
REINHARD PFRIEM

Beratung und Gesellschaft

*„Der Gedanke, der den Wunsch, seinen Vater, tötet,
wird von der Rache der Dummheit ereilt.“*

(Theodor W. Adorno)

1 Beratung als Hilfe zur Erreichung unternehmenspolitischer Ziele

Der folgende Beitrag markiert einen riskanten Versuch. Er konfrontiert Unternehmensberatung mit Ansprüchen, die sie gewöhnlich nicht aufstellt: das Thema Gesellschaft und gesellschaftliche Entwicklungen als Gegenstand in Beratungsprozessen stark zu machen. „Mit dem Begriff ‚Unternehmensberatung‘ werden Dienstleistungsunternehmen bezeichnet, die Organisationen bei der strategischen Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Geschäftstätigkeit unterstützen“ (HEUSKEL et al. 2004, S. 1499). Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens definiert sich bekanntlich von seinen lang-, manchmal auch kurzfristigen erfolgsstrategischen Interessen her, nicht von der Gesellschaft. Gesellschaftliche Anforderungen kommen – jenseits der direkten Nachfragen, die natürlich auch gesellschaftliche Anforderungen darstellen – nach gängigem Verständnis nur so weit ins Spiel, wie deren Nichtberücksichtigung just die erfolgsstrategischen Interessen schädigen könnte. Jenseits davon haben sie im Rahmen dieser Lesart nichts zu suchen, weil dann Werte und Normen ins Spiel kämen. Und sind nicht normative Überfrachtungen mehr denn je out? Im Editorial der diesjährig ersten Ausgabe der Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung“ rät CASPAR FRÖHLICH zur „Aufgabe der normativen Grundhaltungen der traditionellen OE wie zum Beispiel dem Ideal einer humanistischen, mitbestimmten Arbeitsumgebung und der hierarchie-kritischen Grundüberzeugung“ (FRÖHLICH 2005, S. 1). Dann, so FRÖHLICH, bekäme der OE-Ansatz aus Sicht der Entscheidungsträger auch wieder mehr Relevanz.

Wenn von Gesellschaft die Rede ist, liegt die Befürchtung nahe, hier sollten einmal mehr normative Amokläufe gestartet werden. Wenn FRÖHLICH fortfährt mit der Aufforderung: „Das Nutzenkalkül und nicht die ideologische Grundüberzeugung soll als Orientierungspunkt dienen“,

muss allerdings aus eben diesem Grunde gleich eingehakt werden: Keine Ideologie der kapitalistischen Marktwirtschaft seit ihrer großen Ausbreitung Mitte des 19. Jahrhunderts war und ist stärker (und ideologischer) als jene, mit dem Nutzenbegriff jenseits von Ideologien in einer Welt von vernünftigen Mechanismen bzw. wertfreien Sachzwängen zu sein. Mit der oben zitierten Formulierung, Beratung sei die Unterstützung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, ist insofern noch gar nicht so viel gewonnen.

Die dabei mitlaufende Unterstellung, dadurch seien klare Vorgaben gegeben, stimmt eben nicht. Wie eine Unternehmensleitung nämlich ihren Nutzen definiert, kann außerordentlich verschieden ausfallen. In dieser Hinsicht zeigt etwa die Rückschau auf die nun eineinhalb Jahrhunderte, in denen die erwerbswirtschaftliche Unternehmung als dominante ökonomische Organisation der Gesellschaft agiert(e), außerordentlich große Unterschiede. Und schon die utilitaristische Philosophie, der die ökonomische Nutzenvorstellung entlehnt ist, wusste darum, dass das Nutzenkalkül nur sinnvoll angewendet werden kann, wenn zwischen verschiedenen Gütern abgewogen wird. Insofern gab es seit Beginn der industriekapitalistischen Marktwirtschaften immer sehr verschiedene Ausprägungen unternehmerischer Nutzenorientierung, nicht nur in der Frage, mit welchen Produktionen bzw. Angeboten Umsätze und Gewinne gemacht werden, sondern auch bezogen auf Fragen der betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpolitik, des Verhaltens überhaupt in konkreten politischen Fragen, hinsichtlich Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung etc.

Wir brauchen aber gar nicht auf eine dies nachzeichnende historische Unternehmertypologie zurückzugreifen – die Debatten insbesondere der letzten Jahre über Corporate Governance (siehe dazu THEISEN 2003) geben gültigen Ausdruck davon, welche unterschiedlichen Vorstellungen auch heutzutage darüber bestehen, wie Unternehmensleitungen ihren Nutzen verfolgen sollten, und damit eben auch sehr direkt, worin denn dieser besteht. Wenn mit diesem Text dafür plädiert wird, Gesellschaft, d. h. mögliche gesellschaftliche Entwicklungen, als Gegenstand von Beratungsprozessen stärker zu machen, dann als Hinweis auf eine mögliche und auch schon praktizierte Form unternehmerischen Nutzenstrebens, nicht etwa als normative Aufforderung, unternehmerischen Nutzen hintanzustellen.¹

Die Einsicht, dass mit der Unterstützungsformel noch keine Erkenntnisse über die Inhalte von Beratungsprozessen gewonnen sind, legt die Vermutung nahe, dass Berater in dieser Hinsicht abhängig sind von dem, was die Unternehmen an Optimierungszielen, -interessen und -inhalten vorgeben. Berater leben von den Aufträgen ihrer Klienten. Wie sollten sie vernünftigerweise auf die Definition von Beratungsinhalten kommen, für die klientenseitig keine Nachfrage besteht? Eher sollten sie doch am Puls des Unternehmens sein, um dem Unternehmen zu helfen, bestimmte Dinge besser zu machen, wie weiland Frederic W. Taylor, nach Lehrbüchermeinung der Begründer des Scientific Management und von heute betrachtet ein Inhouse Consultant.

Auf der anderen Seite hat sich über die Grenzen der Systemtheorie hinaus herumgesprochen, warum erfolgreiche externe Beratung eigentlich funktionieren kann: aufgrund der Unbefangenheit der organisationsexternen Beobachter, die ihnen erlaubt, Dinge zu sehen, die Organisationsmitglieder einschließlich des Topmanagements anders oder gar nicht sehen. Anders sehen heißt freilich auch anders wahrnehmen, anders denken, andere Vorschläge machen. Nur dadurch, dass Berater den von ihnen beratenen Unternehmen Vorschläge unterbreiten, die sich von denen unterscheiden, auf die das Unternehmen in Verfolgung seiner Optimierungsziele sowieso schon gekommen war, funktioniert das Beratungsgeschäft.² Der Berater kann noch so empathisch in das Unternehmen hineinschlüpfen wollen – interessant ist (und bleibt) er nur dadurch, dass er es dabei nicht übertreibt.

In der Literatur hat sich eingebürgert, zwischen verschiedenen Formen der Beratung typologisch zu unterscheiden (siehe etwa WALGER 1995 mit der Unterscheidung in gutachterliche Beratungstätigkeit, Expertenberatung, Organisationsentwicklung und systemische Unternehmensberatung). In der beraterischen Praxis sieht das zunehmend anders aus: „Die Rollenvielfalt und die Know-how-Anforderungen an Berater wachsen. Als ‚Sparringspartner‘ der Kunden wechselt der Berater zwischen persönlichen Coachingphasen der Klienten (Personenfokus), der Fach- und Systemperspektive und dem Prozessfokus“ (Boos et al. 2005). Das kluge Wechseln zwischen diesen Rollen erwächst zwar einerseits aus den Situationen, wie sie nicht zuletzt von den Klienten gebildet werden, auf der anderen Seite liegt die Interpretation, welche Rolle im jeweiligen Moment gerade die angemessene sei, über die eigene Wahrnehmung in der

Entscheidung des jeweiligen Beraters. Dazu gehört selbstverständlich in jedem Moment die eigene und nicht nur reflexartig die Klientenvorstellungen transportierende Meinung, wie der Beratungsprozess zur Unterstützung des Unternehmens vernünftigerweise zu organisieren sei.

2 Beratung als Beitrag zur Reform der Unternehmenspolitik

Die Organisationsentwicklung, so weit hat der oben zitierte FRÖHLICH vollkommen recht, startete vor einem Vierteljahrhundert im deutschsprachigen Raum mit einer deutlich normativen Grundausrichtung. Als einer der tragenden Akteure hat dies TREBESCH kürzlich so zusammengefasst: „Die Initiatoren der 1980 gegründeten (und 1997 aufgelösten) Gesellschaft für Organisationsentwicklung verstehen Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (TREBESCH 2004, S. 72). TREBESCH ruft noch einmal die seinerzeitigen Verdienste der OE in Erinnerung, insofern es darum ging, verkrustete Organisationen aufzubrechen und überkommene autoritäre Strukturen zu reformieren. Vor diesem Hintergrund, so Trebesch, markiere der Begriff selbst eine Spannung, die in den Frühzeiten der OE sicherlich produktiv gewesen sei.

Aus heutiger Rückschau mutet ein Denken, dem es im konstatierten Spannungsfeld zwischen Effektivitätssteigerung und Humanisierung der Arbeit darum ging, eine möglichst große Schnittmenge zu erzielen, natürlich reichlich naiv an.³ Entsprechend unterzieht auch TREBESCH die Organisationsentwicklung, bei deren Verbreitung im deutschen Sprachraum er selbst eine der treibenden Kräfte war, von heute her einer weitreichenden (selbst)kritischen Analyse. Sowohl in dem auch im Handbuch „Unternehmensführung und Organisation“ veröffentlichten Text als auch in einem im selben Heft direkt nachfolgenden Beitrag mit ULLA KULMER (KULMER/TREBESCH 2004) werden die Differenzen zwischen der Organisationsentwicklung und dem, worauf es heute ankäme und

was Change Management genannt wird⁴, deutlich markiert. Hervorgehoben werden in dem Text mit KULMER

1. die Veränderung der theoretischen Basis vor allem unter dem Einfluss der Systemtheorie,
2. der deutlich ökonomischere Charakter der Veränderungsarbeit sowie
3. grundlegende Veränderungen in der Zusammenarbeit und Rollenverteilung zwischen Beratern und Management.

Mit dem zweiten Argument stoßen wir auf dieselbe Schwierigkeit wie bei dem Zitat von FRÖHLICH, denn KULMER und TREBESCH formulieren: „Wie oben bereits angesprochen, geht es beim Change Management nicht mehr länger um normativ begründete Entwicklungsarbeit, sondern Change Management ist die Unterstützung von Unternehmen bei ihrer Aufgabe, in der Ertragszone zu bleiben“ (KULMER/TREBESCH 2004, S. 85). Das markiert vor allem die selbstkritische Aufarbeitung eigenen früheren Treibens, wobei nach meinen zugegebenermaßen hier sehr außen stehenden Beobachtungen die OE-Berater schon um des eigenen Umsatzes willen im Regelfall durchaus daran interessiert waren, das beratene Unternehmen mit ihrer Arbeit nicht in die roten Zahlen oder gar den Ruin zu treiben. Weniger schafft es Klarheit darüber, was denn nun konstruktiv die ökonomischere Herangehensweise ist, denn, wie schon oben argumentiert: in der Ertragszone kann ein Unternehmen auf vielen sehr verschiedenen Wegen bleiben. Die in diesem Abschnitt von KULMER und TREBESCH gemachten Ausführungen⁵ sind durchaus interessant, aber eher keine Klärung in diesem konstruktiven Sinne.

Zu dem dritten Argument versucht dieser Text, in einer speziellen inhaltlichen Weise insgesamt Stellung zu nehmen, nämlich mit dem Hinweis darauf, dass für Beratung und für Beraterinnen und Berater als Personen besondere Chancen darin bestehen, Unternehmen mit von diesen vielleicht zu wenig oder gar nicht beachteten gesellschaftlichen Entwicklungen zu konfrontieren. In dem engeren Sinne der von KULMER und TREBESCH hierzu gemachten Ausführungen sei auch hier – wiederum aufgrund eher außen stehender Beobachtung – die Frage erlaubt, ob das, was als neue Einsichten im Rahmen von Change Management und in Kritik der OE angeboten wird, tatsächlich früher so gänzlich fehlte. Auch vor zwei Jahrzehnten wurde doch schon gewusst (teilweise sogar besonders

heftig vertreten!), dass die Verantwortlichen in den Organisationen die eigentlichen Change Agents sind. Vielleicht soll man seine Geschichte einfach nicht schlechter machen, als sie war. Beziehungsweise: wenn man zu neuen Ufern vorstoßen will, reicht längst Gewusstes und zum Teil Praktiziertes als neue Einsicht vermutlich nicht aus. Dass die bürokratischen Auswüchse bestimmter Formen von Mitbestimmungsprozessen vermieden und trotzdem bzw. erst recht die Beschäftigten möglichst früh und aktiv in die Umsetzung von Veränderungsprozessen einbezogen werden sollten (so KULMER/TREBESCH 2004, S. 86), gehörte schon früh zur Marschroute eines nicht gerade kleinen Teils von OE-Beratern.⁶

Vergessen werden darf ja auch nicht, dass die hier von den damaligen OE-Vertretern wiedergegebenen Ansichten zur Maximierung der Schnittmenge zwischen Effektivitätssteigerung und Humanisierung in den siebziger und achtziger Jahren dem Mainstream des kritischen und reformerischen Zeitgeistes entsprachen. Es war die Zeit der Förderprogramme zur Humanisierung der Arbeit, in die nicht zuletzt das Wissen darum einging, dass neue und humanere Formen der Arbeitsgestaltung wie „job rotation“ und teilautonome Gruppen zu nachhaltigen Produktivitätsfortschritten führen könnten (siehe als nur zwei der vielen damaligen wissenschaftlichen Aufbereitungen KERN 1979 und SCHÄUBLE 1979). Entsprechend konzentrierten sich auch die damaligen kritischen und reformerischen Bestrebungen in der akademischen Betriebswirtschaftslehre darauf, Betriebswirtschaftslehre anders als im Rahmen vorgängiger Kapitalorientierung eher auf Arbeit und Arbeitnehmerbezügen aufzubauen (als Diskussionsband dazu sei erinnert an KOUBEK et al. 1980).

In bemerkenswertem Unterschied zu dem ja auch im deutschen Sprachraum entwickelten systemorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von HANS ULRICH an der damaligen Hochschule, heute Universität St. Gallen (ULRICH 1970 und ULRICH/KRIEG 1973), blieb die deutsche Reformdebatte reichlich einseitig auf die betrieblichen Innenbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit fokussiert (zur Rekonstruktion der entsprechenden Gutenberg-kritischen Ansätze von Heinen u. a. PFRIEM 2004, S. 115ff.).

Das kann und soll hier gar nicht weiter vertieft werden, führt uns freilich auf den ersten der drei Punkte von KULMER und TREBESCH. Die Sys-

temtheorie (nicht die von Hans Ulrich, sondern die von Niklas Luhmann) habe den vormaligen OE-Beratern neue Ideen geliefert, wie Organisationen funktionieren und wie Veränderungen vonstatten gehen. Abgesehen davon, dass zwischen OE und Change Management auch hier wieder keine Beziehung von Schwarz und Weiß festgestellt werden kann⁷, kommen wir nun dem Problem näher, das diesen Text bewegt. Natürlich hat die Luhmann'sche Systemtheorie für die Führung wie die Beratung von Unternehmen außerordentlich wichtige Erkenntnisse vorgetragen, die selbst in der alltäglichen Managementpraxis helfen, dem verbreiteten Machbarkeitswahn zu widerstehen und Wissen um die Möglichkeiten und Grenzen der Intervention in Unternehmensorganisationen zu fördern (siehe dazu auch PFRIEM 2004, S. 128ff.). Und natürlich wird jeder Systemtheoretiker Luhmann'scher Provenienz protestieren, wenn vorgeschlagen würde, jenen Satz auf systemische Beratung anzuwenden, den TREBESCH in Kritik der vormaligen OE geschrieben hat: „Die Methoden der Organisationsentwicklung sind nicht wissenschaftlich abgesichert, sondern basieren auf generiertem Erfahrungswissen, auf ‚theories in use‘. In der Literatur werden sie als Interventionstechniken und -methoden bezeichnet“ (TREBESCH 2004, S. 75). Es wäre in der Tat absurd, diese Formulierung auf die elaborierte Luhmann'sche Theorie zu übertragen.

Was ich aber ernsthaft zu bedenken gebe, ist folgendes Argument: Trotz ihres hoch differenzierten theoretischen Charakters könnte die Luhmann'sche Theorie und in der Folge eine sich darauf stützende systemische Beratung blinde Flecken haben hinsichtlich der Beziehung von Unternehmen und Gesellschaft und der Bedeutung gesellschaftlicher Entwicklungen für zukunftsfähige Unternehmenspolitik. Und zwar solche blinden Flecken, die es im Sinne guter Unternehmensführung und speziell auch guter Unternehmensberatung zu überwinden gelte. Ein letztes Mal sei eine bezüglich der früheren OE-Konzeption kritische und selbstkritische Formulierung von TREBESCH zitiert: „Die Umfeldentwicklung auch in der globalen Dimension ist nicht aufgegriffen worden“ (TREBESCH 2004, S. 76). Die Frage, die sich daran anschließt, lautet: Inwieweit ist diese völlig zutreffende Kritik hinreichend berücksichtigt bei dem, was sich inzwischen als Change Management und als systemische Beratung entwickelt hat?⁸ Dieser Text folgt der Vermutung, dass eben hier noch Entwicklungsbedarf besteht, dass die Berücksichtigung konkreter gesellschaftlicher Herausforderungen für die Unternehmenspoli-

tik noch nicht stark genug gemacht worden ist, und begründet insofern ein Plädoyer dafür, an diesem zentralen Punkt mehr voranzukommen.

3 Die Grenzen der Organisationsberatung

(Erwerbswirtschaftliche) Unternehmen sind die ökonomischen Organisationsformen von Gesellschaften, die wir je nach gewünschter Akzentuierung als marktwirtschaftlich, industriell, kapitalistisch oder wie auch immer bezeichnen. Bekanntlich steht im Kern der großen Erzählung des modernen Liberalismus der Glaube, dass das Jeremy Bentham zugeschriebene größte Glück der größtmöglichen Zahl am besten über die Maximierung des Eigennutzes konkurrierender ökonomischer Akteure erreicht werden kann (zur „optimalen liberalen ökonomischen Welt-sicht“ siehe den ersten Teil von Buch eins in WARD 1981). In der Idealform gilt ein solches Handeln als wertfrei, wirtschaftliches Handeln folgt danach am vernünftigsten schieren Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten. Für Edzard Reuter war es seinerzeit als Vorstandschef der Daimler-Benz AG unsinnig, von Unterschieden zwischen christdemokratischer und sozialdemokratischer Unternehmenspolitik zu sprechen (für ihn als – damals noch nicht selbstverständlich – Sozialdemokraten auf dem Chefessel eines Konzerns legitimatorisch besonders wichtig). Vom amtierenden Bundeskanzler Gerhard Schröder ist analog überliefert, es gebe keine sozialdemokratische oder christdemokratische Wirtschaftspolitik, sondern bloß gute oder schlechte. Posthum scheint mit solchen Formeln ERICH GUTENBERG doch noch recht zu bekommen: In seiner Habilitationsschrift 1929 behauptete er bereits, in jeder unternehmerischen Entscheidungssituation gebe es nur eine einzige richtige Entscheidung (GUTENBERG 1929, S. 10). Nur auf dieser Basis ließ sich die akademische Betriebswirtschaftslehre in Deutschland auch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch als – so behauptet – wertfreie Wissenschaft konstruieren. Nicht nur WÖHE (20. Auflage 2000) als nach wie vor verbreitetste Einführung hält diesen Mythos immer noch aufrecht.

Die akademische Betriebswirtschaftslehre ist freilich im Wandel. Und die Unternehmenspraxis ist es erst recht. Die Zeiten, wo mit Helmut Schmidt ein amtierender Bundeskanzler noch formulieren konnte, wer Visionen habe, solle zum Arzt gehen, sind lange vorbei. *Normatives Management*

als Problem und als Aufgabe der Unternehmensführung, wie dies HANS ULRICH schon 1981 im Rahmen seines systemorientierten Ansatzes konstatiert hatte (ULRICH 1981), ist inzwischen auf breiterer Front anerkannt. Zwar haben sich Unternehmensphilosophien und dann im Laufe der achtziger Jahre auch Theorie und Praxis der Unternehmens- und Organisationskultur (als Klassiker PETERS/WATERMAN 1984, für die frühe deutsche Debatte siehe EBERS 1987) zunächst wesentlich ebenfalls auf die Bearbeitung der Probleme interner Unternehmensbeziehungen konzentriert (Führung, Bindung, Partizipation) (PFRIEM 1995, S. 169ff.). Der dramatische Strukturwandel, den die frühindustrialisierten Gesellschaften seit Durchsetzen der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien erleben, macht allerdings immer deutlicher, dass sich Unternehmen im Wettbewerb und gegenüber der Gesellschaft neu positionieren müssen. Weniger denn je trägt die Hoffnung, einige Jahrzehnte später noch mit denselben Produkten und Dienstleistungen ein hinreichendes Maß an Umsätzen und Rendite einfahren zu können.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts finden Veränderungen der Wirtschaft statt, die für die Chaostheorien brauchbarer zu sein scheinen als Weisheiten der klassischen Mechanik:

- Die ökonomischen Organisationsformen sind längst nicht mehr eindeutig, an die Stelle klar abgegrenzter und abgrenzbarer Unternehmen sind permanente Veränderungsprozesse getreten: Outsourcing, Mergers & Acquisitions, Netzwerke und strategische Allianzen,
- die Handlungs- und Wettbewerbsbedingungen der ökonomischen Organisationen haben sich insofern nicht nur dramatisch verändert, sondern haben überhaupt aufgehört, auf Dauer berechenbar zu sein,
- klassische Wettbewerbsverhältnisse zwischen Unternehmen werden in zunehmendem Maße durch Beziehungen zwischen Konkurrenz und Kooperation abgelöst („Coopetition“) (MIKLIS 2003),
- allen Bemühungen um Wissensmanagement zum Trotz wird gerade für die wichtigen und strategischen Entscheidungen die Ungewissheit immer größer,
- politische, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen wirken in vorher nicht gekanntem Maß in Erfolg und Misserfolg ökonomischer Aktivitäten hinein und sind selbst aufgrund von Prozessen, die mit Pluralisierung und Individualisierung bezeichnet werden, ausgesprochen unberechenbar geworden,

- unter dem Druck gewaltiger Korruptionsaffären und moralischer Verwerfungen gewinnen Konzepte von Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Unternehmensethik neuen Auftrieb.

Die wirtschaftlichen Probleme, die derzeit alle frühindustrialisierten Länder mehr oder weniger prägen, deuten auf mehr und anderes hin als jene Anpassungskrisen, wie wir sie mit Ausnahme von Kriegen und Währungszusammenbrüchen in 150 Jahren Fabrikgesellschaft erlebt haben. Diese Anpassungskrisen waren vor allem durch technologische Schlüsselinnovationen gekennzeichnet, die zu Basisinnovationen einer neuen wirtschaftlichen Prosperitätsetappe wurden: Dampfmaschine, Stahl, Chemie und Elektrotechnik, Petrochemie und Automobil wurden von dem russischen Wirtschaftsforscher Kondratieff als jeweilige technologische Basis einer langen Welle wirtschaftlicher Prosperität angesehen. Nach diesen so genannten Kondratieff-Zyklen sind wir mit der fünften langen Welle in Gestalt der Informationsgesellschaft bereits in veränderten Zuständen wirtschaftlicher Organisation: Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Globalisierung der Wirtschaft darüber hinaus vor allem in organisatorischer und sozialer Hinsicht, die kulturellen Aufgeladenheiten der Kundenbedarfe in einer wachsenden Zahl von Bereichen und rekursiv der unternehmerischen Angebote haben für die Unternehmen und den unternehmerischen Wettbewerb Konsequenzen, die neu und anders sind.

Tatsächlich scheint mit der Globalisierung das Heraufkommen einer neuen Stufe unternehmerischen Wettbewerbs verbunden zu sein, die sich als *Wettbewerb um die Generierung neuer Märkte* charakterisieren lässt.⁹ Selbst wenn man der Beschreibung bzw. dem Bild eher skeptisch gegenübersteht, die längerfristige wirtschaftliche Entwicklung seit Beginn der industriekapitalistischen Marktwirtschaften über die Verschränkung technischer und organisatorischer Faktoren als eine Folge langer Wellen zu verstehen (NEFIODOW 1997): Man sollte sich vielleicht darauf verständigen, dass der heutige und künftige wirtschaftliche Strukturwandel nicht mehr in den Formen der vergangenen 150 Jahre verläuft.¹⁰ HEUSKEL spricht präzise vom Wettbewerb jenseits der Industriegrenzen (so der Titel von HEUSKEL 1999) und markiert damit das Phänomen der Business Migration, das die Wanderung des Geschäfts zwischen verschiedenen Branchen betrifft und gerade damit zur Generierung neuer Märkte beiträgt. „Der Begriff Business Migration beschreibt dabei eine



<http://www.springer.com/978-3-658-07941-3>

Innovative Beratungskonzepte
Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen
Mohe, M. (Hrsg.)
2015, VI, 319 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-07941-3