



Der Betriebswirt *Peter C. Ansorge* hat jahrzehntelang Berufserfahrung als Unternehmensberater gesammelt und wendet sich in seiner Dissertation aus wissenschaftlicher Perspektive der praktischen Strategiearbeit zu.

Die Lehrbücher zur »Strategielehre« haben die Problemstellungen und Methoden seit über einem Jahrzehnt konsolidiert. Theoretisch erscheint geklärt, wie ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Dennoch belegen die täglichen Wirtschaftsnachrichten von Unternehmenskrisen der Unternehmenslandschaft die »Erfolglosigkeit der Erfolgsstrategien«: ein Befund, der der Wissenschaft Sorge machen muss.

Hier setzt nun diese Arbeit an, indem sie für eine konkrete Problemkonstellation möglichst konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt. Die Eingrenzung auf die durch Brüche in den Marktbedingungen entstandene Krise ist allerdings eine besonders komplexe Herausforderung. Eine solche Krise verlangt immer rasche, ergebniswirksame Veränderungsarbeit, die vor allem im operativen Bereich ansetzen muss. Die Umbrüche in den Märkten verlangen aber eben auch die Transformation des bisherigen Geschäftsmodells.

Die Eingrenzung auf die KMU liegt auch in einer begrüßenswerten Wendung der Forschung: weg von der Fokussierung auf die großen Börsenunternehmen, hin zum kleineren Unternehmen oder Familienunternehmen. In diesen Unternehmen können Transformationen nicht mittels Portfoliostrategie durch den Austausch von ganzen Geschäftsgebieten gelöst werden. Hier muss das jeweilige Geschäft selbst verbessert werden.

Im Rahmen der Auswertung einer stupenden Fülle an Literatur erläutert der Autor alle wesentlichen Strategiekonzepte, u. a.:

- unterschiedliche Geschäftsmodelle;
- disruptive Marktentwicklungen und ihre branchen-endogen und branchen-exogenen Ursachen;
- Theorie des organisatorischen Wandels und Lernens und der selbstorganisierenden Systeme;
- Ansätze, die auf Marktattraktivität und/oder Ressourcenstärke beruhen, einschließlich wissensbasierter »Konzepte« und den jüngsten Forderungen nach dynamischen, anpassbaren Fähigkeiten;
- Besonderheiten des Unternehmertums in den KMU;
- »Resilience« – ein neues »Buzz-word« der Strategielehre.

Auch der erfahrene Leser aus der Praxis erhält hier ein ausgewogenes Repetitorium zum aktuellen Stand der Wissenschaft in den relevanten Aspekten der Strategiearbeit.

Die Fülle der inhaltlichen Strategiemuster, der Methoden für die Strategiearbeit und für die Steuerung des organisatorischen Wandels wird nun in eine »Konzeption« gebündelt, den »Transformations-Würfel«. Diese Formatierungsarbeit einer Vorgehensweise scheint zunächst unpassend zu sein. Aber: Die oben beklagte Erfolglosigkeit der Erfolgsstrategien kann andererseits auch nicht mehr durch Verfeinerung der inhaltlichen Gestaltungsempfehlungen überwunden werden. Der Erfolgsfaktor ist die Umsetzung. Hierfür sind didaktische Instrumente wie das Konzept eines »Transformations-Würfels« durchaus fruchtbar. Damit kann auch das Vertrauen der durch die Umbrüche verwirrten Organisationsmitglieder aufrecht erhalten werden. Diese Notwendigkeit stellt sich vor allem bei dem vom Autor thematisierten »Big Change« mit seinen »großen, langfristigen und das ganze Unternehmen erfassenden« Wandlungsprozessen.

Auch für die Prozessgestaltung bündelt der Autor die Konstrukte der Wissenschaft zu einem Arbeitspaket und verpackt sie in der Eigenmarke »Change-Quadrale«.

Anschließend wendet sich der Autor dem Führungskonzept zu: Das idealisierte Konzept der »transformationalen Führung« wird richtigerweise nicht als Allheilmittel gese-

hen. Die Forderung nach einem breiten Repertoire situativ einsetzbarer Führungsstile dürfte aber eine Überforderung der in KMU anzutreffenden Führungstalente darstellen. Allerdings propagiert der Autor einen Steuerungsakteur als Berater/Manager auf Zeit, der den Transformationsprozess »in Händen hält« und verantwortet. Nach der Erörterung der üblichen Widerstände und Konflikte wird ein konfektionierter Bezugsrahmen für die Transformationsarbeit vorgestellt und als »Transformations-Navigator« bezeichnet.

In der Zusammenfassung drückt der Autor seine Erwartung aus, dass es mit dem integrativen Einsatz des vorgestellten Instrumentariums gelingen sollte, auch disruptive Veränderungen zu bewältigen.

Auf dem äußerst gedrängten Raum von 180 Seiten werden über 600 Literaturquellen verarbeitet. Dieser aktuelle Forschungsüberblick wird für jeden wissenschaftlich interessierten Praktiker ein Gewinn aus der Lektüre sein. Die Präskription konfektionierter Beratungskonzepte kann natürlich keinen wissenschaftlichen Reflexionsgrad beanspruchen. Im Blick auf den alles entscheidenden Erfolgsfaktor der Strategiearbeit, die Umsetzung und die gleichzeitige Durchdringung der gesamten Organisation, ist freilich gut, was hilft. Umso besser ist es, wenn die Rezepte auf der Rezeption der relevanten wissenschaftlichen Einzelstudien und zudem auf der praktischen Erfahrung des Wissenschaftlers in »Action Research« beruhen. Dies leistet diese Arbeit mit beachtlichem Tiefgang.

Prof. Hertmut Kormann

Peter C. Ansorge

**Integrative Transformation von Geschäftsmodellen in kleinen und mittleren Unternehmen unter disruptiven Marktbedingungen**

Europäische Hochschulschriften.

Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaft.

Bd. 3374, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien

2011, XVIII, 221 S., zahlr. Tab. und Abb.,

€ 49,80/sFr 56,-

ISBN 978-3-631-61483-9