
Die neue Qualität von Komplexität und Unsicherheit für die strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert

2

Strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert bedeutet im Kern Steuerung des sozialen Systems Unternehmen in einer Systemumwelt, die auf eine qualitativ neuartige Weise komplex und unsicher geworden ist und deren Komplexität vice versa auch die Komplexität des Systems Unternehmen potenziert.

Die Komplexität des sozialen Systems Wirtschaftsunternehmen war in früheren Phasen der marktwirtschaftlichen Evolution in vielfältiger Weise limitiert und kanalisiert: durch Abschottung von Wirtschaftsräumen, protektionistische Schutzwälle, Handelsbarrieren, staatliche Maßnahmen zur Eindämmung und Kanalisierung von Wettbewerb, staatliche Regulierung von Branchen und Unternehmen, staatliche Dominanz in bestimmten Branchen und Unternehmen, staatlich geförderte Monopole und Oligopole, informations- und kommunikationstechnische Restriktionen, Sprachbarrieren, kulturelle Barrieren, staatliche Maßnahmen zur regulatorischen Eindämmung sozialer, technischer und wirtschaftlicher Wandlungsdynamik und vieles andere mehr (siehe dazu auch: Hamel 2008, S. 77 ff.).

All diese Reglements und Barrieren reduzierten für die Wirtschaftsunternehmen die Umweltkomplexität und erleichterten für sie die unternehmensinterne „Selektion bevorzugter Relationierungsmuster“ (Luhmann 1984, S. 89).

Es war, auch und gerade in Deutschland, für viele Unternehmen bis weit in die 80er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein eine stabil umfriedete, überschaubare, leidlich komplexe Umwelt: Das behagliche Oligopol der großen Energieversorger schien in Stein gemeißelt, die Stadtwerke kannten keinen Wettbewerb, Zeitungsverlage beherrschten als Monopolisten oder Oligopolisten ihre lokalen Werbe- und Rubrikenmärkte, die Deutsche Bundespost hatte das Briefmonopol und das Monopol bei Telekommunikationsleistungen, im Schienenverkehr war Wettbewerb ein Fremdwort, Radio und Fernsehen war eine Domäne öffentlich-rechtlicher Anstalten, Teleshopping war gesetzlich verboten, Handelsunternehmen verkauften ihre Waren ausschließlich in Läden oder über gedruckte Kataloge, eCommerce war noch unbekannt und China war ein kommunistisches, fernes Land.

Diese Komplexitätseindämmung durch Umweltkonditionierung entfällt in der globalisierten Ökonomie des 21. Jahrhunderts mehr und mehr. Aus behaglicher Stabilität wird

hier unbehagliche Instabilität. Die Wirtschaftsunternehmen sind in diesem Jahrhundert aufgrund einer Vielzahl von Faktoren, die sich wechselseitig hebeln und potenzieren, einer qualitativ neuartigen, stetig wachsenden Umweltkomplexität ausgesetzt.

Folgende fünf Faktoren sind hier von besonderer Bedeutung: die Komplexitätssteigerung durch kulturelle Homogenisierung, die Potenzierung von Komplexität durch die Evolution der Informations- und Kommunikationstechnik, die Komplexitätssteigerung durch staatliche Deregulierung, die Komplexitätssteigerung durch Abschwächung der Geltungskraft von Normen und der Bindungskraft von Institutionen und die Komplexitätssteigerung durch Brechung der marktwirtschaftlichen Dynamik an der Eigendynamik ökologischer Systeme.

2.1 Komplexitätssteigerung durch kulturelle Homogenisierung

Kulturelle Barrieren, die in früheren Phasen der marktwirtschaftlichen Evolution einen Austausch von Waren und Dienstleistungen und eine unternehmensübergreifende Kooperation zwischen verschiedenen Branchen, Kulturräumen, Nationen und Kontinenten erschwert und damit für die Wirtschaftsakteure Komplexität begrenzt haben, werden seit Mitte des 20. Jahrhunderts kontinuierlich in einem globalen Prozess kultureller Homogenisierung abgebaut.

Bei dieser kulturellen Homogenisierung legt sich ein Set von Handlungs- und Denkkonventionen, die für die Akteure im marktwirtschaftlichen System relevant sind, gleichsam wie ein „Overlay-Netz“ über die heterogenen Kulturräume innerhalb von Nationen und Regionen. Dieses Overlay-Netz drängt lokale Kulturen, die jener Homogenisierung entgegenstehen, systematisch zurück und befördert einen Prozess der Assimilation kultureller Normen, Werte, Denkkonventionen, Handlungsmuster und Wahrnehmungsformen und damit die Herausbildung einer wirtschaftsfunktionalen Welteinheitskultur (siehe dazu vielfältige Belege bei Landes 1999).

Sie erleichtert in vielfältiger Hinsicht die globale Kooperation der Wirtschaftsakteure über Kulturräume hinweg und beschleunigt damit stetig Wandel und Wandlungsdynamik. Dieses Overlay-Netz der wirtschaftsfunktionalen Welteinheitskultur stimuliert Warenaustausch und Wirtschaftskooperation auch und gerade dort, wo unterhalb dieses Overlay-Netzes kulturelle Divergenzen und Barrieren fortbestehen. Es homogenisiert die für das Handeln im privatwirtschaftlichen Bereich funktionalen Handlungs- und Denkkonventionen, Regeln und Normen auch dort, wo jenseits der wirtschaftlichen Sphäre kulturelle Besonderheiten fortdauern und kulturelle Heterogenität perpetuiert wird.

Diese kulturelle, wirtschaftsfunktionale Homogenisierung wird durch vielfältige Einflussfaktoren vorangetrieben. Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen befördert sie genauso wie die Herausbildung und Verbreitung weltweiter Business-Regularien (die von global operierenden Großkonzernen der Wirtschaftsprüfung proliferiert werden) und das Wirken supranationaler Institutionen (WTO, UN, Weltbank, IWF, OECD u. a.).

Jenseits all dieser Einflussfaktoren hat die kulturelle Homogenisierung aber auch eine inhärente Eigendynamik, ein selbstverstärkendes Eigengewicht.

Ein wesentlicher Motor und ein wesentliches Momentum für diese kulturelle Homogenisierung ist die Herausbildung von globalen, grenzüberschreitenden Medien der Massen- und der Individualkommunikation. Die Tragweite, die diese Medien für die Herausbildung einer wirtschaftsfunktionalen Welteinheitskultur und für die fortschreitende Veränderung von Traditionen haben, ist erst seit dem letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts sinnfällig geworden. Mit der Etablierung von globalen Massenmedien durch Verbreitung des Satellitenfernsehens seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts (CNN, Fox, BBC World u. a.) und mit der ubiquitären Ausbreitung von internetbasierten Medien der Individualkommunikation (Facebook, Google, Twitter, Youtube, WhatsApp, Tumblr u. a.) wurde ein Momentum für die globale Vereinheitlichung, Standardisierung und Homogenisierung medialer Kommunikation geschaffen, das ein umfangreiches Potenzial in sich birgt, ein Potenzial zur Einebnung von Traditionen und Konventionen, zur Virtualisierung von Grenzen und kulturellen Besonderheiten und damit auch und gerade zur Beschleunigung von Wandel.

Die Erschütterungen, die sich in den arabischen Ländern seit dem Jahr 2009 ereignet haben, zeigen exemplarisch, wie die globalen Medien der Massen- und Individualkommunikation in der Lage waren, Wandlungsprozesse zu induzieren und zu beschleunigen.

Die globalen Massenmedien wirken als Wandlungs-Akzeleratoren, indem sie täglich über 24 h hinweg eine ständige Nachrichten-Präsenz und eine unablässige aktuelle Berichterstattung gewährleisten. Die globalen Medien der Individualkommunikation schaffen Wandlungsbeschleunigung, indem sie die grenzüberschreitende, durch keine staatlichen oder technischen Barrieren verhinderbare Kommunikation, Koordination und Kooperation von Gruppen von Menschen ermöglichen und erleichtern.

Die global verbreiteten Medien der Massen- und Individualkommunikation bilden gleichsam den Stoff, aus dem jenes „Overlay-Netz“ der globalen Homogenisierung geflochten ist.

Das sprachliche Pendant zu diesem „Overlay-Netz“ ist die Entwicklung der englischen Sprache zur kulturübergreifenden Lingua franca für den weltweiten Wirtschaftsaustausch. Der damit einhergehende Abbau von Sprachbarrieren stimuliert die globale Wirtschaftskooperation und befördert damit die Komplexität der unternehmensrelevanten Systemumwelten.

Ein markantes Beispiel für ein Fortschreiten wirtschaftsfunktionaler, kultureller Homogenisierung ist die Entwicklung Indiens seit Anfang der 90er Jahre (vgl. Naipaul 1992; Müller 2006).

Diese globale kulturelle Homogenisierung vergrößert die Komplexität für die Wirtschaftsunternehmen aus zwei Gründen.

Zum einen deshalb, weil diese Homogenisierung Barrieren, die der Beschleunigung und der Globalisierung des weltweiten Warenaustauschs entgegenstehen, abbaut.

Zum anderen deshalb, weil diese Homogenisierung einen Konflikt generiert, der für die Unternehmen mit wachsender Komplexität verbunden ist. Es ist dies der Konflikt zwischen jenem „Overlay-Netz“ marktwirtschaftlicher Welteinheitskultur und lokalen kul-

turellen Traditionen bzw. lokalen Ökosystemen, die nach anderen Regeln und Normen funktionieren als diese Welteinheitskultur, gleichwohl aber von ihr tendenziell unterminiert werden und deshalb in vielen Regionen der Welt gegen die Ausbreitung dieser Welteinheitskultur mobilisiert werden.

Durch diese Mobilisierung entsteht in vielen Regionen der Welt ein Bruch zwischen der wirtschaftsfunktionalen Welteinheitskultur, die auf globale Verbreitung drängt, und lokalen Kulturen, die sich quer zu den Regeln dieser Welteinheitskultur stellen.

Dieser Bruch schafft für die Unternehmen, die in beiden Kulturen präsent sein müssen, ein chronisches Komplexitätsproblem.

Ein Beispiel für diesen Bruch, für diesen Konflikt, sind die Gärungsprozesse in den Staaten der arabischen Welt. Diese Gärungsprozesse haben vielfältige Ausprägungsformen (vom iranischen Fundamentalismus bis hin zur ägyptischen Revolution). Sie sind aber allesamt Ausdruck einer chronischen Spannung, in der sich diese Länder befinden, einer Spannung zwischen den Anforderungen und den Ingredienzien der marktwirtschaftlichen Welteinheitskultur und der Beharrungskraft lokaler Traditionen und Kulturen.

So geht die Ausbreitung dieser marktwirtschaftlichen Welteinheitskultur immer mit bestimmten Evolutionstendenzen und Konfliktszenarien einher.

Das kommerzielle Verwertungskalkül überlagert tendenziell moralische Werte. Die Statik sozialer Gefüge wird durch das Flexibilitäts- und Mobilitätspostulat der Marktwirtschaft tendenziell unterminiert. Die soziale Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern der marktwirtschaftlichen Evolution wird tendenziell vertieft.

Hinzu kommt ein wesentlicher Sachverhalt: Marktwirtschaftliche Systeme tendieren dazu, geschlossene, auf den Konventionen von traditionellen Gemeinschaften beruhende, auf Begrenzung hin angelegte, nach zyklischen Taktungen funktionierende Ökosysteme (Familien, Stammesgruppen, Berufsstände, Naturlandschaften etc.) in Frage zu stellen und zu unterminieren. Denn die Dynamik marktwirtschaftlicher Systeme strebt dahin, das Geschlossene global durchlässig zu machen, traditionelle Konventionen zu überlagern, Qualitäten in Quantitäten zu transformieren, Begrenzungen aufzuheben und Zyklizität durch das lineare Kalkül des Immer mehr, Immer höher und Immer weiter abzulösen.

Diesen Evolutionstendenzen der marktwirtschaftlichen Welteinheitskultur stehen in den arabischen Ländern die Traditionsbestände und die Residuen lokaler Kulturen entgegen. Die sind in der Regel auf Geschlossenheit, Begrenztheit, traditionelle Konventionen und zyklische Ökosysteme ausgelegt. Der Bruch und der Konflikt zwischen diesen beiden Kultursphären, zwischen der lokalen Basiskultur und dem Overlay-Netz der Globalkultur, verursachen in diesen Ländern chronische Gärungen und Spannungen.

Die international tätigen Unternehmen, die in diesen Staaten der arabischen Welt Geschäfte machen wollen, geraten unweigerlich in dieses Spannungsfeld hinein, müssen sie doch sowohl nach den Taktungen der globalen Wirtschaft funktionieren als auch auf die lokalen Kulturen und traditionellen Regeln dieser Länder eingehen.

2.2 Die Potenzierung von Komplexität durch die Evolution der Informations- und Kommunikationstechnik

Es gab in den vergangenen Jahrzehnten drei klassische Wege zur Minderung von Komplexität und zur Schaffung einer Zone relativer Sicherheit und Berechenbarkeit für diejenigen, die im Bereich der Wirtschaft agierten:

- zum einen die Abschottung von Wirtschaftsräumen bzw. der Aufbau von Grenzzäunen gegen ubiquitären Wirtschaftsaustausch,
- zum anderen Normen, Regularien und Konventionen, die den Status-quo zementierten und Wandel behinderten bzw. die Geschwindigkeit von Evolutionen begrenzten
- und zum dritten Normen, Regularien und Konventionen, die den Austausch von Wissen, Informationen und Daten über Grenzen (von Unternehmen, Branchen, Regionen, Nationen etc.) hinaus reglementierten und eindämmten.

Die komplexitätssteigernde Wirkung der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK-Technik), die in vielen Studien beschrieben wurde (siehe exemplarisch Friedman 2006; IBM-Studie 2012), rührt gerade daher, dass sie alle diese drei Wege der Komplexitätsminderung unterminiert und damit für immer mehr Wirtschaftssubjekte unbegehrbar macht.

Diese ihre komplexitätssteigernde Wirkung hat die Informations- und Kommunikationstechnik seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts entfaltet. Sie ging einher

- mit bahnbrechenden informationstechnischen Innovationen (der erste IBM PC kam 1981 auf den Markt, die erste Version der Windows-Software wurde 1985 in den Markt gebracht),
- mit einer „revolution in connectivity“ (Friedman 2006, S. 59), die mit dem Internet, dem World Wide Web, dem Web-Browser und den Protokollen HTML, TCP/IP, VoIP einfach und kostengünstig ubiquitäre Kommunikation, Kollaboration und globalen Informationsaustausch ermöglichte,
- mit der „digitization revolution“ (Friedman 2006, S. 70),
- mit dem globalen Ausbau der Telekommunikations-Infrastrukturen in Glasfasertechnik (die erste kommerzielle Installation eines Glasfaser-Systems fand im Jahr 1977 statt)
- und mit der Deregulierung der Telekommunikationsmärkte in den Industrieländern (beginnend in den USA mit der Entflechtung von AT&T im Jahr 1984).

Die Auswirkung dieser IuK-Revolution auf die Komplexität des Handelns der Wirtschaftsakteure lässt sich wie folgt beschreiben:

- Die protektionistische Abschottung von Wirtschaftsräumen und die Limitierung von Wettbewerb und Wirtschaftskooperation wurde mehr und mehr durch einen dynamischen „Unterstrom“ der Informations- und Kommunikationstechnik unterminiert,

einen Unterstrom, der Grenzen porös und Mauern durchlässig machte. Die IuK-Techniken ermöglichten und erleichterten ubiquitäre Kommunikation, grenzüberschreitenden Informations- und Wissensaustausch und bewirkten deshalb eine allmähliche Erosion der Barrieren, die noch im vergangenen Jahrhundert Komplexität, Wettbewerb und Wandel eingedämmt haben.

- Die IuK-Techniken haben nicht nur den globalen Fluss von Wissen, Kommunikation und Information ermöglicht und erleichtert, sondern damit auch die Geschwindigkeit der Wissensakkumulation, des Wissenstransfers, des Wissenserwerbs und damit der wissenschaftlich-technischen Evolution vergrößert.
- Sie wirken als globaler Akzelerator, als ein Medium zur permanenten Beschleunigung von Wandel und Innovation, zur immer schnelleren Verdrängung des Alten und Dynamisierung des Neuen. Sie unterminieren damit stetig den Bestand des Bestehenden, die Relevanz und Gültigkeit von Gewissheiten und Wissensbeständen, die Schutzzonen angestammter Kompetenzen und Know-how-Domänen, die Sicherheit althergebrachter Rituale und Gewohnheiten. Sie unterlegen damit dem Handeln der Wirtschaftsakteure auf globaler Ebene einen reißenden, alles Feste und Bekannte, Gewisse und Sichere unterspülenden Fluss, der alles durchdringt, auch geschützte Festungen des Status-quo unterminiert, und der dabei stetig schneller fließt, ohne Rücksicht auf Traditionen und altbewährte Konventionen.
- Die informations- und kommunikationstechnische Evolution, die neuen digitalen Medien der Kommunikation, Verbreitung und Aufbereitung von Information und das Internet wirken aber nicht nur als ein radikaler Akzelerator von Wandel und ein nachhaltiger Liquidator von Sicherheit und Gewissheit. Sie haben darüber hinaus das Potenzial, auch Normen und Gesetze, Konventionen und Werte, die Schutzzonen um proprietäre Wissensbestände und normenbewehrte Konventionen ziehen, einzuebnen und zu unterspülen. Sie brechen nicht nur Barrieren und Mauern, deren Niederreißen normenkonform, also „compliant“ ist. Vielmehr schaffen die IuK-Techniken ein Potenzial zur illegalen Wissensbeschaffung, zur Industrie- und Staatsspionage, zur Durchdringung von Eigentums- und Intimsphären, zur Erosion von Normen und Konventionen, ein Potenzial, das im Zuge der IuK-Evolution stetig ausgeweitet und ausdifferenziert wird.
- Jener „Unterstrom“ der IuK-Technik ist also auch und gerade in der Lage, strafbewehrte Grenzen und Barrieren durchlässig zu machen. Vor ihm ist nichts sicher, nicht die Dignität von Unternehmensgeheimnissen, nicht der Tresor der proprietären Wissensbestände. Er unterspült Patente genauso wie Geheimdossiers und Eigentumsrechte.

All das, was die IuK-Evolution ausmacht, die ubiquitäre Breitband-Kommunikation über Festnetze, Mobilfunknetze und Satelliten, die ubiquitäre Ausbreitung und Standardisierung, Verbilligung und Vernetzung von Software und Hardware, die fortschreitende Optimierung der Leistungsfähigkeit von IuK-Modulen (Moore's law etc.), der Siegeszug des Internet, die globale Ausbreitung von Kommunikations- und Informationsmedien auf der Basis weltweit einheitlicher Protokolle etc., all dies potenziert beständig die Komplexität

der Systemumwelt von Unternehmen und erodiert diejenigen Zonen von Sicherheit und Beständigkeit, die vormals bestanden.

Und diese durch die beständige Evolution der IuK-Techniken und -Medien induzierte Erosion beschleunigt sich tendenziell. Dieser Erosion ist ein Momentum inhärent, das Komplexität weiter potenziert und Unsicherheit weiter perpetuiert.

Dieses endogene Momentum ist auch und gerade für das Internet kennzeichnend.

Das Internet ist Motor, Medium und Kristallisationspunkt für eine neue Ära der Steigerung von Komplexität, Volatilität und Wandel. Es schafft ein eigenes Ökosystem, das tendenziell alle Unternehmen affiziert und das für eine Vielzahl von Unternehmen Komplexität potenziert. Das Internet hat diese komplexitätssteigernde Wirkung aufgrund einer Reihe von Funktionsmechanismen, die dem Medium Internet inhärent sind. Sie seien hier kurz skizziert:

- Das Internet schafft für eine Vielzahl von Unternehmen die Chance, den gesamten Weltmarkt zu penetrieren, ohne eine globale Infrastruktur aufbauen zu müssen (Google, Facebook, eBay, MySpace, WhatsApp etc.). Damit erhalten diese Unternehmen die Möglichkeit, in einer Geschwindigkeit ein globales Geschäft zu errichten, die vor dem Internetzeitalter nicht vorstellbar war. Entsprechend verändern diese Unternehmen mit der gleichen Geschwindigkeit, mit der sie ihr Geschäft globalisieren, für Millionen von anderen Marktteilnehmern geschäftsrelevante Rahmenbedingungen.
- Die technische Architektur des Internet schafft für eine potenziell unendliche Vielzahl von Nutzern soziale Räume für hierarchiefreie Selbstorganisation, herrschaftsfreie Kommunikation, restriktionsfreie Informationsübermittlung, verantwortungsfreie Aktion und grenzüberschreitende Kooperation. Sie konstituiert damit soziale Räume, die sich tendenziell einer externen Kontrolle und Normierung entziehen. Alle Unternehmen, die mit diesen Räumen konfrontiert werden, werden dadurch in eine Sphäre erratischer Volatilität und Komplexität hineingezogen, die weder berechenbar noch kontrollierbar ist.
- Das Internet hat das chronische Potenzial, die normativen Schutzzäune zu unterspülen, die das geistige Eigentum vor unbefugtem Zugriff bewahren sollen. Es unterminiert dadurch nicht nur die Geschäftsmodelle diverser Branchen (Verlagshäuser, Musikfirmen, Filmproduzenten etc.), sondern auch die Schranken, die den Zugang zu Firmengeheimnissen konditionieren.
- Das Internet schafft für alle Kaufinteressenten dadurch, dass es ein universaler Transparenz-Generator ist, einen stetig umfangreicher werdenden Pool von Informationen über Waren, Anbieter und Kaufkonditionen. Und es öffnet Räume für einen ubiquitären Austausch der Kaufinteressenten in den Peer Groups der Social-Media-Medien. Diese Transparenz- und Interaktionschancen, die das Internet erschließt, schaffen die Voraussetzungen dafür, dass die Kunden für die Warenanbieter heute weniger denn je berechenbar und domestizierbar sind. Die Kunden werden damit im Ökosystem des Internet tendenziell kundiger, wählerischer, untreuer und volatiler.

- Das Internet etabliert eine virtuelle globale Warenbörse und verändert damit fortwährend die Bedingungen für den Kauf und Verkauf von Waren. Dieses internetbasierte Ökosystem des E-Commerce dynamisiert permanent für alle Marktteilnehmer, die mit dem Handel von Waren befasst sind, die Rahmenbedingungen ihrer Handelstätigkeit.

2.3 Komplexitätssteigerung durch staatliche Deregulierung

Zwei Umbrüche waren es, die, beginnend in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts, im globalen Maßstab eine neue Ära der Komplexitätssteigerung induzierten: der Siegeszug der neuen IuK-Techniken bzw. der neuen IuK-Medien und der Siegeszug der Marktökonomie. Beide Umbrüche fanden etwa zeitgleich statt, verschränkten sich und potenzierten damit ihre komplexitätssteigernde Wirkung.

Mit dem Fall des kommunistischen Systems in der Sowjetunion und in den Staaten Osteuropas, mit der Öffnung des kommunistischen China für die Marktökonomie durch Deng Xiaoping seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts, mit der marktwirtschaftlichen Transformation des sozialistischen Indien ab 1991 durch den damaligen indischen Finanzminister Manmohan Singh wurde eine globale Entwicklung eingeleitet, die für die Wirtschaftsakteure zwei komplexitätssteigernde Effekte zeitigte.

Zum einen wurde mit diesen Umbrüchen das Zeitalter der globalen Wettbewerbsökonomie eingeläutet. Mit der schrittweisen Öffnung der genannten Staaten für die Marktwirtschaft wurden normative Barrieren, die dem globalen Warenaustausch und der globalen Wirtschaftskooperation entgegenstanden, graduell abgebaut. Damit wurden auch die Voraussetzungen für eine globale Durchsetzung der seit den 80er Jahren entwickelten IuK-Techniken und IuK-Medien geschaffen.

Die Globalisierung von Marktwettbewerb und Wirtschaftsbeziehungen, die durch den globalen Siegeszug der Marktwirtschaft ermöglicht und erleichtert wurde, bewirkte für die Wirtschaftsunternehmen aus mehreren Gründen eine Potenzierung von Komplexität:

- Einerseits führt diese Globalisierung dazu, dass unternehmerische Dispositionen, nicht nur bei Großkonzernen, sondern auch bei mittelständischen Unternehmen, in einer global ausgeweiteten Systemumwelt getroffen werden müssen. Das soziale System Unternehmen wird damit in eine globale Umwelt hineingeworfen, in der globale Entwicklungen auf das Unternehmen einwirken und Entscheidungen des Unternehmens globale Implikationen und Wirkungen zeitigen können. Ehemals bestehende geographische Begrenzungen der für das Unternehmen relevanten Systemumwelt werden eliminiert. Seine Systemumwelt wird global.
- Andererseits muss das Unternehmen diese globale Komplexität seiner Systemumwelt in innersystemischen Strukturen reflektieren und damit seine interne Systemdifferenzierung, mithin seine Binnenkomplexität erheblich ausweiten. Es kann diese externe Komplexität nur dann bewältigen, wenn es sie in interne Komplexität übersetzt.

- Die Komplexitätssteigerung im Binnenraum des Systems Unternehmen und die globale Komplexitätssteigerung in der systemrelevanten Umwelt beeinflussen sich, wirken aufeinander ein und bewirken damit tendenziell eine wechselseitige Potenzierung von Komplexität.

Zum anderen haben die genannten Umbrüche (Fall des kommunistischen Systems in der Sowjetunion, marktwirtschaftliche Evolution in den Schwellenländern etc.) einen globalen Trend zur staatlichen Deregulierung und zum Abbau staatlicher Wirtschaftsdomänen angestoßen. Dieser Trend hat in vielfältiger Hinsicht die Komplexität für unternehmerisches Handeln in den Staaten, die diesen Trend aufgenommen haben, vergrößert.

So machte es die Essenz des kommunistischen Wirtschaftssystems aus, für die staatlichen Unternehmen Volatilität und Umweltkomplexität möglichst einzudämmen. Staatlich dirigierte Wirtschaftsplanung sollte für alle Wirtschaftsakteure einen Raum der langfristigen Berechenbarkeit schaffen, in dem die Risiken und Unsicherheiten des kapitalistischen Wirtschaftens außer Kraft gesetzt waren. Dieser staatlich durchregelte kommunistische Wirtschaftsraum schaffte auch für die Wirtschaftsakteure in den westlichen Marktwirtschaften eine Zone der Berechenbarkeit und der Stabilität. All dies erodierte dann seit Ende der 80er Jahre im Zuge des Niedergangs des kommunistischen Weltsystems.

Die Staaten haben ein ganzes Arsenal an Instrumenten, mit denen für die innerstaatlichen Wirtschaftsakteure Komplexität und damit Unsicherheit gemindert werden kann. Im Zuge jenes Trends zur Deregulierung, der seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts verstärkt zu beobachten ist, wurden die Wirkungskraft und die Wirkungsreichweite dieser Instrumente mehr und mehr geschwächt und eingeschränkt. Auch wurden in vielen Staaten einige dieser Instrumente komplett verschrottet.

Folgende komplexitätssteigernde Maßnahmen haben einzelne Staaten zum Beispiel im Kontext jenes Trends zur Deregulierung ergriffen:

- Privatisierung staatlicher Wirtschaftsunternehmen (die damit in den globalen Wirtschaftswettbewerb hineingezogen und aus einer staatlich durchregelten „Schutzzone“ herausbefördert wurden);
- Deregulierung bestimmter Branchen und Unternehmen, die vormalig durch staatliche Regulierung eine „staatlich normierte und damit komplexitätsreduzierte Systemumwelt“ zugeteilt bekommen hatten (z. B. in der europäischen Telekommunikationswirtschaft; so hatte die Deutsche Bundespost in den 80er und frühen 90er Jahren des letzten Jahrhunderts noch eine durch staatliche Regulierung abgesicherte, dauerhaft berechenbare und damit komplexitätsarme Systemumwelt: ohne nationalen Wettbewerb, ohne Wettbewerber aus dem Ausland; diese komplexitätsarme Systemumwelt wurde mit der Deregulierung des deutschen Telekommunikationsmarktes ab dem Jahr 1998 schrittweise transformiert; sie wurde damit auf dramatische Weise komplexer);
- Abbau staatlich normierter „Schutzzonen“ für Unternehmen (z. B. durch Absenkung oder Beseitigung protektionistischer Barrieren, die bestimmte Wirtschaftsbranchen in

bestimmten Staaten vor der globalen Konkurrenz abschirmten und damit die für diese Branchen relevante Systemumwelt simplifizierten);

- Abbau staatlicher Normen, die entweder eine Abschwächung von Markt- und Wandlungsdynamik oder die Etablierung von veränderungsresistenten Enklaven (Zonen, die der Marktdynamik entzogen sind) bewirken; ein Beispiel sind arbeitsrechtliche Normen, die unternehmerische Dispositionen beschränken; ein Abbau solcher Normen, wie er in vielen europäischen Ländern in den vergangenen Jahren erfolgte, stimuliert die Marktdynamik und erhöht mit der marktwirtschaftlichen Wandlungsgeschwindigkeit auch die Komplexität der Systemumwelt, in der sich die Unternehmen bewegen.

Durch all diese staatlichen Maßnahmen wurde und wird bewirkt, dass die für die Unternehmen relevanten Systemumwelten immer differenzierter, wandlungsaffiner, unsteter, erratischer, unberechenbarer, kontingenter und damit komplexer werden.

2.4 Komplexitätssteigerung durch Abschwächung der Geltungskraft von Normen und der Bindungskraft von Institutionen

Ein weiterer Faktor, der in den vergangenen Jahrzehnten zur markanten Komplexitätssteigerung für das soziale System Wirtschaftsunternehmen geführt hat, ist die in allen fortgeschrittenen Volkswirtschaften der Welt nachweisbare Erosion der Geltungskraft von Normen und Werten, Konventionen und Regeln, moralischen Standards und ethischen Prinzipien. Sie ist in vielen Untersuchungen detailliert aufgewiesen worden (vgl. Scheler 1955, S. 126 ff.; Gouldner 1974, S. 458 ff.; Lefebvre 1972, S. 86 ff.).

Die „Renaissance“ von Ethik und Moral, die in den vergangenen Jahren mit den Etiketten „Corporate Social Responsibility“, „Good Governance“ und „Compliance“ versehen wurde, ist keine Gegenbewegung gegen diesen Trend, sondern unterstreicht seine Wirksamkeit.

Denn diese „Renaissance“ ist eine Reaktion der Wirtschaftsakteure und Wirtschaftsunternehmen auf Auswüchse von Amoralität und Moralindifferenz (Korruptionsaffären, Weltfinanzkrise u. a.), die jener Trend hervorgebracht hat. Es ist eine trendkonforme Reaktion. Denn sie zielt nicht darauf ab, jenen Trend umzukehren, sondern die gesellschaftliche und politische Legitimation des Wirtschaftshandelns, die aufgrund jenes Trends erschüttert wurde, zu restituieren.

Dieser Trend zur Moralindifferenz und zur Normenrelativierung, der in fortgeschrittenen Industriegesellschaften nachweisbar ist, ist für die Komplexität der Systemumwelt, in der die Unternehmen agieren, von großer Bedeutung.

Denn in einer Gesellschaft, in der staatliche Normen und moralische Regeln eine hohe Geltungskraft haben, bewegen sich Wirtschaftsunternehmen in einer durchregelten und damit für sie weithin berechenbaren Systemumwelt. Normen und Moralprinzipien führen zu einer Verminderung von Kontingenz, weil sie das Arsenal der Handlungsmöglichkeiten, das den Wirtschaftsakteuren und den Wirtschaftsunternehmen zur Verfügung steht,

kanalisieren und dezimieren. Sie schaffen damit für die Unternehmen eine normativ strukturierte Umwelt, in der Unsicherheit und Komplexität durch kodifizierte Regeln und moralische Prinzipien eingehegt und begrenzt sind (vgl. Parsons 1980, S. 183 ff.).

In dem Maße, in dem die Verbindlichkeit ethischer Standards und moralischer Normen für die Wirtschaftsakteure schwächer wird, nimmt die Komplexität der Systemumwelt zu, in der sich die Akteure bewegen. Ihre Fähigkeit, Handlungen anderer Wirtschaftsakteure zu berechnen und zu antizipieren und, darauf basierend, für sich selbst eine Selektion von Handlungsoptionen vorzunehmen, wird in einer Umwelt der chronischen Normenrelativierung und Moralindifferenz strukturell unterminiert. Für die Wirtschaftsakteure wachsen damit chronisch Kontingenz und Unsicherheit.

Dieses grundsätzliche Problem wird für Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen und Ethikwelten bewegen müssen, noch potenziert. Sie sind damit konfrontiert, dass sie in dem einen Wirtschaftsraum ethische Prinzipien beachten müssen, die in anderen Wirtschaftsräumen faktisch keine Geltung haben bzw. geschäftsschädigend wirken. Sie müssen gewärtigen, dass die gleiche ethische Norm in dem einen Wirtschaftsraum Voraussetzung für Geschäftserfolg und in dem anderen Wirtschaftsraum Garant für Misserfolg ist. Sie erfahren zum Beispiel, dass ein Geschäftsabschluss in Dänemark durch Bestechungszahlungen unmöglich und in Indien erst möglich gemacht wird.

Diese „ethische Ambivalenz“ des Wirtschaftshandelns im Zeitalter der Globalisierung ist ein weiterer Faktor, der die strukturelle Komplexität für die Wirtschaftsunternehmen erhöht.

Das soziostrukturelle Pendant zur Normenrelativierung ist die chronische Abschwächung der Bindungskraft von sozialen Institutionen und das Voranschreiten eines sozialen Individualisierungsprozesses. Diese Herausbildung einer individualisierten Gesellschaft ist in der soziologischen Literatur vielfach aufgewiesen worden (siehe exemplarisch: Beck 1986, S. 143 ff.; Sennett 2000).

Auch diese Tendenz, die in den fortgeschrittenen Industrieländern verstärkt seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts zu beobachten ist, hat für die Komplexität der Systemumwelt, in der sich Unternehmen bewegen, eine weittragende Bedeutung.

Und das in zweierlei Hinsicht:

Zum einen ist mit der Abschwächung der Bindungskraft von sozialen Institutionen (Familien, Vereinen, Verbänden, Parteien, Unternehmen etc.) ein Voranschreiten sozialer Individualisierung verbunden. „Der Motor der Individualisierung läuft auf vollen Touren“ (Beck 1986, S. 157). Soziale Cluster mit homogenen Binnenstrukturen werden damit mehr und mehr zurückgedrängt, soziale Monaden prägen zunehmend das gesellschaftliche Milieu.

Jene sozialen Cluster waren und sind aber von großer Bedeutung, um die Systemumwelt, in der sich Unternehmen bewegen, zu strukturieren und damit zu simplifizieren. Indem diese sozialen Cluster an Bindungskraft verlieren, indem die soziale Individualisierung voranschreitet, wird die Systemumwelt für Unternehmen erheblich komplexer.

Diese Komplexitätssteigerung ergibt sich daraus, dass die Strukturen des gesellschaftlichen Milieus, in dem sich die Unternehmen bewegen müssen, im Zuge des Trends zur Individualisierung differenzierter, kleinteiliger, heterogener und erratischer werden.

Für die Systemumwelt der Unternehmen hat dies eine erhebliche Bedeutung. Prägen die Lebensbedingungen der Menschen, die den Unternehmen als Konsumenten, Kunden, Mitarbeiter, Meinungsbildner etc. begegnen, doch in vielfältiger Hinsicht diese Systemumwelt. In dem Maße, in dem diese Menschen aus tradierten sozialen Clustern heraustreten, in einer „individualisierten Gesellschaft“ (Beck 1986, S. 217) ihre eigene Biographie aus einer Vielzahl von Möglichkeiten komponieren, wird das „System Individuum“ im Vergleich zu früheren Vergesellschaftungsformen erheblich komplexer.

Beck beschreibt diese Komplexitätssteigerung wie folgt: „Individualisierung bedeutet in diesem Sinne, dass die Biographie der Menschen aus vorgegebenen Fixierungen herausgelöst, offen, entscheidungsabhängig und als Aufgabe in das Handeln jedes einzelnen gelegt wird. Die Anteile der prinzipiellen entscheidungverschlossenen Lebensmöglichkeiten nehmen ab, und die Anteile der entscheidungsoffenen, selbst herzustellenden Biographie nehmen zu. Individualisierung von Lebenslagen und -verläufen heißt also: Biographien werden ‚selbstreflexiv‘; sozial vorgegebene wird in selbst hergestellte und herzustellende Biographie transformiert“ (Beck 1986, S. 216).

Mit dieser Komplexitätssteigerung auf der Ebene der individuellen Biographien, beim „System Individuum“, potenziert sich auch die Komplexität der unternehmensrelevanten Systemumwelt, zu der jenes „System Individuum“ notwendig gehört.

Diese Komplexitätssteigerung manifestiert sich z. B. in dem Trend einer stetig wachsenden Produktdifferenzierung und einer stetig abnehmenden Produkt-Halbwertszeit. Das Pendant zur gesellschaftlichen Individualisierung ist die Individualisierung der Produkte. Mit einer wachsenden Produktvielfalt antworten die Unternehmen auf den Bedarf der Individuen nach individuell gestalteten, auf ihre spezifischen Bedarfe und Befindlichkeiten hin zugeschnittenen Produkten.

Diese Produktindividualisierung potenziert unternehmensinterne Komplexität: „There is a point at which external variety ... turns into excessive internal business complexity“ (Child et al. 1991, S. 52; siehe hierzu auch: Anderson 2006).

Zum anderen geht mit jener Individualisierung auch eine Tendenz zur Entwertung von Traditionen und normativen Obligationen, zur Fragmentierung von Zeitverwendung und zum Abbau von Langfristbindungen einher. Dieses „Regime der kurzfristigen Zeit“ (Sennett 2000, S. 26), diese „Dominanz kurzfristiger, schwacher Bindungen“ (Sennett 2000, S. 29) kennzeichnen den „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 2000, S. 10) des 21. Jahrhunderts.

Richard Sennett (2000, siehe S. 15 ff., 39 ff.) beschreibt, dass dieser neue Kapitalismus des 21. Jahrhunderts einen flexiblen Menschen ausbildet und erfordert, der sich aus langfristigen Loyalitäten, Vertrauensbeziehungen, Treue- und Verpflichtungsverhältnissen löst bzw. ohne Bedenken und Schmerzen lösen kann, der in der Lage ist, Bindungen leicht einzugehen und zu zerbrechen.

Der flexible Mensch hängt weder an Traditionen noch an Moralnormen, weder an Gewohnheiten noch an gewohnten Strukturen und Beziehungen, weder an Routinen noch an einer festen Ordnung. Er kultiviert gegenüber all diesen Phänomenen seiner Lebenswirklichkeit eine Haltung der habituellen Indifferenz. Er ist ohne Bedenken und Reserven in der Lage, mit den Volatilitäten der Märkte mitzugehen, Bekanntes und Gewohntes hinter sich zu lassen, Altes einzuäschern und Neues gegen das Neueste auszutauschen. Sein Zeithorizont ist kurz, genauso wie die Halbwertszeit seiner Bindungen und Beziehungen. Er hat die Fähigkeit, seinen Charakter flexibel nach den Umwelтанforderungen zu modellieren und seine Identität kurzfristig zu modulieren.

Dieser flexible Kapitalismus führt mitsamt dem Menschenbild, das er ausstanzte, zu einer drastischen Steigerung der Komplexität der Systemumwelt, in der die Unternehmen agieren müssen.

Denn das Milieu einer habituellen Flexibilisierung führt dazu, dass die Systemumwelt der Unternehmen immer volatiler, immer weniger berechenbar wird. Die Beständigkeit des Bestehenden wird in diesem Milieu ebenso liquidiert wie die Berechenbarkeit des Bekannten. Langfristige Konstanz gibt es in diesem Milieu ebenso wenig wie verlässliche Relevanz. Volatilität, Kurzfristigkeit und erratischer Wandel sind die Bestimmungsfaktoren dieses Milieus. Sie prägen damit auch die Systemumwelt der Wirtschaftsunternehmen.

Geschäftsrelevant wird dies für die Unternehmen auf vielen Ebenen.

So nimmt mit jener „Volatilisierung“ von Werten und Normen die traditionsgestützte Bindung von Kunden an bestimmte Marken, Unternehmen und Produkte ab. Der volatile Kunde identifiziert sich nicht mehr mit einer bestimmten Marke, sondern nur noch mit sich selbst und mit seiner eigenen Fähigkeit, beliebig oft und beliebig schnell zu wechseln. Dieser volatile Kunde muss von den Unternehmen ständig neu als Kunde umworben, gewonnen, gepflegt und mit flexibler Produktgestaltung adressiert werden.

Für den volatilen Kunden bietet das Internet eine passfähige Informationswelt für seine Konsumenten-Volatilität. Indem er seine Kaufentscheidungen an Social Communities im Netz orientiert, auf Rating-Seiten vorsondiert, durch internetbasierte Preis- und Qualitätsvergleiche vortaxiert und durch ubiquitär im Netz verfügbare Produktinformationen grundiert, lebt er eine Konsumenten-Volatilität aus, die für die Unternehmen eine zunehmende Komplexität schafft.

Diese Volatilisierung breitet sich auch auf den Beschäftigungsmärkten aus. Man kann sie als wachsende Mitarbeiter-Volatilität kennzeichnen.

Der volatile Mitarbeiter ist der in den Kontext des flexiblen Kapitalismus passgenau eingeflochtene Mitarbeiter. Er identifiziert sich weder mit seiner Firma noch mit seiner Aufgabe, hat keine traditionsbewährte Firmenbindung mehr, sondern kennt nur noch die unverbrüchliche Bindung an das Ziel seiner eigenen Selbstoptimierung. Er prüft auf den einschlägigen Internet-Karrierebörsen ständig seinen Marktwert und seine Wechselchancen, ist stets bereit, für einen besseren Job seinen jetzigen aufzugeben, ist stets auf dem Sprung und deshalb auch chronisch gegenüber dem Unternehmen, in dem er aktuell arbeitet, distanziert.

Auch diese Mitarbeiter-Volatilität schafft für die Unternehmen eine wachsende Komplexität. Können sie doch für die Attraktion ihrer Leistungsträger nicht mehr, wie noch in früheren Zeiten, auf die Bindungswirkung traditionsgestützter Unternehmenswerte und Unternehmensstrukturen bauen.

2.5 Komplexitätssteigerung durch Brechung der marktwirtschaftlichen Dynamik an der Eigendynamik ökologischer Systeme

Ein weiterer Faktor, der die Komplexität und Volatilität der Umwelt für die Unternehmen im 21. Jahrhundert gegenüber früheren Evolutionsstufen des Kapitalismus drastisch erhöht, ist die Brechung marktwirtschaftlicher Dynamik an den Grenzen ökologischer Systeme.

Diese Brechung ist der marktwirtschaftlichen Evolution immanent. Sie wurde aber in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auf eine qualitativ neue Evolutionsstufe gehoben.

Mit dieser Brechung ist Folgendes gemeint: Marktwirtschaftliche Systeme funktionieren nach der Rationalität einzelunternehmerischer Partikularinteressen und nach den Sachgesetzmäßigkeiten der Märkte. Ihr Funktionsprinzip ist das der linearen Akkumulation. Sie zielen darauf ab, auf einem linear ansteigenden Wachstumspfad immer mehr Ressourcen aufzuhäufen, seien es die Ressourcen Geld und Kapital, Marktmacht und Verfügungsgewalt über Personen, Sachen und Ideen. Dabei kennen sie grundsätzlich keine Grenzen, ihre inhärente Akkumulationsdynamik ist unbegrenzt.

Ökologische Systeme hingegen operieren nach anderen Gesetzen. Sie haben begrenzte Ressourcen, funktionieren nicht nach dem linearen Kalkül von Wachstum und Akkumulation, sondern nach dem zyklischen Kalkül von Selbsterhalt und Bestandssicherung.

Die zweite Hälfte des vergangenen Jahrhunderts markierte nun den Beginn jener Ära, in der sich die marktwirtschaftliche Dynamik strukturell und krisenhaft an den Funktionsprinzipien jener ökologischen Systeme brach, in die die Marktwirtschaft notwendig eingebettet ist. Diese Brechung verursachte und verursacht eine stetig zunehmende Komplexität für die Unternehmen, die sich in dieser ökonomischen und ökologischen Umwelt bewegen müssen.

Die Ausprägungs- und Verlaufsformen dieser Brechung sind vielfältig. Einige seien hier kurz skizziert:

- Der strukturelle Kontrast zwischen der linearen Akkumulationsdynamik der Marktwirtschaft und der Zyklizität natürlicher Ökosysteme brach in Deutschland nicht zufällig gerade zu jener Zeit auf, als die beschriebene Komplexitäts-Evolution Platz griff: in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Damals entstand mit den Grünen jene politische Bewegung, die diesen Kontrast zu ihrem politischen Programm machte. Bis heute hat dieser Kontrast vielfältige Verlaufsformen gefunden (vom Klimawandel bis hin zu lokalen Umweltzerrüttungen). Er verursacht für die Unternehmen eine wachsende Kom-

plexität (z. B. dadurch, dass nahezu alle Unternehmen heute ihre Geschäftsstrategie auf Nachhaltigkeit eichen müssen, auf das „Mantra der Sustainability“, und das auch und gerade dann, wenn diese Eichung ihrer einzelkapitalistischen Rationalität zuwiderläuft).

- Die lineare Akkumulationsmotorik der Marktwirtschaft stand schon immer quer zu den Funktionsprinzipien und zu der limitierten Konfliktverarbeitungskapazität der menschlichen Psyche und Physis. Das unlimitierte Bestreben nach quantitativer Maximierung stand und steht hier psychischen und physischen Ökosystemen gegenüber, die nur über begrenzte Ressourcen verfügen und nach zyklischen Taktungen funktionieren.

Dieser grundsätzliche Kontrast zwischen der linearen Grenzenlosigkeit marktwirtschaftlicher Evolution und der zyklischen Begrenztheit des „menschlichen Faktors“ ist im 21. Jahrhundert gegenüber früheren Epochen der Marktwirtschaft drastisch verschärft. Die limitierte Kapazität der menschlichen Psyche und Physis steht hier chronisch wachsenden Anforderungen gegenüber: Anforderungen zur Rezeption explosionsartig anschwellender Daten- und Informationsvolumina, zur Bewältigung wachsender Komplexität und zum Handeln in einer globalen Wirtschaftswelt, in der „die CEO's die Folgen wirtschaftlicher Entwicklungen nicht steuern und nicht einmal vorhersehen können.“¹

Dass sich dieser Kontrast in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu einer strukturellen, sich tendenziell verbreiternden und vertiefenden Krise auswuchs, ist nicht erst seit der öffentlichen Berichterstattung über psychische Ausfallerscheinungen („Burn-out“, Work-Life-Imbalance etc.) sinnfällig. Für die Unternehmen schafft dies eine zunehmende Komplexität, weil sie im Wettbewerb mit anderen Unternehmen nicht mehr ohne Rücksichtnahme auf diesen Kontrast bestehen können (sie sind z. B. gehalten, jenes „Mantra der Nachhaltigkeit“ auch auf ihre Arbeitsbedingungen und auf ihre strategische Personalpolitik zu beziehen).

- Ein weiterer struktureller Kontrast wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts drastisch verschärft: der Kontrast zwischen dem einzelkapitalistischen Prinzip der Maximierung von Ressourcen und dem sozio-politischen Prinzip der Wertegebundenheit und Rechtskonformität jeglichen Wirtschaftshandelns (bzw. dem sozio-politischen Ökosystem der Ethik und des Rechts). Im globalen Wettbewerb zeigt sich diese drastische Verschärfung z. B. dort, wo Wettbewerbsverzerrung auftritt, weil ein Unternehmen gegen einen Wettbewerber antreten muss, für den Werte und Normen gelten, die das Unternehmen für sich selbst nicht reklamieren kann (z. B. wenn der Wettbewerber eines Unternehmens mit einem staatsvermittelten Wettbewerbsvorteil, beispielsweise einer zinsgünstigen Staatsfinanzierung bzw. einer verdeckten oder offenen Staats-Subventionierung, antritt, auf den das konkurrierende Unternehmen nicht zurückgreifen

¹ So IBM in der Studie „Führen durch Vernetzung“ (IBM 2012, S. 12), die das IBM Institute for Business Value im Jahr 2012 auf der Basis einer Befragung von 1700 Chief Executive Officers durchgeführt hat.

kann; oder wenn der Wettbewerber, ohne Sanktionen befürchten zu müssen, Bestechungsinteressen seiner Kunden bedienen kann, Interessen, die das konkurrierende Unternehmen nicht zu adressieren vermag). Für die Unternehmen wirkt sich diese Kontrastverschärfung u. a. deshalb komplexitätssteigernd aus, weil sie heute in der Regel umfangreiche Compliance-Vorkehrungen treffen und zugleich darauf besorgt sein müssen, dass sie gegenüber einem Wettbewerber, der dieses „Mantra der Compliance“ mit leichter Hand wegwischen kann, nicht an Boden verlieren.

- Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, etwa zeitgleich mit der Evolution global operierender Massenmedien, hat sich ein weiterer Konflikt für die Unternehmen zugespitzt, der vorher häufig unerkannt bleiben und damit ignoriert werden konnte: der Konflikt zwischen ihrem linearen Akkumulationsinteresse und dem gesellschaftlichen Ökosystem, in dem sie agieren. Seitdem können Unternehmen nicht mehr darauf setzen, dass kritische Folgewirkungen, die ihr einzelunternehmerisches Wirken auf das soziale Ökosystem zeitigt, für sie deshalb unbeachtlich bleiben, weil sie dem Staat als dem „Reparaturbetrieb der Marktwirtschaft“ die Beseitigung dieser Schäden überantworten können.

Solche kritischen Folgewirkungen werden seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, als das Satellitenfernsehen aufkam, mehr und mehr in das Licht der Öffentlichkeit getaucht. Sie können damit von den Unternehmen immer weniger ignoriert werden. Das Internet sorgt seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts dafür, dass jedes Unternehmen gewärtigen muss, dass kritische soziale Folgewirkungen seines Handelns in Echtzeit aufgedeckt, ubiquitär verbreitet, massenhaft in sozialen Internet-Communities rezensiert und über viele Jahre hinweg im Netz erinnert werden.

Die Unternehmen müssen sich deshalb, auf Kosten wachsender Komplexität, mehr und mehr mit diesen Folgewirkungen befassen und sie zum Gegenstand der eigenen Geschäftsstrategie machen. Sie müssen sich damit das „Mantra der Corporate Social Responsibility“ aneignen. Diese Aneignung verursacht für die Unternehmen zwar mehr Komplexität, ist aber nicht vermeidbar.

So muss z. B. jedes Handelsunternehmen damit rechnen, dass es in den Massenmedien und im Internet gravierende und nachhaltige Reputationsschäden erleidet, wenn es sich nicht darum kümmert, ob die Waren, die es vertreibt, in Entwicklungsländern mit Kinderarbeit hergestellt werden, oder ob diese Waren in den Herstellungsländern mit ökologisch bedenklichen Produktionsverfahren erzeugt wurden.

- Im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts ist eine weitere Brechung zwischen Ökonomie und Ökologie sinnfällig geworden. Die globale und die nationale Realwirtschaft kann nämlich gegenüber der Finanzwirtschaft auch als ein Ökosystem angesehen werden, das mit limitierten Ressourcen ausgestattet ist und das nach Gesetzmäßigkeiten funktioniert, die aus der Knappheit verfügbarer Produktionsfaktoren abgeleitet sind. Demgegenüber hat die Finanzwirtschaft grundsätzlich die Möglichkeit, eine eigene, von der Realwirtschaft abgekoppelte Sphäre der finanzwirtschaftlichen Transaktionen zu schaffen, die deshalb durch nichts begrenzt ist, weil sie auf keinerlei knappe Ressourcen rekurren muss. Innerhalb der Finanzwirtschaft kann durch algorithmische Kreation von immer

neuen Finanzprodukten und derivativen Operationen eine Eigenwelt erschaffen werden, die dem Interesse an linearer Akkumulation von Geldressourcen keine Begrenzungen entgegensetzt.

Es kennzeichnet aber die Malaise dieser Eigenwelt, dass ihre inhärente Akkumulationsdynamik zwar keine Grenzen kennt, dass sie sich mit dieser Eigendynamik aber nie aus dem Ökosystem der Realwirtschaft herauslösen kann. Die Rechnungen, die diese Eigenwelt ausstellt, müssen immer von der Realwirtschaft beglichen werden. Die finanzwirtschaftliche Eigenwelt kann allenfalls für eine bestimmte Zeit in sich selbst kreisen und von der Realwirtschaft abgekoppelt funktionieren. Grundsätzlich aber muss sie immer wieder zur Realwirtschaft hin vermittelt und mit dem Ökosystem der Knappheitswirtschaft verkoppelt werden.

In der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts haben wir zwei Episoden des Sachverhalts erlebt, dass ein eigenweltlich verselbständigtes Finanzsystem mit erheblichen Schmerzen wieder mit dem realwirtschaftlichen Knappheitssystem verflochten und damit krisenhaft geerdet werden musste (der New-Economy-Hype der Jahre 1998 ff. und der Finanz-Crash 2008 ff.).

Weitere Episoden werden folgen.

Dies ist deshalb absehbar, weil das Potenzial der Finanzwirtschaft, eine von der Realwirtschaft abgekoppelte Eigenwelt zu kreieren, durch die beschriebenen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte auf eine völlig neue Evolutionsstufe gehoben wurde. Die Globalisierung der Handels- und Warenmärkte, die Deregulierung der Finanz- und Realwirtschaft und die Evolution der Informations- und Kommunikationstechnik haben für die Kreation einer finanzwirtschaftlichen Eigenwelt neue, sich stetig selbst fortbildende Rahmenbedingungen geschaffen. Das Potenzial, diese Eigenwelt zu errichten, ist der Finanzwirtschaft inhärent. Jene Rahmenbedingungen potenzieren dieses Potenzial. Und sie potenzieren dieses Potenzial-Potenzial. Denn die genannten Rahmenbedingungen machen es möglich, dass die globale Finanzwirtschaft immer schneller darangeht, immer voluminösere eigenweltliche Kreationen hervorzubringen. Diese Rahmenbedingungen befähigen die Akteure der globalen Finanzwirtschaft, eine Derivate-Eigenwelt zu konstruieren, deren Umschlaggeschwindigkeit und Volumen stetig steigt. Diese Derivate-Eigenwelt türmt sich über der ökologisch wachstumslimitierten Realwirtschaft immer höher auf.

Weil es aber so ist, dass die Schecks, die in dieser Eigenwelt ausgestellt werden, immer in der Realwirtschaft eingelöst werden müssen, schafft diese wachsende Eigenwelt-Dynamik für die Realwirtschaft eine chronisch steigende Komplexität, Volatilität und Unsicherheit.

Diese Brechung einer finanzökonomischen Eigenwelt an den harten Grenzen eines realwirtschaftlich-ökologischen Systems hat für die Unternehmen, die in dieser Eigenwelt oder in der Realwirtschaft operieren, bereits zu Anfang des 21. Jahrhunderts eine Vielzahl an Komplexitätssteigerungen mit sich gebracht. Sie reichen von volatiler Banken-Regulierung über nicht berechenbare Staatsfinanzkrisen bis hin zu chronischer Kreditverknappung für die Realwirtschaft in bestimmten Staaten (z. B. in Griechenland).

Diese **fünf Faktoren der Komplexitätssteigerung**, die ich hier skizziert habe, sind vielfach miteinander verflochten, voneinander abhängig und aufeinander bezogen. In ihrer Kumulation potenzieren sie ihre Wirkungen. Sie befördern in ihrer vielfältigen Wechselwirkung und Verschränkung eine Komplexitätssteigerung in der Systemumwelt der Unternehmen, die es in früheren Phasen der marktwirtschaftlichen Evolution nicht gab.

Diese Komplexitätssteigerung ist keine organische und graduelle Fortentwicklung früherer Stufen der Komplexitäts-Entwicklung. Vielmehr markiert sie eine neue Epoche der unternehmensrelevanten Umweltkomplexität, eine qualitativ neue Dimension der Komplexität, Unsicherheit und Kontingenz, mit der die Unternehmen in ihrer Systemumwelt konfrontiert sind.

Qualitativ neu ist diese Komplexität deshalb, weil sie eine neue Stufe (siehe dazu exemplarisch: Beck 1986; Sennett 2000; Friedman 2006) in der Entwicklung des globalen marktwirtschaftlichen Systems indiziert, eine neue Stufe, auf der die Residuen vorkapitalistischer und nichtkapitalistischer Wirtschaftssysteme im Weltmaßstab allmählich ausgehöhlt und aufgehoben werden.

Solche Residuen sind z. B. protektionistische Handelsbarrieren, staatliche Monopole in bestimmten Branchen (Energiewirtschaft, Telekommunikation, Banken etc.), der Ausschluss oder die Reglementierung von Wettbewerb in bestimmten Wirtschaftsbereichen durch staatliche Regulierung (z. B. im deutschen Rundfunk bis zum Jahr 1984, dem Jahr, in dem erstmals in Deutschland privater Rundfunk zugelassen wurde), Verbot wirtschaftlicher Betätigung in bestimmten Wirtschaftssektoren durch staatliche Regulierung (z. B. im Teleshopping, das bis Mitte der 90er Jahre in Deutschland verboten war) und staatliche Beschränkungen für Kommunikation und mediengestützte Meinungsbildung (z. B. durch Zensur).

Bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein wirkten diese Residuen komplexitätsmindernd auf den Wirtschaftsprozess ein. Sie temperierten sozialen und ökonomischen Wandel, kanalisiert Innovation und behinderten grenzüberschreitende Kooperation. Sie beschränkten die globale Entfesselung marktwirtschaftlicher Dynamik. Sie sedierten auf vielfältige Weise den Prozess der „schöpferischen Zerstörung“, den Schumpeter (vgl. 2005)² beschrieb.

Diese Sedativa, die die Marktdynamik einhegten, werden von dem beschriebenen Evolutionsprozess graduell außer Funktion gesetzt. Es ist ein Prozess, der nicht aufhaltbar oder rückholbar ist, und der eine immanente Dynamik hat, die ihn stetig weitertreibt.

Auch dies macht die neue Stufe der Komplexität der unternehmensrelevanten Systemumwelt aus: Der dargestellte Entwicklungsprozess – mit den Faktoren der kulturellen Homogenisierung, der IuK-Evolution, der ubiquitären Ausbreitung der Marktwirtschaft, der Normenrelativierung und Individualisierung und der Brechung der Marktkräfte an den Grenzen von Ökosystemen – kennt keinen Stillstand, keinen Zielpunkt.

² Karl Marx sprach bereits 1848 von der „unendlich erleichterten Kommunikation“, mit der „auch die barbarischsten Nationen in die Zivilisation“ gerissen werden. Heute wissen wir, dass die Epoche der globalen Entfesselung jener „unendlich erleichterten Kommunikation“ erst etwa 140 Jahre nach diesem Marxschen Diktum begann.

Er entfaltet vielmehr eine inhärente Dynamik, die ihn stetig anfacht und fortführt, und die damit ein Garant dafür ist, dass die beschriebene Komplexitätssteigerung kontinuierlich fortschreiten wird.

Auch dies, die unaufhörliche weitere Potenzierung von Komplexität, ist ein Merkmal dieser neuen Epoche der marktwirtschaftlichen Evolution.

Synaptisches Management

Strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert

Prodoehl, H.G.

2014, XI, 252 S. 2 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05518-9