

Thomas Wrona (Hrsg.)

Strategische Managementforschung

Aktuelle Entwicklungen und
internationale Perspektiven

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Thomas Wrona (Hrsg.)

Strategische Managementforschung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Thomas Wrona (Hrsg.)

Strategische Managementforschung

Aktuelle Entwicklungen und
internationale Perspektiven

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Claudia Jeske

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk sind auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1177-3



Geleitwort

Sein akademisches Leben hat Herrn Professor Dr. *Ingolf Bamberger* in verschiedenen Ländern verbracht und hat ihn hierbei an unterschiedliche Lehrstühle geführt – in Rennes „Stratégie et Structure“, in Maastricht „International Management and Business Policy“ und in Essen „Organisation & Planung“. Die Strategieforschung zog sich jedoch stets als ein verbindendes Element durch seine Arbeit. Die vorliegende Festschrift, die *Ingolf Bamberger* anlässlich seines 65. Geburtstags gewidmet wird, greift dieses Element auf. In ihr thematisieren ihm verbundene Menschen Beiträge zur strategischen Managementforschung. „Strategische Managementforschung“ ist dabei bewusst weit zu verstehen und beinhaltet verschiedene strategierelevante und angrenzende Bereiche wie insbesondere die Internationalisierung und die Mittelstandsforschung.

Als Herausgeber möchte ich an dieser Stelle allen danken, die zum Gelingen dieses Projektes und damit auch zum (nachträglichen) Geburtstagsgeschenk für *Ingolf Bamberger* beigetragen haben. Dies sind zunächst freilich die Autoren, die sich in Zeiten von Zeitschriften-Rankings und dem damit verbundenen „A+-Fetischismus“ dennoch den „Luxus“ leisten wollten, aktuelle Forschungsergebnisse an dieser Stelle (und nicht in Zeitschriften) zu publizieren. Ferner gilt mein Dank den Sponsoren *Franz Haniel & Cie. GmbH, L'Oréal Deutschland* und der *ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin*, die mit ihrer finanziellen Unterstützung die Herausgabe des Buches ermöglicht haben. *Claudia Jeske* vom Gabler-Verlag hat uns in allen (vor-)vertraglichen und technischen Fragen hervorragend betreut und die Zusammenarbeit sehr angenehm gemacht. Besonderer Dank gilt jedoch meinem Lehrstuhlteam, insbesondere *Andrea Nägel*, die im Zusammenwirken mit *Steffi Hunstock* ein Höchstmaß an persönlichem Einsatz und an organisatorischem Geschick einbrachte.

Berlin, im Juli 2008

Thomas Wrona

Entrata

Werner Kirsch und Thomas Wrona

Als Entrata (auch Intrada oder Entrada) bezeichnet man den einleitenden, vor dem Hauptwerk gespielten Satz. Intraden kamen im 16. Jahrhundert auf. Sie dienten der Eröffnung einer Festivität. Entrada wurde auch der Schreittanz genannt, der die Festlichkeit eröffnete. Anzunehmen ist, dass es dabei in aller Regel lustig zugeht. Schreiten wir also zur Eröffnung der Festivität für Ingolf Bamberger.

Wie eine wissenschaftliche Monographie entsteht

Werner Kirsch

Mit Ingolf Bamberger verbinden mich die schönsten Erinnerungen an den Anfang meiner Tätigkeit als Professor an der Betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim. Im Herbst 1968 erhielt ich im Zusammenhang mit dem Angebot einer Lehrstuhlvertretung das starke Signal, dass ich mit einem Ruf auf den neu etablierten zweiten Lehrstuhl für Industriebetriebslehre rechnen kann. Als Mitarbeiter von Edmund Heinen fühlte ich mich in der Industriebetriebslehre zu Hause und machte ich mir keine Sorgen wegen eines relevanten Lehrprogramms. Außerdem sicherte ich mir den Besten des aktuellen Examenstermins als zukünftigen Assistenten, und dieser – es war Ingolf Bamberger – hatte die Industriebetriebslehre ebenfalls „voll drauf“. So befasste ich mich in der Zwischenzeit mit der Überarbeitung meiner Habilitationsschrift zur Theorie der Entscheidungsprozesse, deren erweiterte Fassung der Verlag als dreibändiges Werk herauszubringen beabsichtigte.

Kurz vor Weihnachten eröffnete mir der Dekan der Fakultät, dass der Ruf an mich beschlossen worden sei. Allerdings habe die Fakultät umdisponiert: Man wolle mich nunmehr als Nachfolger von Karl Oettle für die „Verkehrsbetriebslehre“. Ich hatte bis zu diesem Zeitpunkt noch nie eine wissenschaftliche Veröffentlichung zu diesem Gebiet in der Hand gehabt und Bamberger war mindestens genauso „unbeleckt“. Hoffnungsvoll starteten wir dennoch am 1. April 1969.

Das erste Semester überbrückten wir mit einer Fallstudie über die Einrichtung einer Omnibuslinie zwischen Dillingen und Lauingen. Ich hatte kurzfristig unter den Doktoranten von Heinen einen weiteren Assistenten akquirieren

können, dessen Vorzug es war, dass seine Eltern ein Omnibusunternehmen ihr eigen nennen konnten. Die Studierenden waren etwas erstaunt, dass wir bei dieser Fallstudie vor allem die politischen Prozesse in den beteiligten Gemeinderäten und im zuständigen Landkreis herausstellten: Von politikwissenschaftlichen Ansätzen verstanden wir als Entscheidungstheoretiker erheblich mehr als von den „ökonomischen Niederungen“ der Verkehrsbetriebe. Für das folgende Wintersemester musste ich dann natürlich eine grundlegende Vorlesung zur Verkehrsbetriebslehre ankündigen. Bamberger bekam die Aufgabe, mich bis dahin mit hinreichendem Material zu versorgen; ich selbst musste versuchen, den mit dem Verlag vereinbarten Termin für die Abgabe des ersten Bandes der „Entscheidungsprozesse“ einzuhalten. Bamberger und ich waren uns einig, dass wir von vornherein die internationale Literatur einbeziehen wollten. Doch Recherchen zum englischen Terminus „Traffic“ waren enttäuschend. Schnell kam Bamberger aber darauf, dass das uns Interessierende in den USA unter der Bezeichnung „Logistics“ zu finden war. Freilich konzentrierte sich diese Forschung in erster Linie auf die logistischen Prozesse in den Industrie- und Handelsunternehmen, während die Verkehrsunternehmen in dieser Perspektive als Logistikdienstleister betrachtet wurden. Bamberger und ich fanden diesen „modernen“ Zugang äußerst attraktiv und beschlossen, ihn in den Mittelpunkt der Vorlesung zu stellen. Eine erste Gliederung der nunmehr „Betriebswirtschaftliche Logistik“ getauften Vorlesung gefiel uns so gut, dass wir beschlossen, unsere unumgängliche Einarbeitung in dieses Forschungsgebiet gleich mit dem Schreiben eines einführenden Buches zu verbinden. Vier der fünf daraufhin von uns angeschriebenen Verlage waren sehr interessiert. Also überlegten wir, wie wir zu einem ersten Buchmanuskript gelangen könnten: Die Idee war, meine weitgehend frei auf der Basis der von Bamberger gelieferten Stichworten gehaltene Vorlesung mitzuschneiden und anschließend von der Sekretärin transkribieren zu lassen. Dieses Vorgehen war nicht sehr erfolgreich, weil sich zeigte, dass ich selten einen grammatisch einwandfreien Satz auszusprechen in der Lage war. Also musste doch der übliche Weg des Schreibens beschritten werden. Und weil der Rest des Lehrstuhls mit den weiteren Bänden der „Entscheidungsprozesse“ beschäftigt war, blieb diese Arbeit weitgehend an Bamberger hängen, der außerdem im Rahmen des Krisenmanagements zur Einhaltung der Verlagstermine auch noch bei den „Entscheidungsprozessen“ mithelfen musste. Mit vereinten Kräften konnten die drei Bände 1970 und 1971 auch erscheinen (im Vorwort verband ich meinen Dank an Bamberger und seine Kollegen mit dem Hinweis, dass deren Unterstützung „bis an die Grenzen der Koautorenschaft“ gegangen war und wenn ich ganz ehrlich gewesen wäre, hätte ich einräumen müssen, dass diese Grenzen überschritten worden waren).

Die Bemühungen um eine „Betriebswirtschaftliche Logistik“ wurden nicht gerade gefördert, als ich den Kollegen der Fakultät meinen Wunsch signalisierte, nach der Wegberufung von Eberhard Witte nach München auf den Lehrstuhl für Organisation und Datenverarbeitung der Universität Mannheim zu wechseln und meine Kollegen dem zustimmten. Da aber die Arbeiten an dem Buch schon fortgeschritten waren, vereinbarten Bamberger und ich, dieses Projekt trotz der Notwendigkeit, nunmehr ein Lehrprogramm für den neuen Lehrstuhl zu entwickeln, zu Ende zu führen, woraus dann auch relativ schnell ein lesbares Manuskript resultierte. Es hatte jedoch einen Nachteil: Es war zu umfangreich geraten. So baten wir meinen kürzlich hinzu gekommenen neuen Assistenten Eduard Gabele (später Professor an der Universität Bamberg), das Manuskript zu kürzen. Dummerweise hatte Gabele jedoch bei meinem Vorgänger Oettle eine fundierte Ausbildung in der Verkehrsbetriebslehre erfahren, was ihn für die vorhandenen Lücken sehr sensibilisierte. Die Folge: Die „Kürzung“ führte zu einer erheblichen Erweiterung des Manuskripts – und auch der Zahl der Koautoren. Ein neuer Anlauf zur Kürzung war erforderlich. Dieses Mal war es der von einem Forschungsaufenthalt aus den USA zurückgekehrte Heinz Klein (später Professor für „Information Sciences“ an verschiedenen US-Universitäten), der nicht in dem Verdacht stand, über weitergehende Kenntnisse im Bereich der Logistik bzw. der Verkehrsbetriebslehre zu verfügen. Unglücklicherweise erkannte Klein, dass diese Bereiche geradezu prädestiniert für die Anwendung von Methoden des Operations Research und der Wirtschaftsinformatik sind, worüber er recht intime Kenntnisse hatte. Schnell hatten wir einen weiteren Koautor und ein noch umfangreicheres Manuskript. Da Bamberger inzwischen mitten in der Erarbeitung seiner Dissertation war, Klein seine Habilitation angehen wollte und Gabele mit der Vorbereitung eines sehr umfangreichen empirischen Projekts zu „tief greifenden Reorganisationsprozessen“ im Rahmen des mir von der Fakultät für zwei Jahre zur Verfügung gestellten „Instituts für empirische Forschung“ befasst war, beschlossen wir, auf weitere Kürzungsversuche zu verzichten. Der Verlag war einverstanden und so erschien Ende 1972 das Buch: *„Kirsch, Bamberger, Gabele und Klein: Betriebswirtschaftliche Logistik – Systeme, Entscheidungen und Methoden“*. Es war die erste deutschsprachige Monographie zu diesem Thema.

Wenn mich heute auf der Autobahn die Lastzüge nerven, auf denen inzwischen fast immer der Begriff „Logistik“ prangt, bringe ich mich meist wieder ins Gleichgewicht, indem ich mich mit Freude an die Zeit mit Bamberger und der „Betriebswirtschaftlichen Logistik“ erinnere.

Stationen von Ingolf Bamberger

Werner Kirsch und Thomas Wrona

Die Fallstudie „Wie eine wissenschaftliche Monographie entsteht“ charakterisiert gleichzeitig die Anfänge der akademischen Laufbahn von Ingolf Bamberger. Schon 1971 reichte er an der Universität Mannheim seine Dissertation ein mit dem Titel „Budgetierungsprozesse in Organisationen“, die mit dem Prädikat „Summa cum laude“ bewertet wurde. In der Folgezeit erarbeitete er zusammen mit Werner Kirsch, Claus Berg und Wolfgang Weber die Drehbücher für das Telekolleg „Volks- und Betriebswirtschaftslehre“, das mehrere Jahre in verschiedenen Sendern der ARD wiederholt wurde. Die Begleitmaterialien schlugen sich in einer Buchveröffentlichung „*Die Wirtschaft*“ (Wiesbaden 1975, als Taschenbuch München 1978) nieder.

Seine Affinität zur Unternehmenspraxis manifestierte sich Mitte der 1970er Jahre in einem mehrmonatigen Aufenthalt im US-Headquarter der IBM. Parallel hierzu bereitete Bamberger sein Habilitationsprojekt „*Langfristige Zielplanung – Planbarkeit und Rationalität unternehmenspolitischer Ziele*“, für das er ein Stipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft erlangte.

Noch vor Fertigstellung der Habilitationsschrift erreichte Bamberger 1977 ein Ruf an die französische Universität in Rennes, wo er u. a. die Leitung des Bereichs „Unternehmensführung“ („*Stratégie et Structure*“) am Institut de Gestion de Rennes, Universität Rennes/Frankreich übernahm. Parallel hierzu verfolgte Bamberger weiterhin sein Habilitationsprojekt, das er 1982 an der Universität Mannheim erfolgreich zum Abschluss brachte.

1988 nahm Bamberger das Angebot einer Professur für internationale Unternehmensführung („*International Management and Business Policy*“) an der Universität Limburg in Maastricht/Niederlanden an. Nach einer langjährigen Lehrtätigkeit in der französischen Sprache wechselte er damit in die englische Sprache, die an seiner neuen Wirkungsstätte obligatorisch war.

1991 erteilte ihm schließlich ein Ruf an die Universität Essen (inzwischen Universität Duisburg-Essen) auf ein Ordinariat im Fachgebiet „Organisation und Planung“ im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Dort ist Bamberger bis heute tätig.

Das akademische Curriculum Vitae Bambergers ist mit dem Hinweis abzurufen, dass er (selbstverständlich) eine Reihe von Mitgliedschaften angesehener akademischer Institutionen (u. a. Strategic Management Society und Academy of International Business) hält und auch an der Herausgabe verschiedener Zeit-

schriften und Buchreihen mitwirkt. Privat ist er seit den Anfängen seiner akademischen Laufbahn mit einer Französin verheiratet. Beide haben zwei Töchter und zwei Enkelkinder. Und wenn es seine Tätigkeit an der Universität Duisburg-Essen erlaubt, ziehen sie sich nach Südfrankreich zurück. Ein beneidenswertes Leben!

Einige „literarische Highlights“

Werner Kirsch und Thomas Wrona

Im wissenschaftlichen Werk Bambergers spiegeln sich die Stationen seiner akademischen Laufbahn wider. In seiner Dissertation (*Budgetierungsprozesse in Organisationen, Mannheim 1971*) und später in seiner (unveröffentlichten) Habilitationsschrift (*Langfristige Zielplanung - Planbarkeit und Rationalität unternehmenspolitischer Ziele, Mannheim & Rennes 1982*) erarbeitet er sich die Grundlagen der Forschung zu Fragen der Planung, insbesondere der strategischen Planung. Dabei fällt schon hier auf, dass die kritische Auseinandersetzung von vornherein im Lichte eines sehr breiten Spektrums deskriptiv-theoretischer Ansätze erfolgt.

In Rennes wird – wohl unter dem Einfluss der dort existierenden Wirtschaftsstruktur – das besondere Interesse an Problemen der (strategischen) Führung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geweckt. Zu nennen ist hier in erster Linie ein Beitrag *Values and Strategic Behaviour*.¹ Während es bereits seit längerem Werteforschung im Management gab, wurde die Rolle der Wertsysteme bei KMU bis dato nicht untersucht. Der Beitrag beschreibt die Vorgehensweise und den theoretischen Bezugsrahmen des von Bamberger maßgeblich initiierten STRATOS-Projektes, welches die Analyse des strategischen Verhaltens von KMU und deren Manager in acht verschiedenen europäischen Ländern zum Gegenstand hatte. Es ist wohl die erste Studie dieser Art und bis heute eines der anspruchsvollsten Projekte. Spätere Schriften dokumentieren dann die Vielzahl hieraus resultierender Studien.²

Mit dem Wechsel nach Maastricht tritt vermehrt die Auseinandersetzung mit Fragen der Internationalisierung bzw. des internationalen Managements hinzu. Bamberger versucht dabei vor allem die Felder der KMU-Forschung und der

¹ Bamberger, I. (1986): Values and strategic behaviour, in: Management International Review, Jg. 26, Heft 4, 1986, S. 57-69.

² Vgl. insbesondere Bamberger, I. (1994): Product/Market-strategies of small and medium-sized enterprises, Aldershot.

Internationalisierungsforschung zusammenzuführen. Der Beitrag *Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen*³ (zusammen mit Wrona) bewegt sich im Schnittpunkt dieser Forschungsfelder. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung und Erklärung von Internationalisierungspfaden von KMUs in Form von Phasen- und Initialmodellen. Zwar stehen zunächst Entscheidungen der Führung im Vordergrund. Der Beitrag stellt aber auch den evolutorischen Charakter der Internationalisierung heraus und gelangt damit zu einer Relativierung der Bedeutung von intentionalen Entscheidungen.

Der bei Bamberger von Anfang an virulente Hintergrund der Planungsforschung führt ferner dazu, dass er sich für diesbezügliche Defizite der Internationalisierungsforschung besonders sensibilisiert zeigt. Der Beitrag *Planung in internationalen Unternehmen*⁴ (zusammen mit Wrona) ist beispielhaft insofern hervorzuheben, als er einen „blinden Fleck“ der internationalen Managementforschung behandelt. Wenngleich dies im ersten Zugang angesichts des so zentralen Titels verwundert, zeigt ein Blick in die Literatur zum Internationalen Management, dass das Feld der Gestaltung von Planung bzw. – weiter gefasst – von Managementsystemen kaum behandelt wird. Quellen, die sich explizit mit „Planung“ in diesem Kontext befassen, behandeln fast überwiegend Strategien – also eine bestimmte Form des Outcome von Planungssystemen.

Die Übernahme des Lehrstuhls an der Universität Duisburg-Essen mit der Ausrichtung auf Organisation und Planung schlägt sich schließlich in einer nunmehr besonderen Betonung des Strategischen nieder. Dabei steht nicht die sonst meist dominierende Betrachtung von „Tools“ der strategischen Analyse und Planung, die in der Lehre freilich nicht vernachlässigt werden, im Vordergrund, sondern die Auseinandersetzung mit den deskriptiv-theoretischen Ansätzen. Typisch ist etwa der Beitrag *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*⁵ (zusammen mit Wrona). Dieser Beitrag darf im deutschsprachigen Raum als eine der ersten systematischen Darstellung und Beurteilung der Mitte der 1990er Jahre in der internationalen Diskussion aufkommenden Sichtweise gelten. Interessant ist dabei u. a. der Versuch, den

³ Bamberger, I./Wrona, T. (2002): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 273-313.

⁴ Bamberger, I./Wrona, T. (2003): Planung in internationalen Unternehmen, in: Breuer, W./Gürtler, M. (Hrsg.): Internationales Management, Wiesbaden, S. 57-109.

⁵ Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jg. 48, Heft 2, 1996, S. 130-153.

Ressourcen-Ansatz in einem umfassenderen Spektrum ökonomischer Ansätze zu verorten. Die Abb. 1 mag in diesem Zusammenhang für sich selbst sprechen.

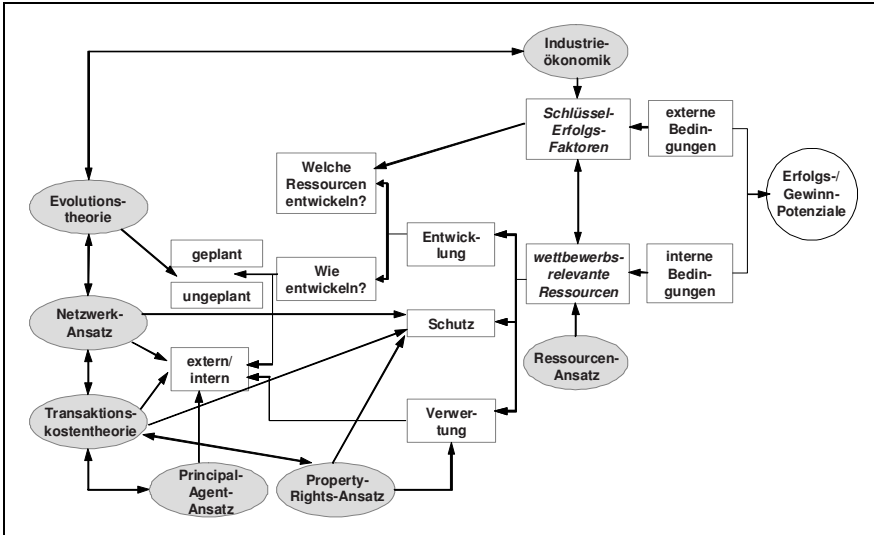


Abb. 1: Das Zusammenwirken ausgewählter ökonomischer Ansätze zur Erklärung von Erfolgspotenzialen
 (Quelle: Bamberger/Wrona 1996, S. 149)

Im Jahre 2004 legte Bamberger (zusammen mit Wrona) mit der Buchveröffentlichung *Strategische Unternehmensführung, Strategien – Systeme – Prozesse* (Verlag Vahlen, München 2004) einen sehr beachtlichen Beitrag zu einer Theorie der strategischen Unternehmensführung vor. Es wird dabei nicht (wie in vielen betriebswirtschaftlichen Monographien zur strategischen Führung weitgehend üblich) das Bild eines unter Rationalitätsaspekten als wünschenswert bzw. empfehlenswert erachteten („professionalisierten“) Vorgehens bei der strategischen Unternehmensführung gezeichnet. Im Mittelpunkt steht vielmehr die beschreibende und erklärende Analyse möglicher Merkmale der strategischen Unternehmensführung. Dabei wird eine sehr differenzierte Sichtweise von den Gegenstandsbereichen und den potenziellen Ausprägungsformen einer strategischen Unternehmensführung in der Praxis vermittelt. Eine solche differenzierte und deskriptive Perspektive wird als die notwendige Voraussetzung dafür gesehen, die (mehr oder minder) komplexe Welt der strategischen Führung von Organisationen zu verstehen und hierbei zu beobachtende Handlungsweisen zu

erklären, aber dann auch Handlungsempfehlungen zu geben bzw. diese im Rahmen einer strategischen Unternehmensführung zu fundieren. Als zentrale Problembereiche werden die Gegenstandsbereiche und die Prozesse der strategischen Führung, sowie die Managementsysteme zu deren Unterstützung betrachtet, insbesondere aber auch die Beziehungen zwischen diesen Aspekten herausgearbeitet. Dabei wird sehr deutlich, dass Inhalte und Prozesse nicht isoliert betrachtet werden dürfen, die vielfach vertretene Gegenüberstellung von Inhaltsforschung und Prozessforschung deshalb nicht sehr hilfreich ist.

Ein besonders originärer Schwerpunkt der Buchveröffentlichung ist in dem vierten Kapitel zu sehen, das sich mit den strategischen Prozessen befasst. Hier zeichnen die Autoren ein recht komplexes Bild. Sie analysieren das Zustandekommen von Handlungsorientierungen, Manövern und Handlungsstrukturen, wobei insbesondere deren Beziehungen in den theoretischen Blick geraten. Dabei gehen die Autoren auf die Unterscheidung von Individualstrategien, von Strategien für die Unternehmung (als Forderungen im unternehmenspolitischen Prozess) und von Strategien der Unternehmung (als Output des Prozesses) ein. Die häufig zu findende Fokussierung der Forschung auf Entscheidungen wird dann freilich infrage gestellt, was zu einer erheblichen Erweiterung des theoretischen Ansatzes führt. Nach der Darstellung von handlungsorientierten Modellen strategischer Prozesse, wie sie u. a. auch in den Arbeiten von Mintzberg und Kirsch zu finden sind, entwickeln die Autoren einen eigenen integrativen Zugang zu den strategischen Prozessen, der ganz wesentlich durch eine kognitiv-interpretative Sichtweise geprägt ist. Die Grundidee ist, dass strategische Prozesse im Kern kognitive Prozesse der beteiligten Akteure beinhalten. Vor diesem Hintergrund gehen die Autoren der Frage nach, durch welche Prozesse es zu Strategien der Unternehmung kommt und wie hierbei das Zusammenspiel von individuellen und kollektiven Strukturen und Prozessen zu sehen ist.

Soweit die (zwangsläufig sehr skizzenhaften) Hinweise auf das beachtliche wissenschaftliche Werk von Ingolf Bambergers, das man in dem beschränkten Rahmen sicherlich nicht adäquat würdigen kann. Gerne würde man sich mit den einzelnen Veröffentlichungen ausführlicher und natürlich auch kritisch auseinandersetzen. Denn nur so kann man eigentlich seinen großen Respekt vor dem Geleisteten zu Ausdruck bringen.

Ingolf Bamberger als akademischer Lehrer und Chef

Thomas Wrona

Wie beschreibt man seinen akademischen Lehrer und früheren Chef? Man kann sich drehen und wenden wie man will – es wird auf die Thematisierung hinauslaufen, ob es ein „guter“ Lehrer und Chef war. Die Antwort, glaube ich, hängt davon ab, was man erwartet. Dazu komme ich später.

Ingolf Bamberger habe ich im Jahre 1992 kennengelernt, nachdem ich mich für das Fach „Organisation und Planung“ als erstes Vertiefungsfach meines Hauptstudiums an der Universität Essen entschieden hatte, welches durch Ingolf Bamberger an dem gerade neu besetzten Lehrstuhl „Organisation & Planung“ angeboten wurde. Bamberger wurde zwar aus Maastricht nach Essen berufen, allerdings war unter den Studierenden schnell bekannt, dass er vorher in Rennes gelehrt hatte und so bestand keine Sekunde Unsicherheit darüber, dass wir nun bei einem waschechten Franzosen studieren würden. Es gab über den gesamten Sommer bis zu Bambergers Antritt zum Wintersemester lange Diskussionen über die korrekte Aussprache seines Namens und den Vorzügen und Nachteilen des Franzosen an sich.

Freilich gab es vermeintlich gut informierte Kommilitonen, die versicherten, man spreche den Namen *Bambergé* aus! Die anfängliche Ernüchterung über das schlechte deutsche „Bamberger“ wich jedoch schnell, als wir am Ende des Wintersemesters im Rahmen des Hauptseminars zu einem Apéritif eingeladen wurden. Wir waren einerseits angenehm überrascht, da es durchaus internationales Flair in den urdeutschen Hörsaal brachte. Andererseits stimmte es mit unserem Bild eines Franzosen, dem Apéritifs bekanntlich in die Wiege gelegt sind, völlig überein. (Aufgrund meiner heutigen Erfahrung als Hochschullehrer einer französischen Grande École kann ich dieses Vorurteil nur bestätigen.)

So tranken wir also „im Dunstkreis“ von Stopford & Wells Pineau auf Eis, aßen Quiche Lorraine, und nebenbei erhielt ich das Angebot, als studentische Hilfskraft am Lehrstuhlaufbau mitzuwirken. Mein erstes Projekt bestand darin, mit dem hiesigen Rechenzentrum der Universität die Überspielung der von Bamberger mitgebrachten Magnetbänder empirischer Daten aus einem Forschungsprojekt zu koordinieren und die Daten für die weitere Analyse in SPSS-tauglicher Form zu transformieren. Dieser Auftrag war nicht ohne, da Bamberger mit der Neukonzipierung von Vorlesungen in deutscher Sprache und dem Lehrstuhlaufbau gut beschäftigt und ich blutiger Anfänger in Bezug auf die technischen Herausforderungen war: Es handelte sich um riesige Bandspulen zu einer Zeit, in der eigentlich nur noch mit Disketten gearbeitet wurde. Dieses

empirische Projekt begleitete mich inhaltlich noch einige Zeit und bildete meinen ersten Kontakt mit der empirischen Managementforschung. Es ist auch ein Beispiel für die starke inhaltliche Delegation von Aufgaben und die Gewährung hoher Freiheitsgrade durch Bamberger, selbst in Bezug auf studentische Hilfskräfte.

Nach einer interessanten Zeit als SHK bewarb ich mich auf die letzte noch freie Stelle als Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Ingolf Bamberger und wurde auch genommen. Meine erste Aufgabe über den Sommer 1993 war die Vorbereitung einer gemeinsamen Publikation zum Thema „resource based view“. Zugleich war dies auch die erste „richtige“ Publikationserfahrung mit Bamberger und es begann ein langer Prozess des Lernens der Bedeutung von Sätzen wie *„Dazu hat Kirsch mal was geschrieben, so Mitte der 80er Jahre, schauen Sie mal nach – das sollten wir noch integrieren.“* Solche und ähnliche Sätze sollte ich im Laufe meiner Mitarbeiterzeit bei Bamberger noch viele hören. Meistens stimmten sie im Grunde auch. „Im Grunde“ bedeutet dabei, dass es durchaus sein konnte, dass nicht Kirsch in den 80ern etwas dazu geschrieben hatte, sondern Kutschker 1990, der sich jedoch auf Kirsch Mitte der 70er Jahre bezog – ein Tatbestand, der den Suchaufwand mitunter etwas in die Länge zog. (Jeder seiner Hinweise jedoch war hilfreich und hat den jeweiligen Schriften unzweifelhaft gut getan. Allerdings fällt es jungen Mitarbeitern am Anfang ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit manchmal etwas schwer, den Wert solcher mehrdeutigen Informationen zu erkennen.)

Mit „Mehrdeutigkeit“ wurden wir Mitarbeiter auch in anderen Situationen konfrontiert. So waren Aussagen Bambergers wie „das ist grundsätzlich möglich“ für uns höchst interpretationsbedürftig. Ich glaube heute, meistens war es ein klares „Nein!“, welches allein Bambergers ausgeprägter Höflichkeit auch uns Mitarbeitern gegenüber „französisch verklausuliert“ war.

Dies führt mich nun zu der eingangs erwähnten Frage, ob Bamberger ein „guter“ Chef und Lehrer war. Was erwartet man von einem guten Chef und was von einem guten akademischen Lehrer? Die erste Frage lässt sich einfacher beantworten als die zweite. In der Personalführungsliteratur finden sich eine Reihe von Eigenschaften einer Führungskraft: Ein guter Chef ist immer für seine Mitarbeiter ansprechbar, ist fair, manchmal fordernd, motiviert, delegiert und bezieht sie in seine Entscheidungen mit ein. Dies alles trifft unzweifelhaft für Bamberger zu. Er hat uns Mitarbeiter immer sehr stark mit in seine akademischen Entscheidungen eingebunden, uns Ernst genommen, war immer an unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen interessiert und stets fair im persönlichen Umgang. Bekanntlich ist der deutsche Professor eine Diva. In dieser Hin-

sicht war Bamberger jedoch eine Ausnahme. Daher war es eine überaus anregende und auch angenehme Zeit am Lehrstuhl.

Müsste ich eine Eigenschaft festlegen, welche mich am meisten durch Ingolf Bamberger geprägt und beeinflusst hat, dann wäre dies sicherlich seine sehr differenzierte Sichtweise in Beurteilungen oder Erklärungen. Man hatte häufig den Eindruck – in Vorlesungen wie in gemeinsamen Publikationen oder Diskussionen –, dass er lieber noch ein wenig mehr Ausnahmen oder Drittvariablen betont hätte, die vermeintliche Zusammenhänge brechen könnten. (Der Anfang solcher „multi-perspektivischen“ Argumentationen wurde in den ersten seiner Vorlesungen dabei mit einem französisch betonten „Örstens“ markiert, welches die erfahreneren Studierenden stets dazu veranlasste, vorsichtshalber eine neue Seite der Mitschrift zu beginnen.) „Kontext-Partisanen“, die aus den Schützengraben ihres engen Weltbilds heraus agieren, sind ihm ein Übel.

Die zweite Frage, was einen guten akademischen Lehrer ausmacht, ist deutlich schwerer zu beantworten. Sie wird wahrscheinlich etwas mit Ausbildung zu tun haben. Ein guter Lehrer vermittelt Wissen, um sich in der Welt zurecht zu finden und Know-how, um etwas zu erreichen. Aber ist dies hinreichend?

Aus meiner Perspektive ist Ingolf Bamberger ein akademischer Lehrer, der nicht einfach „nur“ ausbildet im Sinne einer Wissensvermittlung. Vielmehr hat er uns neugierig auf Bildung gemacht, die gar nicht so sehr nutzen- oder anwendungsorientiert ist. Er hat uns im Sinne einer „betriebswirtschaftlichen Weltorientierung“ eine grobe Landkarte des Managements gegeben, er hat Aufklärung betrieben und gleichzeitig über die Schwierigkeiten dieses Wissens informiert. Durch die Betonung der Kontingenz jeglichen Handelns hat er uns somit auch zu einer höheren Sensibilität und Toleranz ermuntert. Das, denke ich, macht Ingolf Bamberger zu einem guten akademischen Lehrer. Denn wie gesagt: Es mangelt nicht so sehr an Wissen, sondern eher an der Reflektiertheit seiner Anwendung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VII
Eintrata.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII

Hans Jobst Pleitner und Klaus Haake

Reminiszenzen an das lange zurück liegende Forschungsprojekt STRATOS.....	1
--	---

Werner Kirsch und Dominik van Aaken

Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Theorie der strategischen Führung.....	15
--	----

Thomas Wrona

Kognitive Strategieforschung – State of the Art und aktuelle Entwicklungen.....	41
--	----

Ayad Al-Ani

Mikropolitik im Management: Ein handlungsorientierter Ansatz.....	85
---	----

Stephan Cappallo

Die Strukturtheorie als Grundlage der Strategischen Managementforschung.....	105
---	-----

Wolfgang Weber

Hochschulfusionen als strategische Maßnahme: Nutzung von Ergebnissen der Fusionsforschung.....	127
---	-----

Alexander Rief und Klaus Macharzina

Praxisorientierte Ausgestaltung der „developmental capabilities“
zur Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke.....149

Michael Kutschker

Lernen im Internationalisierungsprozess.....169

Joachim Zentes, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein

Das Integration/Responsiveness-Modell im Internationalen
Management – Eine 3-Ebenen-Betrachtung.....193

Eduard Gaugler

Mitarbeiter als Mitunternehmer –
eine personalpolitische Strategie.....225

Klaus Trützscher und Volker Hues

Due Diligence bei kleinen und mittelständischen
Unternehmen (KMU).....239

J. Hanns Pichler und Erwin Fröhlich

Zur Schlüsselrolle des Unternehmers bei Investitionsentscheidungen
in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).....271

Autorenverzeichnis.....295

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
e. V.	eingetragener Verein
erw.	erweitert
et al.	et alii/und andere
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
i. A. a.	in Anlehnung an
o. ä.	oder ähnliches
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte(s)
s. u.	siehe unten
S.	Seite(n)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. a. m.	und anderes mehr
u. E.	unseres Erachtens
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Reminiszenzen an das lange zurück liegende Forschungsprojekt STRATOS

Hans Jobst Pleitner und Klaus Haake

1	Einleitung.....	3
2	Das STRATOS-Projekt.....	3
3	Projektmitglieder und Reminiszenzen an die Sitzungsorte	6
4	Vorteile international zusammengesetzter Projektgruppen	11
5	Was es zu beachten gilt.....	12
	Literaturverzeichnis.....	13

1 Einleitung

Was kann man erwarten, wenn ein ehemaliger Doktorand und sein „alter“ Doktorvater gemeinsam Erlebtes aus dem umfassenden Langzeitprojekt STRATOS Revue passieren lassen? – Wenn das unter entsprechenden Umständen geschieht, werden Parallelen zum Meisterwerk von Heinz Rühmanns Feuerzangenbowle schier unvermeidlich...

Der folgende Beitrag will

- das STRATOS-Projekt skizzieren,
- Erinnerungen an die Projektmitglieder wecken,
- einige denkwürdige Sitzungsorte ins Gedächtnis zurückrufen,
- Vor- und Nachteile international zusammengesetzter Projektgruppen aufzeigen,
- namentlich jedoch die Leistungen von Ingolf Bamberger für das STRATOS Projekt würdigen, und
- zum Schmunzeln anregen.

Der Beitrag ist rein rückblickender Natur, sicher nicht vollständig und daher: vollkommen unwissenschaftlich. – Das möge man den Autoren nachsehen, sie wurden dazu angestiftet.

2 Das STRATOS-Projekt

Die Anfänge dieses Projekts gehen auf das Jahr 1979 zurück. Angeregt durch Ingolf Bamberger und Hans Jobst Pleitner formierte sich rasch eine international zusammengesetzte Gruppe, die mit einer breit angelegten Feldstudie neue Erkenntnisse über das strategische Verhalten von europäischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) gewinnen wollte.

Rasch wurde klar, dass die Konferenz- und Korrespondenzsprache Englisch sein musste. Was heute wie eine Selbstverständlichkeit anmuten mag, war damals bei weitem nicht für alle Teilnehmer problemlos. Seine Anliegen während den Konferenzen fundiert zu äussern und stimmige Entscheidungsprotokolle zu erstellen, bedurfte schon eines beträchtlichen Mehraufwandes. Dabei konnten die Mitglieder rasch feststellen, dass die Fremdsprache als Filter auch Nutzen

stiften kann: So mag der eine oder andere spontan geplante Wortbeitrag vielleicht entfallen sein, per saldo nicht zum Schaden des Projekts.

Eine der ersten zu lösenden Fragen war die Namensfindung für die gemeinsame Arbeit. Der Name musste dabei diversen Anforderungen genügen – englisch, den breiten Forschungsansatz abbildend und leicht memorierbar musste er schon sein. Schliesslich entschied man sich für „Strategic Orientation of Small and Medium-sized Firms“, oder kurz: STRATOS.

Der ursprüngliche Fokus auf Werthaltungen der Führungskräfte (in der Regel Gesellschafter und Geschäftsführer in Personalunion), das strategische Verhalten der Unternehmen und ihr finanzielles Ergebnis erforderte und erlaubte eine Vielzahl von Analysen: Zum einen in jedem der genannten Bereiche isoliert, dann im internationalen Vergleich und schliesslich – aus Sicht der Autoren besonders interessant – die Zusammenhänge zwischen den drei Bereichen.

Vermutlich entsprach es damals dem neuen wissenschaftlichen Zeitgeist, neben rein rationalen betriebswirtschaftlichen Fakten auch weiche Faktoren, wie die Werthaltungen der Führungskräfte, zu analysieren. – Aus heutiger Sicht verdient ebenso Beachtung, dass die Umweltfrage, in Ansätzen auch ökologische Aspekte, im Forschungsansatz berücksichtigt wurden.

Das Forschungsdesign lässt sich wie folgt abbilden:

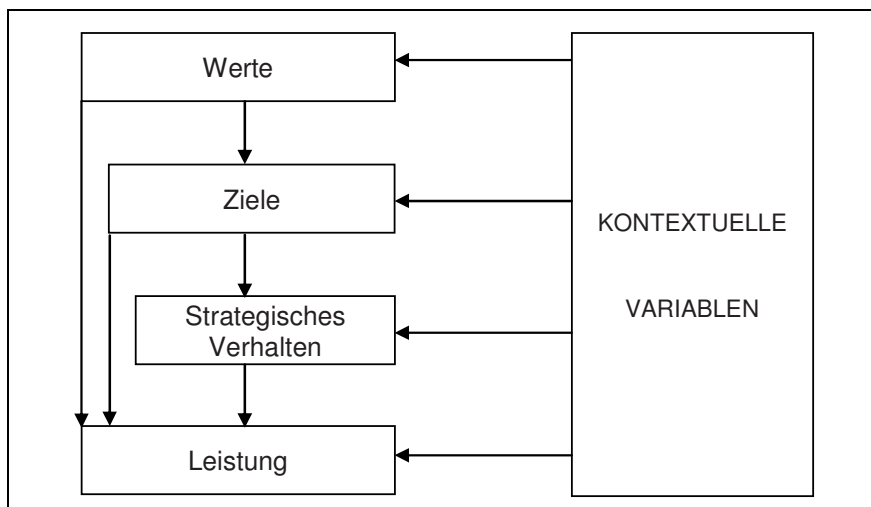


Abb. 1: Quelle: *Bamberger/Pleitner (1988, S. 12)*

Dem „Jungforscher“ brannte vor allem die Frage unter den Nägeln, ob ein Zusammenhang zwischen „Strategischer Planung“ und dem resultierenden Finanzergebnis nachweisbar wäre; falls ja, welche strategischen Inhalte könnten sich als erfolgversprechend herausstellen? Pate dieser Fragestellung stand gewissermaßen die vielzitierte PIMS-Studie, die, basierend auf über 3000 Geschäftseinheiten von über 500 Großunternehmen, acht zentrale Einflussfaktoren auf den Erfolg identifizieren konnte (vgl. *Müller-Stewens/Lechner* 2003, S. 320 ff.).

Zunächst musste jedoch mithilfe eines voll strukturierten Erhebungsbogens eine Datenbasis geschaffen werden, die zur Analyse der individuellen Fragestellungen tauglich war.

Die Erstellung dieses Erhebungsbogens erwies sich als eigentliche Knacknuss, die zahlreiche Treffen der Projektgruppe erforderte. Am Ende verfügte STRATOS über ein Erhebungstool von 552 erhobenen Variablen, die in fünf Bereiche unterteilt wurden (vgl. *Haake* 1987, S. 164):

1. Angaben zum Unternehmen, zur Person und zur Unternehmensumwelt
2. Werthaltungen
3. Ziele/Zielerreichung
4. Strategisches Verhalten und
5. Erfolg.

Nach einigen individuellen Anstrengungen lag dieses Konzept in der Referenzsprache Englisch sowie in den Sprachen der Teilnehmer (Deutsch, Flämisch/Holländisch, Französisch und Finnisch) vor. Um die Qualität der Übersetzungen sicher zu stellen und somit einen zuverlässigen interkulturellen Vergleich zu ermöglichen, wurden die übersetzten Fassungen – personenneutral – rückübersetzt und allfällige Unklarheiten bereinigt – man stelle sich diesen Aufwand vor!

Als weitere „qualitätssichernde Maßnahmen“ wurden ein Pretest in Form von insgesamt 191 Interviews durchgeführt und ein „Leitfaden für den Interviewer“ mit acht Seiten Umfang entwickelt. Letzterer sollte gewährleisten, dass die persönlich geführten Interviews mit zufällig ausgewählten Gesprächspartnern keine individuellen Verzerrungen erführen.

Aufgrund der derart durchgeführten und abgesicherten Erhebungen verfügte die STRATOS-Gruppe Mitte der achtziger Jahre über eine – zentral beim Institut für Gewerbeforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien gehaltene – Datenbasis von über 1100 auswertbaren Interviews aus acht Teilnehmerländern. – Allein

das „Datenhandling“ war damals eine spannende Sache: Das Internet war noch in ferner Sicht, so geschah der Datentransfer zumeist auf einem physischen Datenträger, dem Magnetband; nur in Ausnahmefällen direkt von Rechenzentrum zu Rechenzentrum.

Die Verfasser erinnern sich, dass die Auswertungen mithilfe der Software SPSS die Datenleitung vom Rechenzentrum der Universität St. Gallen zum Rechenzentrum der Universität Zürich nicht unerheblich in Anspruch nahmen – einige „Läufe“ konnten sogar nur über Nacht „gefahren“ werden. Heutzutage könnten diese Operationen wohl auf jedem gängigen Notebook in kurzer Zeit durchgeführt werden.

3 Projektmitglieder und Reminiszenzen an die Sitzungsorte

Das Kernteam der STRATOS-Gruppe bildeten Mitte der achtziger Jahre die nachfolgenden Personen:

Tab. 1: Die Zusammensetzung des STRATOS-Kernteam

(Quelle: *Bamberger/Pleitner* 1988, S. 16)

Ingolf Bamberger	Frankreich	Université de Rennes / Institut de Gestion Rennes
Rik Donckels	Belgien	Universitaire Faculteiten Sint Aloysius Brussel / KMO Studiëcentrum
Eduard Gabele	Deutschland	Universität Bamberg / Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Antti J. Hahti Allan Lehtimäki	Finnland	Helsinki School of Economics Tampere University of Technology / Institute of Industrial Economics
Cees Koning Jan P.I. van der Wilde	Niederlande	Raad voor het Midden-en Kleinbedrijf / Vrije Universiteit Amsterdam
J. Hanns Pichler Erwin Fröhlich	Österreich	Wirtschaftsuniversität Wien / Institut für Gewerbeforschung
Hans Jobst Pleitner Klaus Haake	Schweiz	Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften / Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft
Alastair Weir Cliff Bowman	Großbritannien	Humberside Business School

Der Begriff Kernteam lässt es bereits erahnen: Es gab eine Vielzahl von direkt und indirekt am Projekt Beteiligten, zumeist Assistenten und wissenschaftliche Mitarbeiter sowie Angestellte der oben erwähnten Institutionen, die heute leider nicht mehr namentlich eruiert werden können. Ohne deren aktive Mithilfe hätte sich das Projekt wohl wesentlich verzögert.

Die personelle Zusammensetzung war, wie für ein Projekt dieser Art wohl nicht anders zu erwarten, nicht während der gesamten Laufzeit bis 1991 konstant. Der Abschluss der eigenen Forschungsarbeiten, neue individuelle Forschungsinteressen und knappe finanzielle Ressourcen führten regelmäßig zu Zu- und Abgängen. Insbesondere sahen sich einzelne Mitglieder immer wieder mit dem Auslaufen staatlicher Forschungsgelder konfrontiert.

Besondere Erwähnung verdient, dass aus dem Projekt mindestens 13 Dissertationen, zahllose wissenschaftliche Diskussionsbeiträge und sonstige Veröffentlichungen entstanden.

Das gemeinsame Brainstorming der beiden Autoren der Reminiszenzen ergab – viele Jahre später – folgende Charakterisierung einiger Mitglieder:

- **Ingolf Bamberger** hat sich für das Projekt während seiner gesamten Laufzeit enorm verdient gemacht – zunächst als Initiator, sodann als formeller Leiter. Ihm gelang es durch seine überlegte, ruhige und bescheidene Art, die durchaus heterogen zusammengesetzte Gruppe zum Erfolg zu führen. Für ihn war es eine nicht immer einfache Aufgabe, Forscher aus acht Ländern mit divergierenden Interessen, methodischen Ansätzen und unterschiedlichen Charakteren zu führen – und das ohne „Weisungsbefugnis“, also lediglich mit der Kraft guter Argumente.

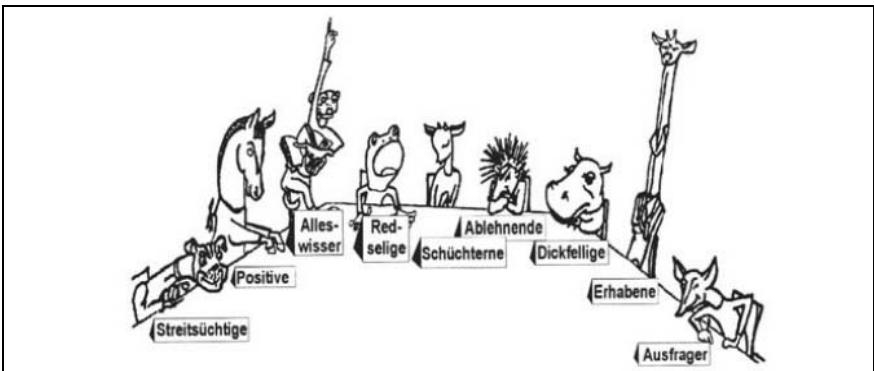


Abb. 2: Quelle: Wagner/Rex (1998, S. 110)

Ingolf Bamberger konnte auch kritische Situationen lösen, so etwa den Dissens, den die nicht vorher abgesprochene Nutzung von Daten durch ein Mitglied hervorgerufen hatte. Seine lange Zeit in der Bretagne hat ihn wohl – auch – zum Genießer werden lassen; mindestens einmal monierte er einen nicht besonders liebevoll zubereiteten gemischten Salat mit den Worten, er komme sich bei diesem Salat wie die Kuh auf der Weide vor.

- **Rik Donckels** erwies sich als der konzeptionell abgestützte Pragmatiker – er ließ den jüngeren Mitgliedern des Teams erheblichen persönlichen und wissenschaftlichen Freiraum. Auch er war einem gepflegten Essen in inspirierender Runde nicht abgeneigt.
- **Eduard Gabele** könnte man als informellen Leiter der Gruppe bezeichnen, was vermutlich auch aus gemeinsamer Studienzzeit mit Ingolf Bamberger resultieren könnte. Er war teils der „typische deutsche Ordinarius“, andererseits durch seine aktiv betriebene Managerschulungstätigkeit sehr pragmatisch eingestellt. Wir haben ihn lange nach Abschluss des Projekts, aber viel zu früh, durch einen tragischen Autounfall verloren, als er auf dem Weg zu einer von ihm präsierten Universität in den neuen Bundesländern war.
- **Antti J. Haahti** verlieh der Gruppe zahlreiche methodische Impulse und sorgte mit dafür, dass die Datenerhebung so wasserdicht wie möglich war. Er war es auch, der 1989 das Nachfolgeprojekt „Interstratos“ initialisierte und leitete. Obschon kein geübter Alpinist, ließ er es sich nicht nehmen, an einer gemeinsamen, alpinen Skitour teilzunehmen – auf ihn münzten die Teilnehmer den Begriff des „Avalanching“, der für sich selber spricht.
- **Allan Lehtimäki** war einer der zitierten Dissertationsautoren im Rahmen des Projekts. Mit seiner ausgeglichenen und fröhlichen Art hat er die Gruppenleistung erheblich gefördert. Für seine Doktorprüfung und die abendliche Promotionsfeier in Helsinki belehrte er Hans Jobst Pleitner über die unterschiedlichen Accessoires zum obligatorischen Frack am Tage und am Abend. Er war auch sonst stets für eine Überraschung gut: Einmal machte er sich am Rande der „Rencontres de St. Gall“ in Zermatt am späten Nachmittag mit Turnschuhen zur Besteigung des Matterhorns auf – und kam lange nach Einbruch der Dunkelheit völlig ermattet und durchgefroren, aber guten Mutes, wieder zur erstaunten Forschergemeinde zurück. Auch er fiel nach Projektende einem tragischen Autounfall zum Opfer.
- **J. Hanns Pichler und Erwin Fröhlich** bildeten unsere österreichische Festung. Auf Hans Pichlers internationale Erfahrung, die lange Jahre bei der Weltbank einschloss, und die österreichische Gastfreundschaft von Erwin Fröhlich, vor allem aber die unerschöpfliche Unterstützung des Wiener Instituts für Gewerbeforschung, konnte sich das Projektteam immer

verlassen. Unvergesslich sind die privaten Einladungen am Rande diverser STRATOS-Treffen in der Berghütte der Familie Fröhlich – auch damals soll das eine oder andere Gläschen Wein die Gruppenkohäsion gefördert haben.

- **Alastair Weir** erwies sich als sprichwörtlich englischer Wissenschaftler und Gentleman: Wenn ihm die Forschungsgelder auszugehen drohten, setzte er die Arbeit auf eigene Kosten fort und schränkte sich persönlich ein – das sah man an seiner stets korrekten, aber nicht immer topmodernen Kleidung. Keinesfalls durften fehlende Finanzmittel die theoretische Fundierung beeinträchtigen; geblieben ist sein oft wiederholter Ausspruch: „We need more research“ – nicht etwa „more money“. – Sein Hobby in Sitzungspausen war die Übersetzung holländischer Gedichte ins Englische.
- **Hans Jobst Pleitner** begleitete das Projekt und anschließend dessen Fortsetzung „Interstratos“ während seiner gesamten Laufzeit und stellte stets die Ressourcen des Instituts für Gewerbewirtschaft an der Hochschule St. Gallen zur Verfügung. Als pragmatisch orientierter Betriebswirt war er an den Erkenntnissen des Projekts nach allen Seiten interessiert und brachte sie in die Arbeit anderer internationaler Gremien ein, durch die umgekehrt das STRATOS-Projekt eine Befruchtung und kritische Überprüfung erfuhr. Speziell half er dem Co-Autor als hilfsbereiter Doktorvater durch manche Stimmungstiefs, von denen STRATOS sicher mehr als gewöhnliche Dissertationsprojekte generierte.
- **Klaus Haake** hat dem Projekt durch jugendlichen Elan und seine (nachhaltige) Ungeduld beschleunigende Impulse verliehen. Er erinnert sich an Protokollnotizen und Überarbeitungen des Fragebogens (damals noch an einer IBM-Kugelkopfmaschine) an einem Abend, als sich der Rest der Gruppe zu einem Kulturanlass begab. Müde aber stolz konnte er den Spätheimkehrenden eine überarbeitete Fragebogenversion präsentieren, die wohl sonst wegen der Postlaufzeiten viel Zeit verschlungen hätte.
- **Jan P.J. van der Wilde** war der Philosoph und Ethiker in der Gruppe. Ihn beschäftigten sophistische Details weniger als übergeordnete oder interdisziplinäre Generalfragen. Wenn es um Einzelheiten ging, pflegte er ihren philosophischen Kern anzusprechen und scheute sich nicht vor illustrierenden Exkursen, denen nicht alle Beteiligten leicht folgten, auch wenn sie interessiert zuhörten.

Die vorstehenden Notizen lassen es verständlich erscheinen, dass die weiterhin aktiven Mitglieder dieser Projektgruppe noch heute intensive wissenschaftliche und freundschaftliche Kontakte unterhalten – auch das ein schönes Ergebnis der Zusammenarbeit!

Nicht unwesentlichen Beitrag zum Projekterfolg hatten die, mit Bedacht ausgewählten, Sitzungsorte. Natürlich sollte jedes Teilnehmerland – unabhängig von seiner geografischen Lage – einmal die Gastgeber- und Organisatorrolle übernehmen.

Einige Male traf sich die Gruppe in Brüssel, vor allem wegen der geografischen Nähe und der guten Erreichbarkeit per Flug und Bahn. Rik Donckels erwies sich als generöser Gastgeber. Einmal lud er nach offiziellem Ende die jungen Assistenten des Projekts – auf eigene Rechnung – in ein vornehmes Vorstadt-Restaurant ein – bei allen sicher bis heute in bester Erinnerung.

In der Schweiz versammelte sich die Gruppe außer in St. Gallen in Wildhaus im romantisch gelegenen Toggenburg. Die schöne Umgebung ließ die umständliche Reise bald in Vergessenheit geraten. Einzelne Kollegen entdeckten dort ihre Liebe zur Schweiz und kehrten später als Feriengast in die St. Galler Berge zurück.

In Helsinki wurden wir von Antti J. Hahti und Allan Lehtimäki begrüßt. Dass die Uhren in Nord-Europa ziemlich anders gingen, stellten die Gäste aus Mitteleuropa sehr rasch nach ihrer Ankunft fest: Ein (alkoholischer) Schlummertrunk war ohne begleitendes Essen im Helsinki der 80er Jahre nicht möglich. Unsere Gastgeber hatten die lokale Presse auf unsere Arbeit aufmerksam gemacht. Mit Erstaunen und Interesse ließen sich seinerzeit die Medienvertreter über die gemeinsame Arbeit unterrichten. Ob die redaktionellen Beiträge wegen der nicht unerheblichen sprachlichen Verständigungsprobleme inhaltlich über jeden Zweifel erhaben waren, kann heute nicht mehr festgestellt werden. – Was für ein Kontrast zu Finnland 2008 an der Bildungsspitze Europas! – Nur mit Mühe konnte die Mehrzahl der STRATOS-Mitglieder der Verlockung widerstehen, die Projektarbeit in Helsinki durch einen Kurzausflug an den Polarkreis zu unterbrechen.

In Wien konnte die Gruppe auf die komplette Infrastruktur des Instituts für Gewerbeforschung zählen, wo für einige Zeit die Projektdaten zusammengeführt und gepflegt wurden; natürlich durfte auch ein Heurigen-Besuch nicht fehlen. Dem Co-Autor ist bis heute unvergesslich, dass ihn der Portier des altherwürdigen Hotels Erzherzog Franz Ferdinand während des gesamten Aufenthalts als „Herr Universitätsassistent“ und nicht mit seinem Familiennamen ansprach. Auch das mag heute anders sein.

In Amsterdam soll ein Mitglied des Teams beim abendlichen Besuch im neuen Spielcasino einen ansehnlichen Gewinn eingestrichen haben – der aber sogleich in Liquidität der anderen Art umgesetzt wurde – eine untypische STRATOS-Erfahrung!