

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 106

Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen

Von

Steffen Scheurer



Duncker & Humblot · Berlin

STEFFEN SCHEURER

**Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung
von Unternehmen**

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

**Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese
Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün
Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt
Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck
Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann
Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth

Band 106

Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen

**Von
Steffen Scheurer**



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Scheurer, Steffen:

Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von
Unternehmen / von Steffen Scheurer. – Berlin: Duncker und
Humblot, 1997

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 106)

Zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 1996

ISBN 3-428-08938-3 brosch.

Alle Rechte vorbehalten

© 1997 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-08938-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Geleitwort

Das Konzept der strategischen Planung hat seine Wurzeln vornehmlich in der Praxis, speziell in jener der Unternehmensberatung. Die Wissenschaft hat sich diesem Thema nur zögerlich und wenn überhaupt nur punktuell zugewandt. An dem Mißverhältnis von praktischer Anwendung und theoretischer Fundierung hat das Fach "Strategische Planung" noch heute zu leiden. Nur so ist es zu erklären, daß Managementliteratur für den Alltagsgebrauch, also ohne theoretischen Anspruch, aber mit einer Vielzahl von Rezepten, den Literaturmarkt überschwemmt. In den letzten Jahren haben sich einige Wissenschaftler die Aufgabe gestellt, den theoretischen Unterbau der strategischen Planung bereitzustellen. Im deutschsprachigen Raum sind zu nennen: Probst, Malik, Kirsch, von Knyphausen, Scherer.

Alle diese Autoren richten sich an einem gemeinsamen "Paradigma" aus: Abkehr von der plandeterminierten rationalen Unternehmensführung und Hinwendung zu einer wie auch immer gearteten evolutionären strategischen Steuerung über die Schaffung von Rahmenbedingungen. Es werden dabei auch Verbindungen hergestellt zum Selbstorganisationskonzept und zum Konzept der lernenden Organisation im Rahmen der Organisationstheorie.

Herr Scheurer hat sich nicht nur die Aufgabe gestellt, das derzeit akzeptierte Paradigma der strategischen Planung zu hinterfragen, sondern auch neuere Ansätze zu einem Paradigmawechsel kritisch zu überprüfen. Insofern wagt Herr Scheurer einen radikalen Neuanfang: Er möchte letztlich die Grundlagen für eine Theorie der strategischen Planung von Unternehmen legen, die wieder in der Lage ist, jenen Ansprüchen zu genügen, denen eine Theorie entsprechen sollte, nämlich Anhaltspunkte für praktisches Handeln zur Verfügung zu stellen.

Ich wünsche diesem innovativen anregenden Buch eine aufmerksame Leserschaft.

Vorwort

Eine solche Untersuchung entsteht in der Regel über den Zeitraum einiger Jahre. Damit wird schnell klar, daß der Verfasser auf die Hilfe vieler "wohlgesonnener Begleiter" angewiesen ist. Nicht allen kann an dieser Stelle in der gebührenden Art und Weise gedankt werden. Diejenigen, denen ich in besonderem Maße Dank schulde, möchte ich jedoch an dieser Stelle hervorheben.

Zunächst gilt dieser Dank meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. F. X. Bea, der während der Entstehung dieser Untersuchung seine stetige Diskussionsbereitschaft nie verlor, selbst dann nicht, als diese Untersuchung begann, sich "selbstorganisierend" in eine neue, ursprünglich so nicht geplante Richtung zu entwickeln. Seiner Offenheit gegenüber diesem Richtungswechsel ist somit ganz wesentlich die Entstehung dieser Untersuchung zu verdanken. Darüber hinaus verdanke ich ihm wichtige Hinweise zur Präzisierung dieser Untersuchung. Herrn Prof. Dr. Schweitzer danke ich für die Übernahme des Korreferates.

Da dieser Richtungswechsel mit einer starken Theorieorientierung einherging, waren mir die vielen Gespräche mit Herrn Berthold Meyer von der VDO AG sehr wertvoll. Er gab mir an vielen Stellen die Gelegenheit, meine Gedanken nochmals im Spiegel der Praxis zu sehen.

In diesem Zusammenhang ist vor allem auch Kai Uwe Brings zu nennen. Er mußte auf langen nächtlichen Spaziergängen weite Teile dieser Untersuchung "über sich ergehen lassen", lange bevor sie vollständig durchdacht und damit "spruchreif" waren. Genau hier liegt jedoch sein besonderer Verdienst: Er zwang mich in unzähligen Diskussionen immer wieder dazu, meine Vorstellungen zu präzisieren. Damit hat er wesentlichen Anteil am Wachstum dieser Untersuchung.

Meinem Vater danke ich für die erste kritische Durchsicht dieser Untersuchung. Auch meine Schwiegereltern haben einen Anteil am Entstehen dieser Untersuchung. Sie haben mir durch vielfache praktische Hilfestellungen stets "den Rücken am Schreibtisch freigehalten".

Ganz besonders bedanke ich mich bei meiner Frau Dorothee, die mir eine große Hilfe bei der Schlußdurchsicht dieser Untersuchung war. Vor allem dan-

ke ich ihr aber für ihre Geduld, mit der sie zusammen mit mir alle Höhen und Tiefen, die mit einer solchen Untersuchung verbunden sind, gemeistert hat.

Die Untersuchung widme ich in Dankbarkeit meinen Eltern. Sie haben mir letztlich alle Voraussetzungen für das Studium und diese Promotion geschaffen.

Pfullingen, 1997

Steffen Scheurer

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	21
I. Problemstellung der Untersuchung	21
II. Zielsetzung der Untersuchung.....	29
III. Gang der Untersuchung.....	30
B. Inhaltlicher Bezugsrahmen einer theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen	34
I. Überblick.....	34
II. Die Entwicklung des Wissens zur strategischen Steuerung von Unternehmen.....	35
1. Der Strategiebegriff und seine Übertragung auf die Unternehmensführung	35
2. Langfristplanung und Soll-Ist-Kontrolle.....	37
3. Strategische Planung und Kontrolle strategischer Pläne	38
4. Strategisches Management.....	42
III. Charakterisierung der wesentlichen Merkmale des Problems der strategischen Steuerung von Unternehmen	50
1. Klassifikation von Problemen anhand ihrer Merkmale.....	50
2. Die Einordnung des strategischen Steuerungsproblems.....	53
IV. Die wesentlichen Merkmale des strategischen Steuerungsproblems als Ausgangspunkt der theoretischen Fundierung	57
1. Prüfung der theoretischen Fundierung des strategischen Steuerungsproblems anhand seiner Merkmale.....	57
2. Ableitung von Kernfragen als Ausgangspunkt für eine theoretische Fundierung der strategischen Steuerung	61
C. Wissenschaftsmethodischer Bezugsrahmen einer theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen	63
I. Überblick.....	63

II. Interdisziplinarität als Ausgangspunkt der theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen	64
1. Die Notwendigkeit einer interdisziplinären Untersuchung	64
2. Die Naturwissenschaften als interdisziplinärer Anknüpfungspunkt.....	68
3. Prüfung der grundsätzlichen Möglichkeit einer interdisziplinären Vorgehensweise	72
a) Snows Thesen zur Unvereinbarkeit von Natur- und Geisteswissenschaften.....	72
b) Widerlegung der Thesen von Snow	74
III. Wissenschaftsmethodische Grundlage des theoretischen Fortschritts der strategischen Steuerung von Unternehmen	82
1. Der Paradigmawechsel Kuhns.....	82
a) Begriff und Bedeutung des Paradigmas nach Kuhn.....	83
b) Normalwissenschaftliche und außergewöhnliche Forschung nach Kuhn	83
2. Der Kritische Rationalismus Poppers.....	86
3. Kritische Abwägung der beiden Ansätze	88
D. Interdisziplinäre Ansätze zur strategischen Steuerung von Unternehmen in der deutschsprachigen Literatur.....	92
I. Überblick.....	92
II. Darstellung verschiedener Ansätze.....	94
1. "Strategie des Managements komplexer Systeme" von Malik.....	96
2. "Selbst-Organisation" von Probst.....	106
3. Die "evolutionäre Führungskonzeption" von Kirsch	110
a) Das Unternehmen als fortschrittsfähige Organisation.....	113
b) Die evolutionäre Führungsphilosophie als Grundlage des strategischen Managements	117
c) Die evolutionäre Rationalität als Vorbedingung einer Fortschrittsfähigkeit des Unternehmens.....	119
III. Gegenüberstellung der Ansätze und Zusammenfassung	124
E. Physikalische Erkenntnisse als erster Ausgangspunkt einer theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen	132
I. Überblick.....	132

II. Beschreibung ausgewählter physikalischer Erkenntnisse.....	134
1. Klassische Physik.....	134
2. Relativitätstheorie und Quantenmechanik.....	137
3. Thermodynamik.....	141
a) Gleichgewichtsthermodynamik geschlossener Systeme.....	141
b) Nichtgleichgewichtsthermodynamik offener Systeme.....	142
aa) Dissipative Systeme.....	143
bb) Deterministisches Chaos.....	145
cc) Ordnung durch Fluktuation.....	149
dd) Dissipative Systeme zwischen Ordnung und Chaos.....	151
III. Der Zusammenhang zwischen der Physik und den Kernfragen der strate- gischen Steuerung.....	153
F. Evolutionsbiologische Erkenntnisse als zweiter Ausgangspunkt einer theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen.	156
I. Überblick.....	156
II. Beschreibung ausgewählter evolutionsbiologischer Erkenntnisse.....	158
1. Der Evolutionsprozeß.....	158
a) Die Erklärung der Evolutionsmechanismen als Ausgangspunkt des Evolutionsprozesses.....	158
aa) Die Erklärung von Lamarck, Darwin und des Neodarwinis- mus.....	160
bb) Die Erklärung nach der Synthetischen Theorie der Evolution...	162
cc) Die Erklärung nach der Systemtheorie der Evolution.....	164
b) Das organismische System als Grundlage und Produkt des Evolu- tionsprozesses.....	169
aa) Die Konzeption des organismischen Systems nach der Biolo- gie der Kognition.....	172
bb) Die Konzeption des organismischen Systems nach der Sy- stemtheorie der Evolution.....	174
c) Die Charakterisierung des Evolutionsprozesses.....	177
aa) Die grundlegende Methodik des Evolutionsprozesses.....	178
bb) Der Evolutionsprozeß zwischen Zufall und Notwendigkeit.....	181
cc) Das Ziel des Evolutionsprozesses.....	183

2. Evolution und Erkenntnis	184
a) Die Evolutionäre Erkenntnistheorie.....	185
aa) Die Grundlegung der Evolutionären Erkenntnistheorie durch Lorenz.....	187
bb) Die inhaltliche Ausweitung der Evolutionären Erkenntnistheorie durch Riedl und Vollmer.....	190
cc) Zusammenfassung der inhaltlichen Grundaussagen der Evolutionären Erkenntnistheorie.....	201
b) Die evolutionäre Erkenntnismethodik	203
aa) Der Kritische Rationalismus nach Popper als evolutionäre Erkenntnismethodik.....	203
bb) Die evolutionäre Erkenntnismethodik nach Riedl und Oeser	205
III. Der Zusammenhang zwischen der Evolutionsbiologie und den Kernfragen der strategischen Steuerung.....	211
G. Zusammenführung von Physik und Evolutionsbiologie zu einem gemeinsamen Ausgangspunkt einer theoretischen Fundierung der strategischen Steuerung von Unternehmen	214
I. Überblick.....	214
II. Dissipative Systeme als Grundlage für die Beschreibung des Systems "Unternehmen".....	215
III. Selbstorganisation als ein Bestandteil des strategischen Steuerungsprozesses.....	217
IV. Das veränderte Weltbild als erkenntnistheoretischer Rahmen der strategischen Steuerung.....	221
V. Schwierigkeiten bei der Erkenntnis der strategischen Steuerungsprobleme.	224
H. Wissenschaftstheoretischer Übertragungsrahmen	226
I. Überblick.....	226
II. Grundlagen der Übertragung.....	228
III. Die Entwicklung eines wissenschaftstheoretischen Rahmens zur interdisziplinären Übertragung von Erkenntnissen	230
1. Die Strukturwissenschaften als Mittler zwischen Natur- und Geisteswissenschaft	231
a) Prüfung von Systemtheorie und Kybernetik auf ihre Eignung als metatheoretische Strukturwissenschaft	233

aa) Die Entwicklung der Systemtheorie und ihre wesentlichen Merkmale.....	234
bb) Die Entwicklung der Kybernetik und ihre wesentlichen Merkmale.....	238
cc) Der wissenschaftstheoretische Charakter der kybernetischen Systemtheorie	240
b) Bewertung der kybernetischen Systemtheorie hinsichtlich ihrer Eignung als metatheoretische Strukturwissenschaft	242
2. Klassifikation und wissenschaftstheoretische Einordnung möglicher Formen der Erkenntnisübertragung.....	244
3. Das Phasenschema der Erkenntnisübertragung.....	252
4. Zusammenfassung.....	256
J. Die Übertragung der physikalischen und evolutionsbiologischen Erkenntnisse auf die strategische Steuerung von Unternehmen	258
I. Überblick.....	258
II. Das neue Weltbild als Grundlage einer veränderten Sichtweise der strategischen Steuerung von Unternehmen	260
1. Der Paradigmawechsel vom alten zum neuen Weltbild	261
2. Die Konsequenzen des Paradigmawechsels für die strategische Steuerung von Unternehmen.....	265
III. Naturwissenschaftliche Systemkonzeptionen als Grundlage für die Beschreibung des Unternehmens	269
1. Prüfung naturwissenschaftlicher Systemkonzeptionen auf ihre Eignung zur Beschreibung des sozialen Systems "Unternehmen"	271
a) Das soziale System als spontane Ordnung.....	272
b) Das soziale System als autopoietisches System	276
aa) Die ursprüngliche autopoietische Systemkonzeption von Maturana	276
bb) Die Präzisierung der ursprünglichen autopoietischen Systemkonzeption durch Roth und Hejl.....	279
cc) Die erweiterte autopoietische Systemkonzeption von Luhmann	283
2. Kritische Würdigung der bisherigen Verwendung naturwissenschaftlicher Systemkonzeptionen in der interdisziplinären deutschsprachigen Managementliteratur.....	293
a) Die Unternehmenskonzeption von Malik	294

b)	Die Unternehmenskonzeption von Probst.....	295
c)	Die Unternehmenskonzeption von Kirsch	295
d)	Ausblick auf eine neue Systemkonzeption zur Beschreibung des sozialen Systems "Unternehmen"	299
3.	Übertragung der dissipativen Systemkonzeption zur Beschreibung sozialer Systeme	301
a)	Die Festlegung des Übertragungszieles	302
b)	Die Definition des Untersuchungsphänomens	302
c)	Die Suche nach geeigneten Übertragungsformen	308
d)	Die Bewertung der Übertragungsformen	308
e)	Die Entscheidung für die geeignete Übertragungsform	310
4.	Konzipierung des Unternehmens als soziales dissipatives System	312
a)	Das Unternehmen als soziales dissipatives System nahe dem Gleichgewicht	317
b)	Das Unternehmen als soziales dissipatives System fern dem Gleichgewicht	320
c)	Die neuen Unternehmenskonzeptionen und ihre Konsequenzen für die strategische Steuerung von Unternehmen	323
IV.	Der Evolutionsprozeß als Grundlage für die strategische Steuerung von Unternehmen	330
1.	Anknüpfungspunkte für eine veränderte Sicht der strategischen Steuerung von Unternehmen.....	331
a)	Der Evolutionsprozeß als Anknüpfungspunkt für eine veränderte Sicht der strategischen Steuerung von Unternehmen.....	331
b)	Die vier Strategietypen Mintzbergs als Anknüpfungspunkt für eine veränderte Sicht der strategischen Steuerung.....	333
c)	Die Zielausrichtung des Unternehmens als Anknüpfungspunkt für eine veränderte Sicht der strategischen Steuerung.....	336
2.	Strategische Steuerungsmöglichkeiten nahe dem Gleichgewicht	341
a)	Grundlagen der strategischen Steuerungsmöglichkeiten nahe dem Gleichgewicht	341
b)	Umsetzung der Steuerungsmöglichkeiten in Form der strategischen Planung.....	344
c)	Umsetzung der Steuerungsmöglichkeiten in Form der strategischen Kontrolle	350

d) Gefahren einer rein gleichgewichtsnah ausgerichteten strategischen Steuerung	356
3. Strategische Steuerungsmöglichkeiten fern dem Gleichgewicht.....	358
a) Grundlagen der strategischen Steuerungsmöglichkeiten fern dem Gleichgewicht	358
aa) Spontane Musterbildung als Ausgangspunkt der strategischen Steuerungsmöglichkeiten von Unternehmen	361
bb) Strategische Steuerung von Unternehmen als abstrakte Regelung.....	369
b) Umsetzung der Steuerungsmöglichkeiten in Form einer strukturellen Steuerung	373
c) Umsetzung der Steuerungsmöglichkeiten in Form einer strategischen Prozeß- und Strukturkontrolle	380
d) Vergleich der strategischen Steuerung fern vom Gleichgewicht mit verwandten Steuerungskonzeptionen	386
aa) Vergleich der strategischen Steuerung fern vom Gleichgewicht mit den Steuerungskonzeptionen der interdisziplinären Managementansätze.....	387
bb) Vergleich der strategischen Steuerung fern vom Gleichgewicht mit dem Konzept der schwachen Signale von Ansoff	392
4. Zusammenfassung der strategischen Steuerungsmöglichkeiten nahe und fern dem Gleichgewicht zu einer ganzheitlichen strategischen Steuerung von Unternehmen.....	395
5. Der evolutionäre Charakter der ganzheitlichen strategischen Steuerung von Unternehmen.....	403
a) Strategische Steuerung als Versuchs-Irrtums-Prozeß	403
b) Strategische Steuerung als Lernprozeß	405
V. Menschliche Erkenntnis und strategische Steuerung von Unternehmen.....	408
1. Einseitig analytisch-rationale strategische Steuerung von Unternehmen.....	410
a) Evolutionär und kulturell entstandene Erkenntnismechanismen als Ursache einer einseitig analytisch-rationalen strategischen Steuerung von Unternehmen	410
b) Mintzbergs Kritik als Anknüpfungspunkt zur Überwindung der einseitig analytisch-rationalen strategischen Steuerung von Unternehmen.....	415
2. Ganzheitliche strategische Steuerung von Unternehmen	418

a) Intuitive Erkenntnismechanismen als zusätzliche Grundlage einer ganzheitlichen strategischen Steuerung von Unternehmen.....	418
b) Die Verbindung von analytisch-rationalen und intuitiven Erkenntnismechanismen zu einer ganzheitlichen strategischen Steuerung von Unternehmen	422
VI. Erkenntnismethodik und strategische Steuerung von Unternehmen	429
1. Vergleich der Erkenntnismethodik von Kuhn mit den Vorschlägen zu einer evolutionären Erkenntnismethodik	430
2. Die Erkenntnismethodik Riedls als Grundlage zur wissenschaftlichen Transzendierung der praktischen strategischen Steuerung.....	432
K. Zusammenfassende Schlußbetrachtungen	438
I. Überblick.....	438
II. Zusammenfassung der Aussagen dieser Untersuchung zu einem theoretischen Bausteinkasten der strategischen Steuerung von Unternehmen	438
III. Der Fortschrittsgehalt des theoretischen Bausteinkastens der strategischen Steuerung von Unternehmen.....	444
Literaturverzeichnis	449
Sachregister	474

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Abgrenzung von strategischer Planung und strategischem Management.....	44
Tabelle 2:	Gegenüberstellung von Natur- und Geisteswissenschaften	74
Tabelle 3:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der interdisziplinären Ansätze hinsichtlich der strategischen Steuerung von Unternehmen.....	128
Tabelle 4:	Der Zusammenhang zwischen Physik und strategischer Steuerung	155
Tabelle 5:	Die Entwicklung der Evolutionsfaktoren.....	169
Tabelle 6:	Der Zusammenhang zwischen Evolutionsbiologie und strategischer Steuerung.....	212
Tabelle 7:	Vergleich zwischen spontaner Ordnungsbildung und Evolutionsdynamik	218
Tabelle 8:	Übereinstimmungen zwischen spontaner Ordnungsbildung und Evolutionsdynamik	220
Tabelle 9:	Vergleich von klassischem und modernem Weltbild.....	222
Tabelle 10:	Wissenschaftstheoretische Konsequenzen verschiedener Übertragungsformen	250
Tabelle 11:	Zusammenfassender Vergleich von klassischem und modernem Weltbild	261
Tabelle 12:	Übersicht über Systemklassifikationen in der Literatur.....	303
Tabelle 13:	Merkmale mechanistischer, organismischer und sozialer Systeme im Überblick	306
Tabelle 14:	Unternehmen betrachtet als mechanistisches System, als dissipatives System nahe dem Gleichgewicht und als dissipatives System fern dem Gleichgewicht.....	327
Tabelle 15:	Vergleich der strategischen Erfolgsfaktoren nach Bea, Haas.....	366
Tabelle 16:	Die Steuerungskonzeptionen von Probst und Malik im Vergleich ..	387
Tabelle 17:	Vorbewußte Verarbeitungsmechanismen und strategische Steuerung.....	410
Tabelle 18:	Kulturell entstandene Verarbeitungsmechanismen und strategische Steuerung	414

Tabelle 19:	Evolutionärer Theoriebaustein 1	440
Tabelle 20:	Evolutionärer Theoriebaustein 2	440
Tabelle 21:	Evolutionärer Theoriebaustein 3	441
Tabelle 22:	Evolutionärer Theoriebaustein 4	443
Tabelle 23:	Evolutionärer Theoriebaustein 5	444

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gang der Untersuchung	32
Abb. 2:	Überblick über das Kapitel B.....	34
Abb. 3:	Die Dimensionen des strategischen Problems nach Ansoff und Hayes	43
Abb. 4:	Strategisches Management nach Hahn.....	47
Abb. 5:	Strategisches Management nach Hax und Majluf.....	48
Abb. 6:	Klassifikation von Problemen nach Wagner.....	53
Abb. 7:	Die Einordnung der strategischen Steuerungsprobleme	55
Abb. 8:	Die Entwicklung der Planungs- und Kontrollfunktion	56
Abb. 9:	Übersicht über das Kapitel C	63
Abb. 10:	Interdisziplinärer Ansatz zur Erklärung des Phänomens der strategischen Steuerung.....	68
Abb. 11:	Überwindung des kognitiven Dualismus	81
Abb. 12:	Der systemisch-evolutionäre Managementansatz nach Malik	97
Abb. 13:	Die kybernetische Konzeption des strategischen Managements nach Malik	98
Abb. 14:	Allgemeine Lenkungszusammenhänge des lebensfähigen Systems nach Malik	101
Abb. 15:	Die lenkungsorientierte Systemmethodik nach Malik	103
Abb. 16:	Eine Lehre für die Führung auf der Basis einer Lehre von der Führung nach Kirsch.....	111
Abb. 17:	Der organisationstheoretische Bezugsrahmen nach Kirsch.....	115
Abb. 18:	Die Konzeption der geplanten Evolution nach Kirsch.....	118
Abb. 19:	Der Zusammenhang zwischen fortschrittsfähiger Organisation und erweiterter Rationalitätsvorstellung nach Kirsch	121
Abb. 20:	Weg eines dissipativen Systems ins deterministische Chaos.....	147
Abb. 21:	Dissipative Systeme zwischen Ordnung und Chaos	153
Abb. 22:	Überblick über das Kapitel F	157

Abb. 23:	Evolutionenmechanismen nach der Synthetischen Theorie der Evolution	162
Abb. 24:	Der Zusammenhang der vier Ordnungsmuster nach Riedl	166
Abb. 25:	Evolutionäre Begründung von Lösungs-Strategien aus den ratiomorphen Anleitungen nach Riedl	195
Abb. 26:	Überblick über die Erkenntnisse aus der Evolutionären Erkenntnistheorie.....	202
Abb. 27:	Kreislauf des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns nach Riedl....	207
Abb. 28:	Die Verstehens-Operationen in der Schicht-Hierarchie nach Riedl.	209
Abb. 29:	Zusammenführung physikalischer und evolutionsbiologischer Erkenntnisse zu einheitlichen Beschreibungsgrundlagen	215
Abb. 30:	Überblick über das Kapitel H.....	227
Abb. 31:	Grundlagen der wissenschaftstheoretischen Erkenntnisübertragung	229
Abb. 32:	Übertragungsportfolio.....	251
Abb. 33:	Das Phasenschema der Erkenntnisübertragung.....	255
Abb. 34:	Überblick über das Kapitel J.....	260
Abb. 35:	Überblick über den Abschnitt J.III.....	270
Abb. 36:	Ähnlichkeitenprofil.....	309
Abb. 37:	Systemkonzeptionen des Unternehmens und deren Eignung für die strategische Steuerung.....	329
Abb. 38:	Überblick über den Abschnitt J.IV.	331
Abb. 39:	Der Evolutionsprozeß nahe und fern dem Gleichgewicht.....	332
Abb. 40:	Forms of Strategy nach Mintzberg.....	335
Abb. 41:	Strategische Planung und strategische Kontrolle nach Schreyögg und Steinmann	352
Abb. 42:	Strategische Kontrolle als "Auffangkontrolle" nach Schreyögg, Steinmann	354
Abb. 43:	Das strategische Steuerungskontinuum.....	398
Abb. 44:	Steuerungsmatrix	402
Abb. 45:	Die zwei Hirnhemisphären nach Eccles.....	424
Abb. 46:	Die Parallelität der Hemisphären- und Erkenntnis-Funktionen des menschlichen Gehirns nach Riedl.....	433

A. Einleitung

I. Problemstellung der Untersuchung

Zu Beginn einer Untersuchung im Bereich der strategischen Unternehmensführung stellt sich die Frage, was eigentlich noch einer Analyse würdig ist. Diese Skepsis ist vor allem deswegen angebracht, weil man als Verfasser aufgerufen ist, wissenschaftliches Neuland zu betreten. Vor der Flut der Veröffentlichungen kann jedoch der Eindruck entstehen, daß alle Fragen der strategischen Unternehmensführung weitgehend beantwortet sind. Verwirrend wird die Lage erst recht, wenn man dann noch versucht, einen Überblick über diese Veröffentlichungsflut zu erlangen.

Zwei Erkenntnisse reifen hierbei jedoch schnell: Einen wirklichen Überblick zu bekommen, ist vor dem Hintergrund dieser Informationsüberflutung nur noch schwerlich möglich. Und: Das Wort "strategisch" ist in Mode. Offensichtlich ist Alles und Jedes "strategisch". Dies stellten Kirsch, Roventa, Trux bereits im Jahre 1983 fest.¹ Seither scheint sich diese Tendenz allerdings noch verstärkt zu haben.

Darüber hinaus fällt auf, daß nahezu von allen Autoren, die sich mit Fragen der strategischen Unternehmensführung beschäftigen, hervorgehoben wird, daß es sich bei der von ihnen vorgelegten Konzeption um eine angewandte, eine anwendungsorientierte, eine handlungs- oder eine praxisorientierte Führungskonzeption handelt. Oftmals werden diese unterschiedlichen Begriffe auch synonym gebraucht. Eine Gemeinsamkeit verbindet diese Begriffe: Mit ihrer Verwendung bekennen sich all diese Autoren als Vertreter eines pragmatisch ausgerichteten Wissenschaftsverständnisses. Damit weisen sie der Betriebswirtschaftslehre vor allem deskriptive und gestaltende Aufgaben zu.²

¹ Vgl. Kirsch, Roventa, Trux, 1983, S. 13.

² Vgl. zur Abgrenzung der wissenschaftlichen Zielsetzungen Bea, Dichtl, Schweitzer, 1988, S. 49 ff./ Beyer, 1970, S. 121 ff./ Chmielewicz, 1970/ Kieser, Kubicek, 1983, S. 58/ Kosiol, 1968, S. 16/ Schanz, 1988, S. 86 ff./ Schweitzer, Küpper, 1986, S. 74 f./ Stählin, 1973, S. 10/ Wöhe, 1986, S. 34.

Dieses pragmatische Wissenschaftsverständnis wird in der modernen Betriebswirtschaftslehre vor allem von den Autoren der system- und entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vertreten.³

Ulrich, der Begründer der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre im deutschen Sprachraum, betont vor allem die Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre: "Wir fassen die Betriebswirtschaftslehre auf als eine notwendige Vorstufe zu einem sinnvollen praktischen Handeln der sogenannten Führungskräfte in zweckorientierten sozialen Systemen, insbesondere in Unternehmungen."⁴ Ulrich bezeichnet die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre auch als problemorientierte Betriebswirtschaftslehre.⁵

Der Begründer der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum, Edmund Heinen, liefert eine Matrix, anhand deren er die oben genannten Begriffe einordnet und unterscheidet.⁶ Heinen bezeichnet seinen entscheidungstheoretischen Ansatz als angewandte Betriebswirtschaftslehre und verbindet mit dem Begriff "angewandt" folgende Merkmale:⁷

- Eine angewandte Betriebswirtschaftslehre muß Gestaltungsvorschläge für betriebswirtschaftliche Problemstellungen der Praxis liefern.
- Die betriebswirtschaftliche Forschung muß sich unter anderem an tatsächlich existierenden Praxisproblemen ausrichten.
- Die wissenschaftlichen Gestaltungsvorschläge müssen in der Praxis auch tatsächlich verwendbar sein.

Wenn diese Merkmale einer angewandten Betriebswirtschaftslehre zugrunde gelegt werden und zugleich davon ausgegangen wird, daß sich die überwiegende Anzahl der in der Literatur zu findenden Vorschläge zur strategischen Unternehmensführung selbst als angewandte Führungskonzeptionen verstehen, sollte eigentlich damit gerechnet werden, daß diese wissenschaftlichen Vorschläge eine weite Verbreitung in der Praxis gefunden haben. Genau dies ist jedoch nicht der Fall, wie einige empirische Untersuchungen aus der jüngeren Zeit zeigen.

³ Vgl. zu den Vertretern der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre Forrester, 1972/ Franken, Fuchs 1974/ Grochla, 1974/ Hub, 1988/ Ulrich, 1971/ Vester 1978/ Vester, 1985/ Vester, 1987/ Vgl. zu den Vertretern der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre Bidlingmaier, 1964/ Bidlingmaier 1968/ Heinen, 1980, S. 29/ Heinen, 1982/ Heinen, 1984/ Heinen, 1985, S. 5 ff./ Kirsch, 1977.

⁴ Ulrich, 1971, S. 44.

⁵ Vgl. Ulrich, 1970, S. 19.

⁶ Vgl. zu dieser Klassifikation Heinen, 1985, S. 6.

⁷ Vgl. Heinen, 1985, S. 7.

Die Studie von Hahn, Oppenländer, Scholz aus dem Jahre 1990 betrachtet die Verbreitung und den Entwicklungsstand von strategischen Managementsystemen in der deutschen Industrie. Dabei wird von diesen Autoren der strategischen Planung und der zugehörigen strategischen Kontrolle eine zentrale Rolle im Rahmen eines strategischen Managementsystems beigemessen.⁸ Hahn, Oppenländer, Scholz kommen zu einer Reihe von wichtigen Ergebnissen, die hier allerdings nur stichwortartig und aggregiert für den Durchschnitt der Unternehmen aller Größen skizziert werden:⁹

- Eine Organisation in strategischen Geschäftsbereichen findet sich bei ca. 21 % aller Unternehmen.
- In ca. 50 % aller Unternehmen existiert ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild.
- In 59,2 % der Unternehmen wird regelmäßig ein Gesamtplan erstellt.
- In den Unternehmen, in denen keine regelmäßige Gesamtplanung durchgeführt wird, erstellen 73,6 % mindestens Einzelpläne.
- Ca. 50 % aller Unternehmen erstellen gesonderte strategische Pläne. In 23,5 % aller Unternehmen erfolgt dies regelmäßig, in 26,3 % aller Unternehmen fallweise.
- Die Häufigkeit der Planung sinkt mit zunehmendem Zeithorizont. Planungen mit einem Zeithorizont von mindestens einem Jahr werden für folgende Kennzahlen oder Bereiche am häufigsten erstellt:
 - Umsatz (78,3 %)
 - Absatz/Vertrieb (76,5 %)
 - Investition (76,1 %)
 - Betriebsergebnis (74,9 %)
 - Produktion (71,3 %)
 - Finanzierung (70,0 %)
 - Bilanzergebnis (68,5 %)
- Pläne mit einer Reichweite von bis zu fünf Jahren sind nur noch bei weniger als 20 % der Unternehmen anzutreffen. Überwiegend handelt es sich hierbei um geschäftsfeld- und funktionsbereichsbezogene Pläne sowie um

⁸ Vgl. Hahn, Oppenländer, Scholz, 1990, S. 973.

⁹ Vgl. bei weiterem Interesse die ausführliche Studie von Hahn, Oppenländer, Scholz, 1990, S. 971 ff.