

Geleitwort

Die vorliegende Arbeit bewegt sich an der Nahtstelle von strategischer Unternehmensführung und Organisationswissenschaft, wobei der Fragestellung nachgegangen wird, inwiefern sich durch Schaffung kohärenter, d. h. stimmiger Geschäftssysteme komparative Wettbewerbsvorteile aufbauen lassen. Forschungsleitend ist dabei die These eines Vorteil schaffenden Managements strategischer Kerne im Sinne synergiegetriebener Kompetenz-/Marktfelder, die nicht notwendigerweise mit dem Konstrukt der planungsautarken, strategischen Geschäftseinheiten konventioneller Provenienz übereinstimmen müssen.

Vor dem Hintergrund permanenter Konzernrestrukturierungen als organisatorische Reflexhandlung auf eine stetig steigende Wettbewerbs- und Umweltdynamik avanciert nach Auffassung des Autors, Herrn Philipp KINZLER, die Wahl der strategiekonformen Organisationsform zur zentralen Determinante des Unternehmenserfolgs. Seit der Eröffnung der Strategie-/Strukturdebatte durch CHANDLER (1962) findet in Wissenschaft und Praxis ein politischer Diskurs bezüglich der Synchronisation institutioneller System-/Umwelt- und/oder Marktbeziehungen durch strategische Handlungsmuster im Sinne der Fit-Logik statt.

Wurde dieses Stimmigkeitsprinzip relativ holzschnittartig im Rahmen des so genannten SWOT-Ansatzes propagiert, so optiert KINZLER, der Meinung führender Managementprotagonisten folgend, für eine konsequente Befolgung des Kohärenzprinzips jenseits der Kontrastierung von Stärken und Schwächen einerseits sowie Chancen und Risiken andererseits. Die vom Verfasser thematisierten Bezugsobjekte der „strategischen Kerne“ reflektieren gleichsam das Streben nach Kohärenz, indem sie die Grundlage darauf basierender Geschäftssysteme sind. Diese wiederum – so das Votum des Autors – bilden als strategisch vorsteuernde Erfolgspotenziale das Bindeglied zum Wettbewerbsvorteil. Die Diskussion um die Vorteilhaftigkeit stimmiger, widerspruchsfreier und zielkonformer System-/Umweltbeziehungen wird mit der Einführung des Kohärenzgedankens nicht gegenstandslos, sondern lediglich um eine weitere wichtige Facette ergänzt. Mikroökonomisch betrachtet zielt das Fit-Streben auf die Erlangung vorteilhafter Gleichgewichtszustände ab, um aus einem Zustand relativer Stabilität die Erzielung statischer Positionierungsvorteile zu begünstigen (z. B. Economies of Scale, Economies of Scope, Differenzierung). So genannte „Misfits“ werden demnach als unvorteilhafte Mangelzustände interpretiert, die aus Ungleichgewichten zwischen dem Unternehmen und seinen multiplen Umsystemen herrühren, weil interne und externe Einflussvariablen mit dem Strategiesystem der Unternehmung konfligieren. HAMEL/PRAHALAD (1989) ist es zu verdanken, dass unter dem Schlagwort des „Strategic Intent“ auf die von der Fit-Logik ausgehende „kognitive Versteinerungsgefahr“ (z. B. Inertia, Lock-in, Dominant Logic, Pfadabhän-

gigkeiten) mit Nachdruck hingewiesen wird. Anders formuliert erzeugen Imbalancen zwischen Strukturen, Prozessen, Ressourcen, Umwelтанforderungen und Leitbildern oftmals erst die produktive Energie für strategische Innovationen. Der Kohärenzgedanke toleriert statische und dynamische Ungleichgewichte innerhalb eines begrenzten Korridors, weil hierbei auf die Prinzipien evolutiv-komplexer Systeme (z. B. Mutation, Selektion, Retention) in ihrer Funktion als Leitmodelle zur Abbildung dynamischer Wettbewerbsysteme rekurriert wird.

In der Diktion von KINZLER stellt das Kohärenzstreben eine sinnvolle Erweiterung des Stimmigkeitsgrundsatzes um die Dimension dynamisch-komplexer Handlungsfelder dar. Der Autor nimmt die semantischen und inhaltlichen Unschärfen des Kohärenzbegriffs zum Anlass, diesen qualitativ zu operationalisieren und anhand generischer Organisationstypen zu validieren. Angeknüpft wird dabei an das Kohärenzmodell von TEECE ET AL. (1994), das zunächst auf seine Stärken und Schwächen hin analysiert wird, um es dann stärker zu konkretisieren.

Mit der vorgelegten Arbeit führt KINZLER einen interessanten Dialog zwischen dem strategischen Management einerseits und der Organisationswissenschaft andererseits, weil das marktgerichtete Vorteilsdenken mit den organisatorischen Treibergrößen konfrontiert wird (z. B. Strukturen, Prozesse, Systeme, Kompetenzen, Regeln), die der Absatzmarktpositionierung als unabhängige Steuerungsvariablen vorgelagert sind. Die Analyse der hierbei zu beachtenden Dialektik zwischen den multiplen Gestaltungsfeldern im Kontext von Strategie, Organisation und Umwelt bildet den Eckpfeiler der bisher recht ambivalenten Kohärenzdiskussion.

KINZLER eröffnet mit der Analyse kohärenter Strategie- und Konzernsysteme eine begrüßenswerte Diskussion, die das Diversifikations- und Konsolidierungsverhalten multinationaler Unternehmen in einem „neuen Licht“ erscheinen lässt. Dabei lässt es sich der Verfasser dieser Monographie in seiner Funktion als Unternehmensberater bei Bain & Company nicht nehmen, strategische Gestaltungsempfehlungen für die einschlägigen Leitungs- und Kontrollinstanzen diversifizierter Unternehmen abzuleiten. Insofern richtet sich dieses Buch nicht nur an Wissenschaftler und Studierende, sondern auch an Strategieberater, Führungskräfte und Wirtschaftsjournalisten. Dem Verfasser und der Scientific Community ist eine schnelle Verbreitung dieses Werks allein schon aufgrund der klaffenden Wissenslücke auf dem dornigen Weg hin zu wettbewerbsfähigen Hochleistungsorganisationen zu wünschen, die an dieser Stelle auf innovative Weise zu schließen versucht wird.

Prof. Dr. Christoph Rasche
Lehrstuhl für Management,
Professional Services und Sportökonomie
Universität Potsdam