klassifizieren, der sich selbst so bezeichnet. Der im SM-Diskurs häufig zitierte Population Ecology Approach von Hannan und Freeman (1977) beispielsweise wendet lediglich Begriffe der biologischen Evolutionstheorie auf Organisationen an, um deren Verbleib oder Ausscheiden aus der jeweiligen Branchenpopulation auf unterschiedliche „*Anpassungsfähigkeit*“ zurückzuführen, ohne daß dabei Strategieprozesse oder überhaupt irgendwelche organisationsinternen Vorgänge und Fähigkeiten behandelt und verstanden würden.<sup>13</sup> Da es hier nicht einmal eine entfaltete Kategorie des Handelns gibt, kann

11 Sie müssen dann nicht jede Baumart kennen, nur Laub- oder Nadelhölzer sowie deren genuine Böden.

12 Diesem Typus entsprechen z. B. die behavioral economics, ein boomender Zweig neoklassischer Ökonomik, der die unzählige Male widerlegten Basisannahmen etwa zur Natur des Menschen zu retten versucht, indem er experimentell beobachtete Abweichungen vom nutzenmaximierenden Handeln als „*Anomalien*“ deutet, welche selbst gesetzmäßigen Charakter haben. Der Mensch bleibt ein „*gegebenes*“, nicht sozialhistorisch geformtes Wesen, dessen Natur aber etwas mehr variiert als angenommen.

13 Darin unterscheidet sich der ansonsten ebenfalls biologisch inspirierte Ansatz von Nelson/Winter (1982) von dem der Population Ecology.

dieser Ansatz nichts zur Verständnis der Koevolution von Organisationsumwelt und deren *interpretativer* Verarbeitung zu Strategien in bzw. von Organisationen beitragen.

In die Koordinaten unserer so dimensionierten Landkarte der Unternehmens(führungs)-theorien (vgl. *Tabelle 5*) können wir nun einige der aktuell konkurrierenden eintragen. Nur exemplarisch, ohne Vollständigkeitsanspruch, mit Gutenbergs Theorie der Unternehmung (1951/1955) zum Vergleich. Dabei ist klar, daß gerade diejenigen Ansätze, die sich paradigmatisch nicht klar positionieren, auch nur schwerpunktmäßig verortet werden können; ferner, daß nicht alle Felder besetzt sein können. Eine strukturalistisch-verhaltenswissenschaftliche Erklärung beispielsweise (Feld 1) wäre nicht paradox, was ja noch Sinn haben könnte, sondern absurd. In der Spalte Sozioökonomie wiederum kann nach unserer Definition (s. u.) nur das letzte, evolutorische Feld besetzt sein.

	<i>verhaltenswissen-schaftlich</i>	<i>ökonomisch</i>	<i>sozioökonomisch</i>
<i>außen-orientiert</i> („Struktur“)		Theorie der Unternehmung Gutenberg 1951 Market-Based View, Industrieökonomik Porter 1980	
<i>innenorientiert</i> („Handeln“)	Knowledge-Based View Grant 1996	Resource-Based View Penrose 1959 Competence-based View z. B. Teece et al. 1997 Institutionenökonomik z. B. Williamson 1975, Furobotn 2001	
<i>integrativ</i> („sowohl als auch“)	Integrative School Mintzberg 1990	Relational View Dyer/Singh 1998 CBV & NIÖ Foss/Foss 2004	
<i>evolutorisch</i>	Kulturwissenschaftliche Theorie der Unternehmung z.B FUGO 2004; Pfriem 1995 Ökologie des Wissens Kirsch 1997	Evolutionary Theory of Economic Change Nelson/Winter 1982 Competence-Based Theory of the Firm Freiling u. a. 2006	Sozialökologie der Unternehmung Pfriem 1995 Strukturationstheor. Ansatz Ortmann/Sydow 2001 Potentialansatz Moldaschl 2005

**Tabelle 5: Paradigmen-Landkarte des Strategischen Managements**

## 4 Soziale Einbettung – der blinde Fleck im Diskurs zum Strategischen Management

Auf dieser Grundlage nehmen wir nun das zweite Schwerpunktthema dieses Beitrages in den Blick, die *Frage der sozialen bzw. institutionellen Einbettung* von Managementhandeln und Unternehmensstrategien. Warum etwa übernimmt Siemens für die Beschäftigten eines Unternehmenssteils, den es längst an eine taiwanesische Firma verkauft hatte, nach dessen Schließung einen Teil der Verantwortung und zahlt noch erhebliche Summen? Ist das, nachdem man sich antizipierter Sanierungsprobleme per Verkauf zu entledigen suchte, moralisch edel? Oder ist es ökonomisch rational, weil Vertrauen und Reputation als Grundlagen künftiger Geschäfte fördernd? Was sagen Theorien des SM dazu?

Ich gehe hier von drei Thesen aus. (1) Argumentationen und Modelle sozialökologischer Verantwortung der Unternehmen (Corporate Citizenship/CC, Corporate Social Responsibility/CSR etc.) bleiben vielen der genannten Theorien der Unternehmensführung äußerlich, fremde normative Anhängsel eines zweckrationalen Kerns, der im engen ökonomischen Paradigma wurzelt. (2) Nur solche Theorien des Strategischen Managements werden die soziale Einbettung von Unternehmen, die Bedeutung sozialer Normen und Erwartungen befriedigend beschreiben können, die auf entfaltete Vorstellungen sozialer Interessengruppen und ihrer Kämpfe sowie sozialer Institutionen und ihres Zusammenspiels mit dem Verhalten von Unternehmen (Institutionenbildung und -wandel) zurückgreifen können. (3) Sozioökonomische Ansätze sind am besten in der Lage, diese Anforderungen zu erfüllen.

Weil es hier nicht möglich ist, die Ansätze unserer Paradigmen-Landkarte (Tabelle 5) systematisch daraufhin durchzugehen, was sie dazu beitragen, greife ich nachfolgend eine Theoriefamilie heraus. Am Beispiel der Ressourcenansätze möchte ich zeigen, welche Anforderungen sie nicht erfüllen. Anschließend daran werde ich Basisannahmen der Sozioökonomie umreißen, auf deren Basis man das leisten kann, und einige evolutorische Ansätze Strategischen Managements nennen, die darauf aufbauen.

Die *Ressourcenansätze* (RBV, CBV, KBV) wähle ich, weil sie zunächst geeignet scheinen, Themen der sozialen Einbettung und Verantwortung von Unternehmen (gesellschaftliche Ansprüche, CSR, CC, Sozialkapital) auch ökonomisch zu behandeln, nicht nur moralphilosophisch. Stärker als andere genannte Denktraditionen heben sie die Rolle und den Wert immaterieller Ressourcen hervor (Wissen und Beziehungsqualitäten wie Vertrauen, Commitment, Reputation) und zielen darauf ab, ihn zu managen (nutzen, steigern). Ferner haben sie zumindest einige *evolutorische* Elemente. Die rationalistische Idee, „objektive Gesetzmäßigkeiten“ des Marktes auszumachen und aus ihnen „best practice“ abzuleiten, wird tendenziell ersetzt durch Vorstellungen, wonach Wettbewerbsvorteile in anhaltenden und fehleranfälligen Prozessen des Lernens entstehen. Effiziente Organisationslösungen sind danach kontextgebunden und pfadabhängig. Sie benötigen Zeit zu ihrem Aufbau und können daher nicht „kostenlos“ als vermeintliche best practice auf andere Handlungsfelder und Unternehmen übertragen werden; auch weil wichtige Teile des Wissens implizit bleiben, erfahrungsgebunden.

“The competitive advantage of firms stems from dynamic capabilities rooted in highperformance routines operating *inside the firm, embedded in the firm’s processes*, and conditioned by *its history*” (Teece/Pisano 1998: 209, Hervorh. MM).

Der Ansatz sperrt sich damit tendenziell gegen borniertes Denken in „Erfolgsfaktoren“. Statt dessen hebt man *kreative* Prozesse hervor, die auf Märkten stets neue Ungleichgewichte generieren (neue Kombinationen) und anstelle von Vereinheitlichung kontinuierlich für neue Einzigartigkeiten sorgen. Strategisches Management muß dieser Denkschule zufolge vor allem an „Isolationsmechanismen“ arbeiten und so die Möglichkeit von Monopolrenten schaffen; es muß das Unternehmen vom Wettbewerb entkoppeln, indem es für Wettbewerber schwer kopierbare Ressourcen und Kompetenzen schafft. Und das obige Siemens-Verhalten kann erklärt werden mit Investitionen in die Ressource Reputation. Fortschritte, durchaus.

Leider aber bleibt das *evolutionäre* Argumentationsmuster bezogen auf die Koevolution von Unternehmen und Kontext (Markt, Wettbewerb) bei der Denkfigur ‚Ungleichgewichtsproduktion‘ stehen. Im Zitat von Teece et al. schnurrt die Bedeutung von *Embeddedness* typischerweise auf die der *internen* Ressourcenkonfiguration zusammen und verliert damit den Sinn, die (soziale) Außenwelt des Unternehmens als Handlungsrahmen zu thematisieren. „Umwelt“ erscheint nur als amorphe Quelle von stimuli, über die man jenseits des Wettbewerbsmechanismus wenig zu sagen braucht.<sup>14</sup> Es gibt eine ausgeprägte *Institutionenblindheit*, die Vertreter dieses Ansatzes auch glauben macht, ihre Aussagen zu for-profit-Organisationen problemlos auf Organisationen übertragen können, die nicht auf Märkten agieren.

In dieser Inside-Out-Perspektive gibt es ferner neben dem Management keine andere relevante Akteursgruppe. Zwar erscheinen etwa Mitarbeiter als Wissensträger oder gleich selbst als Ressourcen, doch es gibt keine Subjekte (Interessen, Motive, Deutungen), und Wissen bzw. Ressourcen insgesamt sind (jenseits der Beschaffungsmärkte) nicht umkämpft.<sup>15</sup> Die Denkschule ist *interessenblind*, dem heroischen Managementglauben der Frühphase also doch nicht entkommen. Weder interne noch externe Stakeholder müssen im Strategieprozeß berücksichtigt oder gar systematisch in ihn einbezogen werden. Die Reputation eines Unternehmens kann zwar als immaterieller Treiber des Unternehmenswerts thematisiert werden, aber es gibt keine theoretische Grundlage für die Formulierung von Strategien, die auf seine Mehrung und die Bewältigung dabei auftretender Interessenkonflikte gerichtet sind. Das handlungstheoretische Argumentationsmuster verbleibt tendenziell auf der Ebene der Modellierung von Handlungsalternativen für die Helden der Unternehmensführung. Es konzipiert „das Management“ oder „die Firma“ als imaginäre Instanzen, die nicht selbst von real widersprüchlichen Interessen geprägt und getrieben sind. Für eine Denkschule, welche doch die humanen Ressourcen (Wissen, Können) und das soziale Format der Produktionsfaktoren (Kooperation, Vertrauen etc.) als Quellen ökonomischen Erfolgs hervorhebt, ist das verblüffend. Daß sie der Neuen Institutionenökonomik gerade in der Interessenfrage nicht das Wasser rei-

<sup>14</sup> Kontextbedingungen werden, wie Zollo und Winter (2002: 344) schreiben, “viewed [...] as inputs to the dynamic capability building process, rather than part of the process itself” (Hervorh. MM).

<sup>15</sup> Folgerichtig fehlen ihr deshalb auch entfaltete Begriffe des *Interesses*, der *Aushandlung* und des *Vertrags*.

chen kann, ist ein wirklich nachhaltiger Wettbewerbsnachteil auf dem Markt der Erklärungsangebote.

Daß die Ressourcenansätze ihr evolutorisches Potential so unzureichend entfalten, liegt an ihren widersprüchlichen Quellen und ihrem geringen Interesse, sie auf Kommensurabilität (widerspruchsfreie Vereinbarkeit im Sinne Thomas Kuhns) zu prüfen. Im Diskurs des SM ist das freilich keine Besonderheit:

"Most scholars would agree that strategic management lacks an overarching paradigm, but they do not agree on the implications of that. To some it is a major weakness, while others consider it an advantage and opportunity" (Fredrickson 1990: 2).<sup>16</sup>

Sicher, opportunistisches ‚theory picking‘ als akademisches Korrelat des ‚managing by muddling through‘ in der Praxis kann besser sein als die Verheiratung mit einer Scheuklappentheorie, die Anleitung zum Entwurf dummer Strategien gibt. Da aber Widerspruchsfreiheit der Ausgangsannahmen sowie eine weitgehend explizite Fassung der Axiome zu den allgemein akzeptierten Standards wissenschaftlicher Arbeit gehören, kann man sich mit Begründungspotportunismus auf Dauer nicht zufrieden geben.

Während etwa Foss und Foss (2004) eine Kombination von Competence-based View und neuer Institutionenökonomik vorschlagen („integrativ“ im obigen Sinne)<sup>17</sup>, suchen Freiling u. a. (2004, 2006) nach einer kommensurablen evolutorisch-ökonomischen Begründung Strategischen Managements. Den Innendeterminismus der RBVs abzulösen, mit dem die Ressourcenperspektive Porters Branchenstrukturdeterminismus beantwortet hatte, ist ihr Ziel. Mit Hayeks Marktprozeßtheorie als Basis soll eine Synthese erreicht werden von Binnen- und Marktperspektive in einer *Competence Based Theory of the Firm* (CBTF), und die Ablösung einer ‚View‘ durch ‚Theory‘. Der evolutorische Kern der Marktprozeßtheorie besteht in der Annahme, Wissen bzw. Erfahrungen und auf ihnen beruhende Regeln müßten nicht verstanden sein. Sie hätten sich vielmehr „durch selektive Ausmerzung weniger geeigneten Verhaltens ergeben“ (Hayek 1983: 34) und könnten von „keiner einzelnen Intelligenz“ erfaßt werden. Das ist auch Hayeks Antwort auf die institutionelle Frage, wie Wissen organisational und gesellschaftlich akkumuliert wird: evolutorisch im darwinistischen Sinn, durch blinde Selektion, nicht durch Verstand (erst recht nicht durch Ratio des Staats). Die Betonung beschränkter Rationalität sowie die Ablehnung der vertragstheoretischen Rationalperspektive machen Hayeks Entwürfe für Freiling et al. zur Alternative zum neoklassischen Paradigma der institutionenökonomischen Ansätze.

Doch hat man damit auch eine Grundlage, um die wechselseitigen Ansprüche der gesellschaftlichen Gruppen gegeneinander, ihre unterschiedlichen Deutungsmuster und Durchsetzungspotentiale zu thematisieren, und die Institutionen, welche die Akteure gezielt geschaffen

16 Schneider (1995: 190 ff.) bestreitet gleich die Anwendbarkeit des Paradigmenbegriffs auf die BWL insgesamt; das mag berechtigt sein, wenn und soweit man die BWL als besondere Wissenschaft und nicht als Sozialwissenschaft mit besonderem Gegenstand begreift.

17 Allerdings prüft Nicolai Foss als einer der produktivsten Autoren im Feld der Unternehmenstheorie nahezu alle denkbaren Fusionen (vgl. etwa Foss 2008 zu Marktprozeßtheorie und Schumpeter).

haben, um ihre Ansprüche gewaltlos gegeneinander geltend zu machen? Eine der Grundkritiken an Hayeks Marktprozeßtheorie lautet, sie negiere die Möglichkeit bewußten Reflektierens über geschaffene Regeln und kollektiven Lernens aus Handlungsfolgen weitgehend und traue nur „blindem Lernen“ bzw. „spontaner Ordnung“ (z. B. Hodgson 1993: 172 ff.). Würde sie Antworten auf die obige Frage geben können, warum Siemens offenbar ökonomisch Unsinniges tut und einem verkauften Unternehmen Geld hinterher wirft?

## 5 Die sozioökonomische Alternative

Ob man die ‚Austrian School‘ nun der Neoklassik zurechnen will oder nicht, die Lage auf dem „Theoriemarkt“ lässt sich so zusammenfassen: dem erfolgreichen Paradigma neoklassischer Ökonomik, welches in unterschiedlicher Dosierung in einige der skizzierten SM-Theorien einging, steht bislang keine ebenso klar konturierte Alternative gegenüber. Immerhin aber gibt es den Anspruch: *Sozioökonomie*. Ihre verschiedenen Strömungen sehen ökonomisches Handeln als eingebettet in sowie geprägt durch soziale Kontexte, historische Traditionen und kulturelle Deutungswelten. Sie interessieren sich daher für die sozialen, politischen und kulturellen Institutionen, welche das Denken, Handeln und die Identität der Akteure sowie die Formierung von Akteursgruppen beeinflussen. Und damit die Ökonomie. Sozioökonomien wie Richard Whitley (2003) betrachten den Markt selbst als sozial unterschiedlich gestaltete und eingebettete Institution, und fragen etwa, weshalb wissensgetriebener Wettbewerb da funktioniert, aber nicht dort:

„For example, firms with strong competences in the integration of complex forms of knowledge and advanced skills to develop and commercialize systemic technologies are unlikely to be successfully established in societies where trust in formal institutions is low and the state is antagonistic to independent control of major economic activities“ (ibid.: 493).

Gibt es aber in den Beiträgen der VWL, der Soziologie, der Politik- und Verwaltungswissenschaft und auch der BWL zur Sozioökonomie wirklich ein gemeinsames Paradigma? Einige führen den („alten“) *Institutionalismus* Veblens fort, andere Schumpeter (z. B. Hanusch/Pyka 2007), den *Kommunitarismus* Etzionis oder den *embeddendess approach* Karl Polanyis (z. B. Granovetter/Swedberg 2005), viele die *evolutorische Ökonomik* (z. B. Foster/Metcalfe 2003; Dopfer 2004). Mit Radio Eriwan also: Im Prinzip ja. Versuchen wir, weitgehend geteilte Axiome heraus zu arbeiten.<sup>18</sup> Das kann nicht anders beginnen als anthropologisch. So konstitutiv die homo oeconomicus-Annahme für die Standardökonomik ist, so sehr stützt sich jedes weitere Axiom der Sozioökonomie auf die

(1) *kulturhistorische Anthropologie*. Die Bedürfnisse des Menschen und ihre Präferenzordnung(en) sind jenseits des Überlebensnotwendigen nicht gegeben. Sie werden angeeignet, kulturell erzeugt, sozialisiert, geformt. Rationalität ist nicht nur einfach beschränkt, sie ist vor allem nicht die alleinige Richtschnur menschlichen Handelns. Dieses wird mindestens ebenso

18 Vgl. dazu bes. Gruchy (1987), Bürgenmeier (1994) und Swedberg (2000).

durch Normen, Gewohnheiten, Gesinnung und Traditionen geleitet. Das ‚menschliche Wesen‘ kann also nicht außerhalb der Geschichte gestellt werden; auch nicht methodologisch.<sup>19</sup>

(2) *Verstehende Wissenschaft*. Sozioökonomie geht davon aus, daß sie es mit ‚sozialen Konstruktionen‘ zu tun hat. Subjekte deuten die Welt, und ganz gleich, wie angemessen oder weltfremd diese Deutungen sein mögen, haben die Deutungen doch praktische Konsequenzen (Thomas-Theorem). Allerdings kann das Verstehen nicht primär am einzelnen Subjekt ansetzen, wie in der subjektivistischen Ökonomik, weil die Subjekte die Welt mit gesellschaftlich vorgefertigten Bedeutungen deuten (doppelte Hermeneutik). Damit werden Erklärungen jenseits der Dichotomie von Subjektivismus und Objektivismus angestrebt.

(3) *Methodologischer Kulturalismus*.<sup>20</sup> Elemente wirtschaftlichen Handelns sind auch Anerkennung, Gefühle, Erwartungen, Bräuche, Interessenkonstellationen, Konventionen, Moden und Recht, also soziale Regeln. Das heißt, die Regelsysteme sind auch symbolische Ordnungen, Sinnssysteme. Der symbolische Sinn von Handlungen kann das ihnen zugeschriebene Zweckprogramm dominieren. Symbolische Ordnungen entstehen nicht nur unbeabsichtigt als Nebeneffekte rationaler Wahl, sondern werden in der Interaktion permanent hergestellt, verhandelt, verändert.

(4) *Pagmatistische Erkenntnistheorie* kennzeichnet sozioökonomisches Denken insofern, als Subjektivität und soziale Praxis nicht als Abfolge rationaler Entscheidungen verstanden werden, sondern als „eingebetteter“ Strom des Handelns (Sprache, kollektive Denkmuster, Usus bzw. Handlungsroutinen etc.). Nicht Lernen durch Kognition ist hier der Normalfall, sondern alltagspraktische Erkenntnis durch Handeln im Kontext. Sozial „vorgefertigte“ Deutungsmuster wiederum werden nur dadurch handlungswirksam, daß sie im praktischen Handeln angeeignet werden. Da Aneignung immer konkret ist (Kontext), enthält sie stets die Möglichkeit der Variation, der Innovation und des Scheiterns.<sup>21</sup>

(5) *Politische Ökonomie*. Sozioökonomie ist eine politische Ökonomik, weil sie wirtschaftliches Handeln und Denken von den gesellschaftlichen Institutionen – auch ideellen – mit bestimmt sieht. Wenn auch Subjektivität historisch contingent ist (Kriterium 1), so hat eine politische Ökonomik unter anderem deren Produktion im Rahmen der Austauschverhältnisse zum Gegenstand; genauer: die Koevolution von Subjektformen und Austauschverhältnissen. Gesellschaften gestalten die Bedingungen des Wirtschaftens, wobei der Markt selbst eine Institution unter anderen ist, die anderer Institutionen als Voraussetzungen ihres Bestandes bedarf (aktueller Beispiel: Finanzmärkte). Sozioökonomie geht ferner von der Beobachtung aus, daß zwischen wirtschaftlichen Akteuren Ungleichheit herrscht. Sie wird analysiert in Begriffen von Verteilung, Privilegien, Status, Legitimation und Macht. Ungleichheit ist also ihrerseits in politischen Institutionen verkörpert. Auch deshalb lassen sie sich nicht allein verste-

19 Es geht eben nicht darum, ob „der Mensch“ „von Natur aus“ auch „sozial eingestellt“ sei. Es geht um „von Kultur aus“. Wenn sich in unseren Gesellschaften viele Handlungsweisen mit dem homo oeconomicus-Modell beschreiben lassen, so belegt das für die Sozioökonomik nur die Annahme: diese Gesellschaften wurden so eingerichtet, daß sich solches Verhalten lohnt. Nicht aber, daß es nicht anders sein könnte.

20 Diesen Begriff hat Allan Gruchy in seiner *Reconstruction of Economics* (1987) geprägt.

21 Vgl. auch Zimmermann (2006). Die Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön (1979) ist ein typisches Beispiel für pragmatistische Argumentation; ebenso Giddens Strukturationstheorie.

hen als emergentes Resultat individueller Wahlakte oder als rationale Vereinbarung aller Gleichen.

(6) *Ungleichgewichtsprämissen*. Sozioökonomie setzt daher kein Gleichgewichtsmodell voraus, im Gegenteil: Gleichgewicht in der Selbstproduktion der Organisation und im Austausch mit der Umwelt erscheint ihr – wie in lebendigen Ökosystemen – als Ausnahme. Von Interesse sind daher anabole und katabole Zyklen, der Aufbau neuer Potentiale, Innovationen und Wachstum, Krisen und Umbrüche wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung.<sup>22</sup>

(7) *Evotorisches, historisches Denken*. In Wirtschaft und Gesellschaft gibt es keine „natürlichen Gesetze“, die unveränderlich und kontextunabhängig gelten. Ideen, Institutionen, Subjektivitäten und Praktiken sind contingent, gehen in Ko-Evolution aus einander hervor. Die jeweils geschaffenen Realitäten präformieren die Möglichkeiten weiterer Entwicklung (Pfadabhängigkeit), d. h. die Gestaltbarkeit von Institutionen und Subjektivitäten ist daher jeweils beschränkt. Auch deshalb kann keineswegs unterstellt werden, vorgefundene Ordnungen stellten jeweils durch Selektion „bestätigte“ Optima von Koordinationsproblemen dar.

(8) *Methodenpluralismus und Interdisziplinarität*. Eine „Wirklichkeitswissenschaft“ im Sinne Max Webers will nicht nur Modelle konstruieren, sondern empirisch gehaltvolle Aussagen und Diagnosen mit Antworten auf Gegenwartsprobleme anbieten. Sie mißtraut daher dem „Modellplatonismus“ (Albert) und hält es wie John Maynard Keynes: „Ich bin lieber ungefähr richtig als genau falsch.“ Sie teilt ebensowenig die Idee des „ökonomischen Imperialismus“ (Radnitzky), wonach *ein* Erklärungsansatz allen Sozialwissenschaften zugrunde liegen könne.

Etliche der genannten Punkte grenzen sozioökonomisches besonders von neoklassischem Denken ab. Man kann einwenden, neoklassische Prämissen seien sparsamer (freilich um den Preis der Realitätsnähe). Ferner, daß die hier ohnehin nur sehr knapp umrissenen Axiome zu allgemein sind, um auf ihrer Grundlage Theorien der Unternehmensführung zu entwerfen, oder bestehende konsistenter zu begründen. Man kann freilich auch umgekehrt vorgehen und anhand dieser Axiome beurteilen, welche Beiträge zum Strategischen Management solche Argumentationsmuster aufweisen. Auf diesem Weg gelangten wir zur Tabelle 5. Man kann schließlich noch etwas Drittes tun, nämlich nach Maßgabe der *Kommensurabilität* beurteilen, welche nicht explizit sozioökonomischen Ansätze sinnvoll in sozioökonomischen aufgegriffen werden könnten, ohne eklektisch zu werden; etwa solche der Embeddedness von Strategie (z. B. Shrivastava et al. 1996), zur Innovationsökonomik (z. B. Dosi et al. 2004), oder zur pragmatistischen Analyse von Managementhandeln (z. B. Feldman/Pentland 2003).

Daß man im deutschsprachigen Raum stärker an solchen paradigmatischen Fragen interessiert ist als im angelsächsischen, kann man ggf. selbst wieder institutionalistisch erklären, wie es Johan Galtung (1983) tat, nicht ohne Ironie: Es entspreche dem „teutonischen“ intellektuellen Stil. Auch insofern sind die drei in Tabelle 5 nur exemplarisch genannten Entwürfe einer anderen Begründung Strategischen Managements (unbescheidenerweise auch unser eigener) vielleicht nicht zufällig hier entstanden. So lassen sich praktisch alle skizzierten Axiome wiederfinden in den von Jörg Sydow, Günther Ortmann und anderen (z. B. 2001) vorgelegten Arbeiten zur Grundlegung von Organisations- und Unternehmenstheorie (bzw. Strategi-

22 Vgl. hierzu bes. die *Neo-Schumpeterianische Ökonomik* (z. B. Swedberg 2000; Hanusch/Pyka 2007).

schem Management) mit Giddens Strukturationstheorie. Dessen pragmatistische Sozialtheorie konkurriert (wie die Bourdieus) mit der streng im Rationalwahlmodell verankerten Sozialtheorie James Colemans.

Eher an evolutorische Ökonomik und sozialökologisches Denken lehnt sich die Oldenburger Forschergruppe um Reinhart Pfriem an (z. B. Beschorner/Pfriem 2000; Hoffmann et al. 2007), die für ihren Ansatz noch keine durchgängige Bezeichnung vorgeschlagen hat. Auch sie versucht, unternehmensethische Fragen nicht „von außen“ an die Ökonomik heranzutragen, sondern sie zu endogenisieren, d. h. als integralen Teil ökonomischer Entscheidungen zu rekonstruieren. Managementhandeln kann ihrer Argumentation zufolge nicht erfolgreich sein, wenn es normative Erwartungen bzw. als verbindlich erachtete Handlungsweisen im jeweiligen kulturellen Kontext mißachtet und keine effektiven Modi des Interessenausgleichs zwischen den von Unternehmensentscheidungen betroffenen Interessengruppen findet. Es sei denn, bestehende Machtverhältnisse lassen eine dauerhafte Verletzung bestimmter Interessen zu. Dann sind diese zu erklären.

Unsere eigenen Bemühungen, Annahmen zum Strategischen Management sozioökonomisch zu begründen (Potentialansatz, z. B. Moldaschl/Fischer 2004, Moldaschl 2005), rekurrenieren auf mehrere Strömungen der Sozioökonomie, besonders den genannten embeddedness approach (Polanyi, Granovetter, Swedberg), sowie auf die Theorie reflexiver Modernisierung (Beck, Giddens). Letztere thematisiert das „Überhandnehmen“ der „Nebenfolgen“ zweckrationaler Handlungsstrategien individueller oder korporativer Akteure in komplexen Gegenwarts gesellschaften („Risikogesellschaft“). Über diese Nebenfolgen, *externe Effekte* im Sprachgebrauch der Wirtschaftswissenschaften, werden im Potentialansatz die „social costs of private enterprise“ (Kapp 1950) erfaßt und auf deren Verhandlung oder Legitimation abzielende Strategien modelliert. In der Competence-based View sehen wir wie Freiling und Kollegen wertvolle Anknüpfungspunkte für einer evolutorische Theorie der Firma, in der Kreativität und Kompetenzentwicklung eine zentrale Rolle spielen. Der andere paradigmatische „Boden“ rückt allerdings stärker Fragen der sozialen Interessen, Legitimationsmuster und Ideologien in den Blick.

## 6 Fazit

Was bringen sozioökonomische Begründungen Strategischen Managements? Und wo liegen ihre Grenzen? Um das zu beantworten, müssen wir auf die zu Beginn des 4. Abschnitts formulierten Anforderungen zurückkommen. Wenn „Umwelt“ nicht nur als Beschaffungs- und Absatzmarkt verstanden werden kann, weil z. B. die schon von Adam Smith behandelten „moral sentiments“ gesellschaftlicher Akteursgruppen (nicht nur der Anbieter und Kunden) maßgeblichen Einfluß auf den Geschäftserfolg von Unternehmen haben, ja auf die Möglichkeit ihres Geschäftsmodells überhaupt, dann sollten SM-Theorien dazu etwas sagen können. Nicht ad hoc, mittels beliebiger Zusatzannahmen oder theoretischer Versatzstücke, sondern auf Basis konsistenter Theorie(n) zum Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft.

Ferner sollten SM-Theorien das Unternehmen nicht als black box behandeln, wie die Standardökonomik. Dazu bedarf es eines internen Akteurs- und Konfliktmodells, wie es beispielsweise die Institutionenökonomik anbietet, nicht aber die Mehrheit der Ressourcenansätze. Wenn aber die Akteure ihre Interessen erst erkennen, definieren und interpretieren müssen, und wenn sie dies im Kontext sozialer Einbindungen, Konventionen, Deutungsmuster und Ideologien tun, so kann ein Ansatz unmöglich ausreichen, der die Interessendefinition rationalistisch wegzaubert bzw. gar nicht erst problematisiert.

Was brächte sozioökonomische Analyse in der Anwendung? Nehmen wir als Beispiel den „Geltungskonsum“ (conspicuous consumption), mit dem der von vielen als Gründungsfigur der Sozioökonomie angesehene Thorstein Veblen (1899/1986) seltsame ökonomische Phänomene erklären wollte. Etwa, auf heute übertragen, warum Menschen in einem Land, in dem man selten schneller als 88 km/h fahren darf, spritfressende Achtzylinder mit mehreren hundert PS „benötigen“. Veblen verlegt den Wunsch nach Geltung freilich nicht in die Gene, sondern fragt nach gesellschaftlichen Bedingungen bzw. Institutionen, unter welchen sich dieses Bedürfnis entfaltet<sup>23</sup> und in welchen Formen seine Befriedigung von der Gesellschaft als legitim angesehen wird. Veblen würde auch erklären, warum sich solche Fahrzeuge seit einiger Zeit schlecht verkaufen bzw. sie etlichen ihrer Besitzer (oder deren Sprösslingen) „peinlich“ wurden. Nur, vorhersagen könnte er es nicht; allenfalls angeben, unter welchen Bedingungen solcher Bedürfniswandel zu erwarten wäre. Klar aber ist angesichts der Lage der US-Autoindustrie, daß solche Fragen für das Strategische Management, für die Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte bedeutsam sind. Von einer sozioökonomischen Theorie des SM dürften wir keine unmittelbar abgeleiteten Aussagen zum Timing der Einführung neuer Produkte erwarten; wohl aber Angaben dazu, inwieweit der Wert, den die Entwicklung ökologisch verträglicher Produkte zur Reputation (Markenwert) des Unternehmens beitragen kann, im wirtschaftlichen Kalkül berücksichtigt werden sollte.

Die *Endogenisierung* sozialer Kosten unternehmerischen Handelns, kann auf drei Weisen betrieben werden. Zum einen durch *staatliche Auflagen* (z. B. Rücknahmeverpflichtung von Altautos). Zweitens durch *moralische Ansprüche* an Unternehmen und entsprechende „Selbstverpflichtungen“ dieser. Und schließlich in eigenem Interesse via betriebswirtschaftlichem *Kalkül*, in dem unmittelbare mit längerfristig antizipierbaren sozialen Kosten, und finanzielle Werte mit immateriellen Werten „verrechnet“ werden, welche von strategischen Entscheidungen beeinflußt werden. Praktisch laufen viele solcher Aktivitäten längst, etwa im Marketing oder im Strategischen Controlling, nur eben rudimentär (wie im Falle der Balanced Scorecard), und mit schwachen theoretischen Begründungen. Schwer zu berechnen und „unsicher“ bleibt das allemal. Die erweiterte Einbeziehung von Folgen und Nebenfolgen des Handelns (auch *erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung* genannt) kann im Übrigen natürlich die legislative Regulierung des Wettbewerbs nicht ersetzen. Aber nur Rationalisten können annehmen, die Entscheider würden den Raum einzelwirtschaftlich relevanter Voraussetzungen und Fol-

23 „Wherever the institution of private property is found, ... the economic process bears the character of a struggle between men for the possession of goods“ (Veblen 1899: 23)

gen ihres Handelns stets ausreichend überblicken. Deshalb besteht hier auch ein Bedarf an besserer, dazu fähiger Theorie.

Freilich: ob Führungskräfte überhaupt die Analysen und Empfehlungen der akademischen Disziplin lesen, und wenn sie sie lesen, ernst nehmen, und falls sogar letzteres, auch noch anwenden, darf bezweifelt werden.<sup>24</sup> Im rauen Diskurs über die Widersprüche zwischen realen und behaupteten Handlungszwängen von Unternehmen im von nationalstaatlichen Regeln kaum gebändigten globalen Finanzkapitalismus, zwischen Renditeansprüchen der einen und den Verantwortungsforderungen der anderen Gruppen, kommt es freilich nicht auf diese oder jene Weisheiten des Konfusius fürs Management an. Hier ist es auch zweitrangig, ob Annahmen über „Erfolgsdeterminanten“ theoretisch gut begründet sind. Die Praxis sucht sich für die Legitimation ihres Handelns schon die geeignetste Theorie, falls sie überhaupt auf solche zurückgreift. Umsichtige Führungskräfte werden so oder so Entscheidungen zur Investition in das „Beziehungskapital“ des Unternehmens treffen, auch wenn sie kein sozioökonomischer Ansatz dazu anleitet (oder ein daran orientierter Berater), und werden ungeduldigen Kapitalgebern auch so plausible Gründe liefern. Und umgekehrt. Das schließt nicht aus, daß im Streit zwischen Managementfraktionen das eine oder andere wissenschaftliche Argument willkommen sein mag (als gelegentlicher Legitimationsmodus in heute meist akademisierten Vorständen).

Die Wissenschaft ihrerseits hat eigene Relevanzkriterien und Belohnungsmodi. Das Interesse der Praxis an ihr zählt weniger dazu. So könnte man vielleicht bescheiden folgern, daß man andere als die aktuell vorherrschenden Theorien des Strategischen Managements vor allem für die Ausbildung benötigt. Vielleicht macht es im Studium den größten Unterschied, ob man lernt, das Wohl aller hänge von einer Stakeholdergruppe ab, und jeder Erfolg habe eine bestimmte Ursache (den „Erfolgsfaktor“). Oder ob Interessenkonflikte, Dilemmata, Politik und Ideologien die zu analysierende Handlungssituation ein wenig komplizieren.

## Literatur

- Argyris, Ch./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass.
- Astley, W. Graham/Van de Ven, Andrew (1983): Central perspectives and debates in organization theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 245-273.
- Bain, J.S. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge.
- Bain, J.S. (1968): *Industrial organization*, 2<sup>nd</sup> Ed., New York.
- Bea, F.X./Haas, J. (2005): *Strategisches Management*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Beschorner, T./Pfriem, R. (Hrsg) (2000): *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*, Marburg.
- Bürgenmeier, B. (1994): *Sozioökonomie. Für eine ethische Erweiterung der wirtschaftspolitischen Diskussion*, Marburg.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London.

<sup>24</sup> Der akademische Homöopathie-Effekt: Was gedruckt wird, wird kaum gelesen; was gelesen wird, wird kaum verstanden; was verstanden wird, hat kaum Konsequenzen. Nicht immer ist das von Nachteil.

- Certo, S.T./Semadeni, M. (2006): Strategy Research and Panel Data: Evidence and Implications, in: *Journal of Management*, 32, 449-470.
- Chen, C.-H. (2001): Lächelnde List. 3 x 36 Erfolgs-Strategeme aus dem alten China, Uster.
- Clausewitz, C. v. (1832): *Vom Kriege*, Berlin.
- Coase R. (1932): The Nature of the Firm, *Economica* 4, 386-405.
- Collins, D. (2000): *Management Fads and Buzzword: Critical-practical Perspectives*, London.
- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (2007): *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*, Berlin.
- Conner, K.R./Prahalad, C.K. (1996): A Ressource-based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism, *Organization Science* 7, 477-501.
- Dopfer, K. (Ed.) (2004): *Principles of Evolutionary Economics*, Cambridge.
- Dosi, G./Marengo, L./Fagiolo, G. (2004): Learning in Evolutionary Environments, in: Dopfer K. (Ed.): *Principles of Evolutionary Economics*, Cambridge.
- Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Moldaschl, M. (Ed.): *Beyond Resource-based View*, in: *Management Review* 15 (1), 53-73.
- Dyer, J.H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Feldman, M./Pentland, B. (2003), Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, in: *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Foss, K./Foss, N.J. (2004): The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics, in: Moldaschl, M. (Ed.): *Beyond the Resource Based View*, in: *Management Review*, 15 (1), 107-121.
- Foss, N.J. (2007): Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view, in: *International journal of learning and intellectual capital*, 4 (1/2), 29-46.
- Foss, N.J. (2008): Towards a dynamic resource-based view: insights from Austrian capital and entrepreneurship theory, in: *Organization Studies*, 28 (5), 749-772.
- Foster, J./Metcalfe, J.S. (Eds.) (2003): *Frontiers of Evolutionary Economics: Competition, Self-Organization, and Innovation Policy*, Cheltenham.
- Freiling, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm, in: Moldaschl, M. (Ed.): *Beyond the Resource Based View*, in: *Management Review*, Special Issue 15 (1), 27-52.
- Freiling, J./Gersch, M./Goeke, Chr. (2006): Grundlagen einer Competence-based Theory of the Firm, in: *Managementforschung*, 16, 3-46.
- Frederickson, J. (Ed.) (1990): *Perspectives on Strategic Management*, New York.
- FUGO (Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation) (2004): *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, Marburg.
- Furubotn, E. (2001): The New Institutional Economics and the Theory of the Firm, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45, 133-153.
- Galtung, J. (1983): Struktur, Kultur und intellektueller Stil, in: *Leviathan* 3, 303-338.
- Granovetter, M./Swedberg, R. (Eds.) (2005): *The Sociology of Economic Life*, Boulder.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R.M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford.

- Gruchy, A.G. (1987): *The Reconstruction of Economics: An Analysis of the Fundamentals of Institutional Economics*, New York.
- Gutenberg, E. (1951/1955): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (3 Bde.), Berlin.
- Hannan, M.T./Freeman, J.H. (1977): The Population Ecology of Organizations, in: *Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hanusch, H./Pyka, A. (2007): Principles of Neo-Schumpeterian Economics, in: *Cambridge Journal of Economics*, 31, 275-289.
- Hayek, F.A. v. (1983): *Die Verfassung der Freiheit*, 2. Aufl., Tübingen.
- Hodgson, G. (1993): *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*, Cambridge.
- Hoffmann, E./Siebenhüner, B./Beschorner, T. u. a. (2007): *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit*, Marburg.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006): *Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hülsmann, M. (2003): *Management im Orientierungsdilemma*, Wiesbaden.
- Kapp, K.W. (1950): *The Social Costs of Private Enterprise*, Boston.
- Kieser, A. (1996): "Moden & Mythen des Organisierens", in: *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 21-39.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*. München.
- Knyphausen, D. zu (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Krause, D.G. (2007): *Die Kunst des Krieges für Führungskräfte. Sun Tzus alte Weisheiten, aufbereitet für die heutige Geschäftswelt*.
- Mintzberg, H. (1990): *Strategy Formation: School of Thought*, in: Frederickson, J. (Ed.): *Perspectives on Strategic Management*, New York, 105-236.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds Of Strategic Management*, New York.
- Mintzberg, H./Lampel, J. (1999): Reflecting on the strategy process, in: *Sloan Management Review*, 40 (3), 21-30
- Moldaschl, M. (2005) (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen*, München.
- Moldaschl, M. (2007): Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit, in: Freiling, J./Gemünden, H.G. (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung*, in: *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, 1, 3-48.
- Moldaschl, M./Fischer, D. (2004): Beyond the Management View, in: *Management Review* 15 (1), 122-151.
- Müller-Stevens, G./Lechner, C. (2005): *Strategisches Management*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Munenori, Y. (2004): *Der Weg des Samurai: Anleitung zum strategischen Handeln*, 4. Aufl., München.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge.
- Nicolai, A. (2000): *Die Strategie-Industrie*, Wiesbaden.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62, 579-596.

- Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Strukturationstheorie als Metatheorie des Strategischen Managements, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategisches Management und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, 421-448.
- Penrose, E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm, New York.
- Peters, T.J./Waterman, H. (1982): In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York.
- Peyn, G. (2007): Sun Tzu - Die Kunst des Krieges, mit psychologischen Kommentaren, Neu- enkirchen.
- Pfeffer, J. (1982): Organizations and organization theory, Marshfield, Mass.
- Pfriem, R. (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive, Marburg.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- Porter, M.E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management, in: Academy of Management Review, 6, 609-620.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review 3, 79-91.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value, Stuttgart.
- Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1995): Fundamental Issues in Strategy, in: dies. (Eds.): Fundamental Issues in Strategy, Boston, 9-53.
- Schneider, D. (1995): Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, München.
- Schwanfelder, W. (2004): Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie, Frankfurt/M.
- Senger, H. v. (2006): 36 Strategeme für Manager, München.
- Senger, H. v. (2008): Moulüe - Supraplanung: Unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte, München.
- Shrivastava, P./Huff, A.S./Dutton, J.E. (Ed.) (1996): Embeddedness of Strategy (Advances in Strategic Management Vol.13), Greenwich.
- Swedberg, R. (2000): Max Weber and the Idea of Economic Sociology, Princeton.
- Teece, D.J./Pisano, G. (1998): The Dynamic Capabilities of Firms., in: Dosi, G./Teece, D.J./ Chytry, J. (Eds.): Technology, Organization and Competitiveness, Oxford, 193-214.
- Veblen, T. (1899): The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions, New York (dt.: Theorie der feinen Leute, Frankfurt/M. 1986).
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Whitley, R. (2003): From the Search for Universal Correlations to the Institutional Structuring of Economic Organization and Change, in: Organization, 10 (3), 481-501.
- Zimmermann, B. (2006): Pragmatism and the Capability Approach. Challenges in Social Theory and Empirical Research, in: European Journal of Social Theory, 9 (4), 467-484.
- Zollo, M./Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, in: Organization Science, 13 (3), 339-351.

