

Hans-Erich Müller

Unternehmensführung**Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele**

München: Oldenbourg Verlag

2013, 345 Seiten

29,80 €



■ Die Unternehmensführung hat sich in den letzten Jahren zu einer Kerndisziplin der Betriebswirtschaftslehre entwickelt und ist an fast allen Universitäten und Fachhochschulen im professoralen Stel-

lentableau fest verankert. Während zuletzt zahlreiche Lehrbücher zum strategischen Management sowohl in englischer als auch in deutscher Sprache erschienen sind, ist für den Bereich der integrierten Unternehmensführung ein diesbezügliches Defizit zu konstatieren. Hans-Erich Müller schlägt in seiner Monographie kompetent und versiert die Brücke von der theoretischen Abstraktionsebene zur methodischen Anwendungs- und Fallebene. Das Werk besticht durch seinen didaktisch exzellenten Aufbau, der mit einer Vielzahl sinnvoller Kontrollfragen und aktueller Fallstudien arrondiert wird. Im Gegensatz zu den klassischen Harvard Cases lockert Müller die flüssige Diktion seiner Monographie durch eine Vielzahl relativ schnell zu bearbeitenden Kurzfallstudien auf, die sich sehr gut für „Stegreif- und Gruppenübungen“ im Rahmen von Blockveranstaltungen eignen.

Doch nun zum Inhalt im Einzelnen: Müller untergliedert sein Werk in fünf Hauptkapitel, die jeweils mit einem Einstiegsfall beginnen, um den Leser über eine konkrete Problemstellung für die methodischen Inhalte zu sensibilisieren. Der Autor plädiert für ein integratives Planungs- und Strategieverständnis, wobei er die Führung als „Kunst“ zu balancierender Dualismen betrachtet: Integrative versus konzeptioneller Führung, Leadership versus Management und persönliche versus systemischer Führung. Seinen Abschluss findet der einleitende Teil in der Corporate-Governance-Thematik als genuines Führungsthema.

Gegenstand des zweiten Kapitels ist das unternehmerische Zielsystem, das sich nach Meinung des Autors kaskadenförmig aus normativen Imperativen wie Visionen und Missionen ableitet. Zielführend ist der entwickelte Spannungsbogen zwischen legitimen Gewinnzielen

und dem Streben nach gesellschaftlicher Verantwortung mit Blick auf das Postulat einer nachhaltigen Unternehmensführung. Als Vorgriff auf das dritte Kapitel zum strategischen Management diskutiert Müller zum Abschluss Strategien unter Unsicherheit.

Mit dem dritten Kapitel wendet sich Müller dem strategischen Management zu, indem er nach Geschäfts-, Unternehmens- und Netzwerkstrategien differenziert. Der Vollständigkeit halber hätten die Funktionalstrategien entlang der Wertschöpfungskette einer Unternehmung zumindest kurz Erwähnung finden sollen, fungieren diese doch als Antriebsmomente und konkrete Bezugspunkte der Realisierung einer „Grand Strategy“. Positiv zu vermerken ist die für ein Lehrbuch sinnvolle Kontrastbildung zwischen Extrempositionen der Strategieentwicklung, weil diese in der betrieblichen Praxis immer auch die Kompetenz zur Ambidextrie im Sinne einer Harmonisierung von Widersprüchen und Trade-offs bis hin zur Multifokalität voraussetzt.

Fragestellungen der adäquaten Organisationsgestaltung rücken im vierten Kapitel in den Mittelpunkt der Unternehmensführung. Thematisiert werden folgerichtig nicht nur die „harten“ Struktur-determinanten der Organisation, sondern auch eher „weiche“ Einflussparameter der Organisationsentwicklung. Diese wird nach Müllers Meinung entscheidend durch das Innovationsmanagement einerseits und durch das Change Management andererseits geprägt. Zu begrüßen ist, dass der Autor im Kontext eines apodiktisch beschworenen Hyperwettbewerbs Innovations- und Veränderungsthemen aufgreift, weil diese verstärkt auf die Führungsagenden des Topmanagements rücken.

Seinen Abschluss findet diese insgesamt empfehlenswerte Lektüre in einem Exkurs in die internationale Strategie und Organisation. Zu empfehlen ist perspektivisch im Rahmen einer dritten Auflage der Brückenschlag von der Internationalisierung zur Transnationalisierung und Globalisierung, weil in der digitalen Web-Ära, viele junge Unternehmen als „Born Globals“ von 0 auf 100 mit innovativen Geschäftsmodellen „durchstarten“. – Und dies ohne die konventionellen Expansionspfade der Internationalisierung eingeschlagen zu haben.

Als Kernzielgruppen für das zu rezensierende Werk kommen neben Studierenden und Praktikern aber vor allem auch Dozenten und Unternehmensbera-

ter in Betracht, die sich für komprimiertes Strategie und Führungswissen interessieren. Zu loben ist die gelungene Komposition aus theoretisch-methodischer Evidenz und konkretem Anwendungsbezug. Bei der nächsten Auflage sollte der Verfasser das „Führen und Steuern in Form von Geschäftsmodellen“ als Unterkapitel berücksichtigen, um – ergänzend zur Führung – eine operative Erdung seiner fundierten Ausführungen zu erreichen.

Prof. Dr. Christoph Rasche, Potsdam