

BUCHBESPRECHUNG

HANS-ERICH MÜLLER

UNTERNEHMENSFÜHRUNG. STRATEGIEN – KONZEPTE – PRAXISBEISPIELE

Oldenbourg Verlag, München 2010, ISBN 978-3-486-59729-5, XII, 287 S., 34,80 €

Literatur zum Thema Unternehmensführung ist auf dem deutschen Büchermarkt keine Mangelware. In der Regel finden wir Lehrbücher aus betriebswirtschaftlichen Fachverlagen, die ein geschlossenes Lehrgebäude mit einer durchgehenden Managementtheorie präsentieren, sowie anregende Managementlektüre nach der Art der US-amerikanischen „How to ...“-Bücher, die eine zündende Managementkonzeption als Weg zum Erfolg anbieten. Gelegentlich werden Bücher der zweiten Kategorie spektakulär verkauft: „Mit der Moses-Strategie zum Ziel“ oder „Mit der Mäuse-Strategie zum Erfolg“.

Das neu erschienene Werk von *Hans-Erich Müller*, Hochschullehrer für Unternehmensführung und Organisation in Berlin und ehemals Referent der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf, passt in keine der beiden Kategorien. Müller lässt die Spannung des Gleichzeitigen zu. Das zeigt sich schon im formalen Aufbau: Zu jedem Kapitel finden sich Praxisbeispiele und ein Fragenkatalog. Das Buch könnte also gleichzeitig Studentinnen und Studenten als Lehrbuch ansprechen als auch für die Managementpraxis Impulse geben. Müller legt Wert auf die Gleichwertigkeit auch unterschiedlicher, gelegentlich gegensätzlicher Managementtheorien. Dabei redet er nicht der Beliebigkeit das Wort. Er ordnet vielmehr dominierende

Theorien in der Managementlehre historisch ein und beschreibt ihren Wert, allerdings auch ihr offensichtliches Ende anhand der Entwicklungen in der Praxis. Jeder Einheit ist ein bekannter praktischer Fall vorangestellt. Beispiel: Die Regulierung des Luftverkehrs und die erfolgreiche Entwicklung der „Low Cost-Airlines“ schockierte die Luftfahrtbranche. Die Deutsche Lufthansa schaffte den strategischen Wandel und überstand die Krise als Partner in einer globalen Allianz und erfolgreicher Muttergesellschaft von ehemals nationalen Carriern.

Der Autor erklärt diese und andere Beispiele zunächst mit der klassischen Managementlehre, geht dann aber auch auf steigende Komplexität und Dynamik im heutigen Managementhandeln ein. Er verschweigt nicht die Bedeutung des Zufalls und des „Quäntchen Glücks“. Durchgängig stellt er das interessenmonistische Grundkonzept, das sich allein an Eigentümerinteressen orientiert, dem interessenpluralistischen Konzept kontrovers gegenüber. Heute taucht Ersteres als Shareholder-Ansatz, Letzteres als Stakeholder-Ansatz auf. Müller lässt sie nebeneinander bestehen und legt Wert darauf, dass sie – isoliert betrachtet – stets einseitig sind. Die angesichts der Finanzkrise wieder verstärkte thematisierte langfristige Orientierung des Managementhandelns findet auch bei

Müller Unterstützung, er wendet sich aber gegen ihre Idealisierung. Strategische Führung kann durchaus auch kurzfristig orientiert sein, nämlich dann, wenn strategische Entscheidungen schnell zu fällen sind. Müller liefert damit ein realitätsnahes Miteinander oder gar produktives Gegeneinander von unterschiedlichen Perspektiven – und das ist das eigentlich Neue an dem Buch.

Zur Unternehmensverfassung gehören bei Müller Anteilseigner, Manager und die Arbeitnehmer des Unternehmens. Auch die Mitbestimmung kommt – zum Glück – als ein Eckpunkt dieser drei Zentren der Willensbildung nicht zu kurz. Aber der Autor verzichtet auf ihre Legitimierung ausschließlich aus gesetzlichen Vorgaben. Er betont die Stärke von Managementtheorien, die die Balance von Arbeit, Kapital und Management anstreben, verschweigt aber nicht, dass erfolgreiches Managementhandeln auch bei anderen Prämissen möglich ist. In der Gegenüberstellung Gewinnerwartung versus verantwortliche Unternehmensführung wird der gleiche Interessenkonflikt wieder deutlich. Ein Wertemanagement, das sich an den Normen gesellschaftlicher Verantwortung orientiert, kann mehr sein als lästige Selbstverpflichtung oder „Green-Washing“ von Unternehmen in ihrer Berichterstattung. Warnung vor Ein-Eindeutigkeiten bestimmt den strategischen Ansatz, den Müller vorschlägt und verfolgt. Ein Strategieparadox ist vom Unternehmen zu meistern, nachdem die Strategien mit den größten Erfolgchancen gleichzeitig das größte Risiko haben, zu

scheitern. Ständige Wahrnehmung aller auf das Unternehmen einwirkenden Grenzen und Risiken ist vielmehr die richtige Antwort auf diese labile Situation. Wie Müller z. B. anhand des Strategiewechsels der Deutschen Telekom AG zeigt, ist Zentralisierung und Dezentralisierung nicht per se richtig oder falsch, sondern zu einem gegebenen Zeitpunkt bei entsprechenden Marktbedingungen angezeigt oder zu verwerfen.

Künftige Trends hin zu netzwerkorientierten Verflechtungen von Unternehmen und Subunternehmen und das Spannungsverhältnis Effizienz–Innovation lassen einen Blick in Zukunftsfragen zu. Den Strategien der Internationalisierung ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Insgesamt ermöglicht Müllers Ansatz der Leserin und dem Leser eine balancierte Betrachtung von verschiedenen Treibern, die auf Unternehmensstrategien einwirken. Gerade wer an einer Ausweitung mitbestimmten Handelns und einer Erhöhung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen interessiert ist, kommt um diese Darstellung aus gegensätzlichen Perspektiven nicht herum. Gut gemeinte einseitige Appelle und Modelle lassen bekanntlich immer die Frage offen, wie sie denn gegen die Verfechter anders lautender Ansätze durchgesetzt werden können. Vor dem Hintergrund der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise gewinnt auf jeden Fall Müllers Sicht an Bedeutung.

Manfred Bobke-von Camen, Köln