Kapitel I
Die strategische Führung der Unternehmung

1. Einleitung

Was man heute als strategische Führung der Unternehmung bezeichnet, ist erst in den letzten Jahren zum Abschluß gekommen. Kennzeichen dieser Entwicklung war vor allem ein erheblicher Wissenszuwachs über die Faktoren, die für den längerfristigen Erfolg einer Unternehmung von grundlegender Bedeutung sind. Die zunehmende Systematisierung und Integration dieses Wissens in der Unternehmungsplanung führte über die langfristige Planung zur strategischen Planung. Von dort war es nur noch ein kurzer Schritt zur strategischen Führung. Die strategische Planung ist dabei immer mehr zum instrumentellen Hilfsmittel geworden.

Diese Entwicklung hat vor allem auch erstmals eine tiefgreifende Aufteilung der obersten Führungsaufgabe in Gang gebracht. Es wird dabei immer stärker zwischen einer strategischen und einer operativen Unternehmungsführung unterschieden.

Diese Unterscheidung ist nicht theoretischer Art. Sie ist vielmehr für die praktische Organisation der obersten Führungsaufgabe und für ihre letztliche Effizienz von einer grundlegenden Bedeutung. Wichtiger als die Bezeichnungen ist daher der dahinter stehende Sachverhalt.

Unter der operativen Führung versteht man dabei weitgehend das, was bisher bereits als Hauptinhalt der Führungsaufgabe gesehen wurde, nämlich die auf die unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtete Unternehmungsführung, wobei selbstverständlich die laufende Liquiditätssicherung eingeschlossen ist. Liquidität und Erfolg sind insofern operative Führungs- bzw. Steuerungsgrößen. Ihre permanent notwendige, unmittelbare Steuerung gehört daher nicht zur strategischen Führung, wenngleich mannigfache Wechselbeziehungen zwischen beiden Führungsaufgaben bestehen.

Demgegenüber besteht die Aufgabe der strategischen Unternehmungsführung darin, so früh wie möglich und so früh wie notwendig

für die Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für »Erfolgspotentiale« zu sorgen. Das Erfolgspotential ist die bei der strategischen Unternehmungsführung im Mittelpunkt stehende Führungs- bzw. Steuerungsgröße. Die Steuerung des Erfolgspotentials als Kernaufgabe der strategischen Führung ist daher nichts anderes als eine organisierte und systematische *»Vorsteuerung«* der für die operative Führung maßgebenden Größen Erfolg und Liquidität. Deshalb gehört zur strategischen Führungsaufgabe auch die Einbeziehung der mit der Erfolgsvorsteuerung langfristig verbundenen Liquditätswirkungen. Die strategische Führung ist daher der operativen Führung stets vorgelagert, weil sie die für die operative Führung später maßgebenden Bewegungs- und Effizienzspielräume schafft.

Eine systematische und der späteren direkten Erfolgs- und Liquiditätssteuerung zeitlich vorangehende Steuerung von Erfolgspotentialen macht es notwendig, die für Erfolgspotentiale und ihre langfristigen Liquiditätswirkungen wesentlichen Faktoren in ähnlicher Weise strukturieren, identifizieren und beurteilen zu können, wie man es seit der Erfindung der doppelten Buchhaltung für die Messung, Beurteilung und Steuerung des Erfolges gelernt hat. Deshalb braucht die strategische Unternehmungsführung für ihre Aufgaben auch ein eigenständiges Wissen und eigenständige Orientierungsgrundlagen. Sie müssen die Eigenschaft haben, hinreichend zuverlässige und quantifzierbare Anhaltspunkte über Erfolgspotentiale und die mit ihnen langfristig verbundenen Liquiditätswirkungen machen zu können, und zwar in einem sehr frühen Zeitpunkt, in dem konkrete Kenntnisse über Art und Höhe der für die spätere unmittelbare Erfolgs- und Liquiditätssteuerung wichtigen Daten noch nicht vorliegen. Erst seit der zweiten Hälfte der sechziger Jahre hat sich ein zuverlässiges Wissen über solche strategischen Orientierungsdaten zu entwickeln begonnen. In ihren Grundlagen kann diese Entwicklung heute als abgeschlossen gelten.

Daher gibt es heute für die strategische Unternehmensführung eine spezifische Grundsystematik mit einer weitreichenden Allgemeingültigkeit. Diese Grundsystematik ist von ebenso allgemeiner Bedeutung für die strategische Führungsaufgabe in Unternehmungen aller Art, wie es die Bilanzgleichung und die doppelte Buchhaltung mit allen im Laufe der Geschichte daraus hervorgegangenen Rechenverfahren (Kalkulationen, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Betriebsabrechnung usw.) für die Erfolgssteuerung in Unternehmungen aller Art sind. Deshalb hat die strategische Führung auch eine signifikante Erweiterung der bisherigen betriebswirtschaftlichen Denkkategorien und des damit verbundenen Begriffssystems mit sich gebracht.

2. Die wachsende Bedeutung strategischer Unternehmensführung

Es ist im Grunde nicht das neu entstandene Wissen, das die strategische Führung so aktuell gemacht hat. Es ist vielmehr die stärker gewordene Notwendigkeit: Sie zeigt sich vor allem in den Jahren nach 1970. Sie sind durch häufigere, schnellere und überraschendere Veränderungen im Umfeld der Unternehmung gekennzeichnet.

In der davor liegenden Zeit gab es vor allem in den Jahren 1950–1970 zwar auch schnelle Veränderungen. Diese verliefen aber überwiegend in einer positiven Richtung. Auch bei stellenweise negativen Veränderungen boten sich wegen des damals allgemeinen starken Wachstums stets hinreichende positive Ausweichmöglichkeiten. Unter diesen Umständen konnte in den meisten Fällen eine weitgehend nur an Erfolgs- und Liquiditätsdaten orientierte Unternehmensführung als ausreichend betrachtet werden.

In der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg war die wirtschaftliche Entwicklung ohnedies stets langsamer gewesen. Deshalb konnte Schmalenbach vor rund 50 Jahren noch zu Recht feststellen, daß der Kaufmann mit Hilfe der Bilanz die Unternehmung steuert.

Es gehört zur Charakteristik der für die laufende Geschäftsführung wichtigen operativen Daten, daß sie immer erst die Wirkungen von Veränderungen und nicht die bereits viel früher erkennbaren Ursachen registrieren können. Jegliche Orientierung strategisch notwendiger Anpassungsentscheidungen an den bereits erkennbaren Erfolgswirkungen kommt unter den heutigen Umständen zu spät. Die aus den Erfolgsdaten erkennbaren Hinweise verändern sich schneller, als man Zeit hat, sich daran anzupassen. Dadurch entstehen fortwährend neue Führungsschwierigkeiten, die mit einer im Schwerpunkt an operativen Größen orientierten Unternehmungsführung prinzipiell unlösbar sind. Für die Unternehmung führen sie im ungünstigsten Grenzfalle ungewollt in eine sich fortgesetzt kumulierende Instabilität und damit in eine steigende Gefährdung für die Existenzsicherung der Unternehmung. Solche Führungsschwierigkeiten lassen sich nur durch eine Verlagerung der Führungsorientierung auf Gegebenheiten und Daten strategischen Inhaltes vermeiden.

Operative Geschäftsdaten, so wichtig und unersetzlich sie für die Führung des laufenden Geschäftes sind, lassen nicht selten die eigentlichen strategischen Probleme einer Unternehmung in einem Licht erscheinen, das den wirklichen strategischen Gegebenheiten nicht entspricht. Ergebnisse und Daten des laufenden Geschäftes verleiten daher meistens auch zu einem strategisch falschen Verhalten. Deshalb haben sie unter den heutigen Umweltbedingungen ihre Eignung als

Orientierungsgrundlagen für die strategische Führung immer mehr eingebüßt.

Die Eigenständigkeit der strategischen Unternehmungsführung besteht daher vor allem in ihren eigenständigen Orientierungsgrundlagen. Sie gestatten es, die strategischen Probleme im frühesten Zeitpunkt ihrer Entstehung zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Die daran orientierten Entscheidungen haben zudem langfristig bessere Erfolgswirkungen, als wenn man die gleichen Entscheidungen an den jeweils verfügbaren Erfolgsdaten mißt und trifft. Wie sich aus den nachfolgenden Ausführungen zeigen wird, resultiert daraus aber auch ein Sich-Orientieren an Zusammenhängen, die wesentlich komplexer sind und ein höheres Abstraktionsniveau haben als es bei den direkten Erfolgsdaten und ihren Wechselbeziehungen der Fall ist.

3. Zur allgemeinen Charakteristik des Erfolgspotentials

Ganz allgemein versteht man unter dem Erfolgspotential das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht. Alle dazu gehörenden Voraussetzungen haben vor allem die gemeinsame Eigenschaft, daß für ihre Schaffung eine lange Zeit gebraucht wird, die grundsätzlich nicht beliebig verkürzt werden kann. Dazu gehören daher insbesondere Produktentwicklungen, der Aufbau von Produktionskapazitäten, von Marktpositionen, von kostengünstig funktionierenden Organisationen in den einzelnen Funktionsbereichen usw. Dabei spielen die Marktpositionen, ihr Aufbau und ihre Erhaltung eine dominierende Rolle, weil sie unmittelbar Erfolgspotentiale begründen und repräsentieren.

Weil man für alle diese erfolgsrelevanten Voraussetzungen eine lange Zeit braucht, kann man sie dann nicht mehr schaffen, wenn man ihr Fehlen erst im Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung bemerkt oder erst in einer kurzfristigen Planung anhand der in den zu erwartenden Erfolgsdaten bereits erkennbaren negativen Wirkungen. Nicht zuletzt beruht deshalb die fundamentale Bedeutung der strategischen Führungsaufgabe darin, daß Fehlentscheidungen und Versäumnisse in der Regel dann nicht mehr korrigierbar oder nachholbar sind, wenn sie erst im Zeitpunkt des operativen Vollzuges an den Erfolgsdaten bemerkbar werden (vgl. VIII. Kapitel).

Aus den gleichen Gründen kann man auch mit einer »langfristigen Planung«, deren lange Frist nur durch eine zeitliche, wenngleich durch die Erwartung modifizierte Extrapolation von kurzlebigen Erfolgsdaten zustandekommt, keine langfristig befriedigende Steuerungswirkung erreichen. Die Anwendung der für die strategische Führung relevanten Orientierungsgrundlagen unter Einbeziehung der dabei maßgebenden Gesetzmäßigkeiten strategischer Art haben daher auch zu einer erheblichen Erweiterung des steuerungswirksam erreichbaren Zeithorizontes und zu tatsächlich langfristig zuverlässigeren Entscheidungsgrundlagen geführt.

4. Der Standort der strategischen Führungsaufgabe

Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Standort der strategischen Führungsaufgabe. Daraus sind auch die Wechselbeziehungen des Erfolgspotentials zu den operativen Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität erkennbar. Die für die strategische Führung relevante Steuerungsgröße »Erfolgspotential« hat sich in den letzten Jahren weiter differenziert in bestehende und neue Erfolgspotentiale. Die dafür maßgebenden Gründe ergeben sich weiter unten. »Neue Erfolgspotentiale« beziehen sich dabei stets auf neue Produkte und/oder neue Märkte, die entweder zusätzliche neue Erfolgspotentiale begründen oder – über völlig neue Lösungstechnologien – an die Stelle der mit den alten Technologien auslaufenden Erfolgspotentiale treten.

Abbildung 1 zeigt in Zeile 3 von links nach rechts die der strategischen und der operativen Unternehmungsführung jeweils zugeordneten zwei Steuerungsgrößen nach ihrem abnehmenden Zeithorizont und damit auch in der Reihenfolge der zeitlich kürzer werdenden Vorsteuerungswirkungen. Letzten Endes münden alle in die Liquidität als die ihrer Natur nach kurzfristigste, aber für das laufende Überleben auch wichtigste Steuerungsgröße. Von ihrer laufenden Sicherung, bei der die kurze Frist notwendigerweise im Mittelpunkt steht, hängt die Existenz der Unternehmung stets unmittelbar ab. Die Plus- und Minus-Zeichen in Abbildung 1, Zeile 4/5 sollen die jederzeit prinzipiell möglichen gegenläufigen Veränderungen bei jeweils zwei benachbarten Steuerungsgrößen andeuten. Zeile 6 soll andeuten, wie die alleinige Führungsorientierung an einer kurzfristigeren Steuerungsgröße leicht negative Wirkungen an der jeweiligen Vorsteuerungsgröße herbeiführen kann. Ohne entsprechende Kenntnis werden sie meistens erst in einer späteren Periode sichtbar.

Aus dieser an zeitlichen Notwendigkeit orientierten arbeitsteiligen Organisation der Gesamtaufgabe der Unternehmungsführung ergeben sich jetzt auch viel präzisere Umschreibungen für die Aufgabenstellungen der strategischen und der operativen Unternehmungsführung.

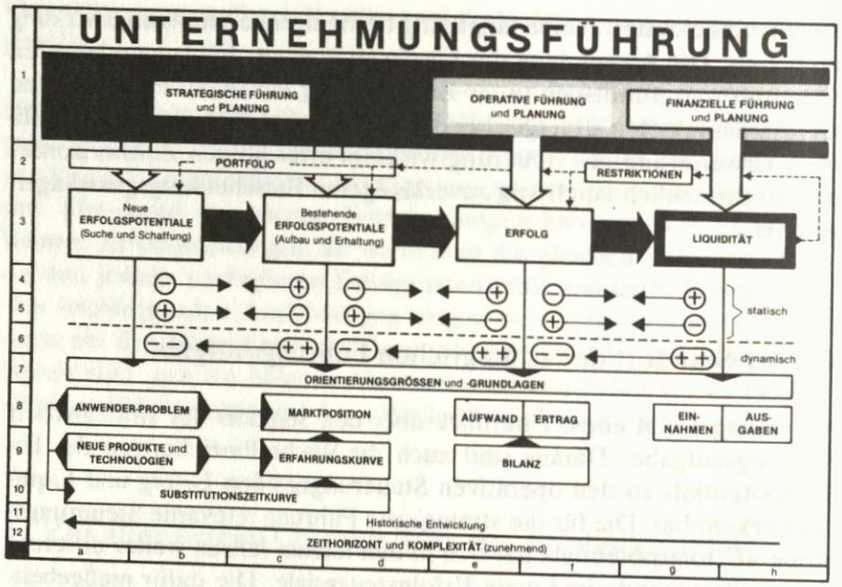

Abbildung 1: Standort der strategischen Führungsaufgabe

Aufgabe der strategischen Führung ist die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sicherer Erfolgspotentiale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen.

Aufgabe der operativen Führung ist die bestmögliche Realisierung des in der jeweiligen Nahperiode bestehenden Erfolgspotentials, ohne dabei – in einer falsch verstandenen kurzsichtigen Gewinnmaximierung – die zeitlich dahinter kommenden Erfolgspotentiale zu schädigen. Ebenso gehört zur operativen Führung nach wie vor die ausreichende Sicherung der laufenden Liquidität.

4.1 Wechselbeziehungen zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe

Die allgemeinen Wechselbeziehungen zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe sind in ihrer Struktur von ähnlicher Art, wie sie im laufenden Geschäft, das heißt innerhalb der operativen Führungsaufgabe, zwischen den beiden Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität bestehen. Erfolg und Liquidität hängen auf vielfache Art und Weise miteinander zusammen. Für jede Aussage, die sich über eine beliebige Beziehung zwischen der Erfolgs- und der Liquiditätssteuerung machen läßt, gibt es eine gleiche oder ähnliche Aussage über eine entsprechende Beziehung zwischen der strategischen und der operativen Führung bzw. zwischen ihren beiden Steuerungsgrößen Erfolgspotential und Erfolg. Eine kurze Darstellung dieser Zusammenhänge zwischen Erfolgs- und Liquiditätssteuerung erleichtert das Erkennen und Verstehen der analogen Zusammenhänge zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe.

Das zeigen die folgenden Aussagen:

4.1.1 Der Erfolg hat – neben einigen anderen betriebs- und volkswirtschaftlichen Aufgaben – vor allem eine Vorsteuerungsaufgabe in bezug auf die Liquidität.

– Die strategische Führung hat die Aufgabe, Erfolg und Liquidität vorzusteuern.
  Vorsteuern heißt, etwas frühzeitiger bemerken und sein Verhalten danach ausrichten.

Was Vorsteuern praktisch bedeutet, zeigen die folgenden Feststellungen.

4.1.2 Ein positiver und hoher Erfolg ist stets eine bessere Voraussetzung für die Steuerung der Liquidität als ein negativer oder kleiner Erfolg.

– Ein hohes und sicheres Erfolgspotential ist stets eine bessere Voraussetzung für spätere Erfolge als ein kleines und unsicheres Erfolgspotential.

4.1.3 In bezug auf die tatsächliche spätere Liquidität werden durch den erzielten Erfolg nur »Liquiditätspotentiale« eröffnet, keine absoluten Sicherheiten.

– Die strategische Führung kann in Gestalt von Erfolgspotentialen nur Voraussetzungen mit hohen Erfolgschancen, aber keine Sicherheiten für spätere Erfolge schaffen.

4.1.4 Die Erfolgs- und Bilanzdaten schaffen die auf die Dauer wirksamen Obergrenzen (= Randbedingungen) für die Spielräume bei der Liquiditätssteuerung.

Auch der beste Erfolg kann ein Versagen bei der Liquiditätssteuerung (z.B. bei der Realisierung der Forderungen) nicht ausschließen.

– Erfolgspotentiale stellen Obergrenzen für den realisierbaren Erfolg dar. Je höher die Obergrenze, um so größer der Spielraum für die Erfolgssteuerung. Auch das beste Erfolgspotential kann durch ein falsches Verhalten in der operativen Führung verspielt werden.

4.1.5 Verlust-Ausweise – auch bei noch steigender Liquidität – sind stets eine erste und relativ frühe Vorwarnung für spätere negative Liquiditätswirkungen.

– Rückläufige und schwindende Erfolgspotentiale – auch bei zunehmenden Gewinnen – sind stets eine erste und relativ früh erfolgende Vorwarnung für später eintretende Erfolgseinbußen.

4.1.6 Einen Erfolg (+ oder –) im Sinne der Erfolgsrechnung und die daraus resultierenden finanziellen Wirkungen hat eine Unternehmung auch dann, wenn sie keine Erfolgsrechnung hat und nichts von der Existenz einer solchen Steuerungsgröße und des dafür geeigneten Instrumentariums weiß oder wissen will. Merkt man z.B. den vorher nicht gekannten Verlust erst an den späteren negativen Liquiditätswirkungen, dann ist es zum erfolgreichen Gegensteuern meistens schon zu spät.

– Auch ein Erfolgspotential hat jede Unternehmung. Ob sie davon etwas weiß oder nicht, ist letztlich ohne Bedeutung für den Eintritt der entsprechenden Wirkungen. Merkt man die vorher nicht gekannten schwindenden Erfolgspotentiale erst an den negativen Erfolgswirkungen, dann ist es zum gegensteuernden Handeln meistens schon zu spät. Soweit es noch gelingt, ist es stets aufwendiger als in einem früheren Zeitpunkt.

4.1.7 Die Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität können sich stets entgegengesetzt verändern. Deshalb erfordern beide Größen eine permanente und separate Steuerung. Die Steuerung jeder Größe ist daher – unabhängig von der personellen Zuordnung – eine eigenständige Aufgabe.

– Auch Erfolgspotential und Erfolg können sich immer wieder entgegengesetzt verändern. Das erfordert neben der operativen Unternehmungsführung ebenso eine laufende strategische Unternehmungsführung. Beides sind eigenständige Aufgaben.

4.1.8 Erfolg und Liquidität brauchen zu ihrer Steuerung verschiedene Arten von Orientierungsgrundlagen. Die Steuerung der Liquidität erfolgt über Einnahmen und Ausgaben; die Steuerung des Erfolges über Aufwendungen und Erträge bzw. Kosten und Preise.

– Auch die Unternehmungsstrategie hat ihre eigenen Orientierungsgrundlagen. (Man kann eine Größe niemals mit den gleichen Daten wirksam vorsteuern, mit denen ihre endgültige Steuerung erfolgt.) Deshalb sind Erfolgsdaten als Orientierungsgrundlagen für die strategische Unternehmensführung relativ wirkungslos und oftmals total irreführend.

4.1.9 Erfolgssachverhalte lassen sich messen, strukturieren und entscheiden, ohne daß dabei stets notwendigerweise auch über die Liquiditätssteuerung gesprochen werden muß. Muß es dennoch geschehen, ist das meistens eher ein schlechtes Zeichen, nämlich für eine beengte oder bereits gefährdete Liquidität.

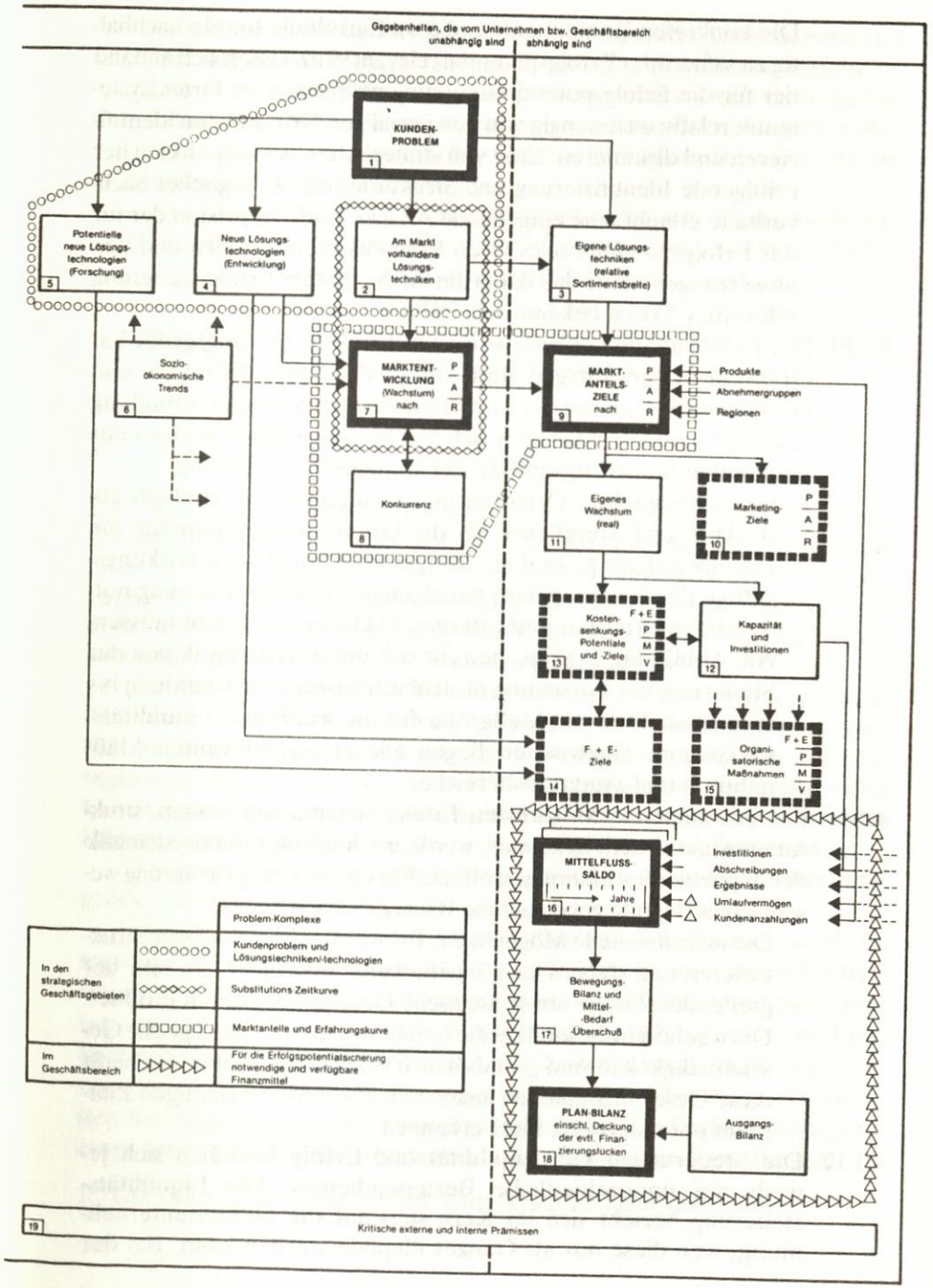

Abbildung 2: Allgemeine Grundsystematik der für strategische Planungen relevanten Problemfelder und ihrer Verknüpfungen

– Die konkreten Komponenten, die im Einzelfalle für ein nachhaltig zu sicherndes Erfolgspotential relevant sind, lassen sich anhand der für die Erfolgspotentialsteuerung maßgebenden Grundsystematik relativ unabhängig von den jeweiligen Erfolgsdaten identifizieren und diskutieren. Eine von strategischen Ansatzpunkten her erfolgende Identifizierung und Strukturierung strategischer Sachverhalte erlaubt eine eingehende Analyse und Diskussion der für das Erfolgspotential relevanten Komponenten, Größen und Voraussetzungen, ohne daß dabei die für die spätere Erfolgssteuerung relevanten Daten bekannt sein müssen.

4.1.10 Der Erfolg als eine zeitlich weiter reichende Steuerungsgröße hat Orientierungsgrundlagen und Meßgrößen, die abstrakter und komplexer sind als bei der Liquiditätssteuerung (siehe Abbildung 1, Zeilen 8 und 9). Das setzt sich fort bei den zeitlich noch weiter reichenden Steuerungsgrößen der strategischen Führung.

– Die strategischen Orientierungsgrundlagen sind deshalb abstrakter und komplexer als die Orientierungsdaten für die Erfolgssteuerung, weil sie das gesamte langzeitige Wirkungsgefüge der für die spätere nachhaltige Erfolgsrealisierung notwendigen externen und internen Faktoren abdecken müssen. Wie Abbildung 2[1] zeigt, bezieht sich diese Systematik von der Steuerung der Forschung als früheste Vorlaufentscheidung bis zum Cash Flow als Meßgröße für die künftigen Liquiditätswirkungen. Dazwischen liegen alle erfolgsrelevanten Maßnahmen und Funktionsbereiche.

4.1.11 Die instrumentelle Möglichkeit, Erfolge systematisch messen, strukturieren und steuern zu können, wurde erst durch die Grundsystematik der doppelten Buchführung eröffnet. Alle für die Erfolgssteuerung wesentlichen Begriffe gehen auf die Bilanzgleichung zurück.

– Die instrumentelle Möglichkeit, Erfolgspotentiale messen, strukturieren und steuern zu können, wurde erst durch ein sehr tief greifendes Wissen um strategische Gesetzmäßigkeiten eröffnet. Dazu gehört insbesondere die Erfahrungskurve. Strategische Gesetzmäßigkeiten sind grundsätzlich langfristiger Natur, das heißt diese Gesetzmäßigkeiten lassen sich in einem kurzfristigen Zeitraum normalerweise nicht erkennen.

4.1.12 Die Steuerungen von Liquidität und Erfolg beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Bezugseinheiten. Die Liquiditätssteuerung bezieht sich im Kern stets auf die Gesamtunternehmung, weil diese nur als Ganzes illiquide werden kann. Bei der

1 Auf Abbildung 2 wird in Kapitel VII/Abschnitt 4.2. noch in detaillierterer Form zurückgegriffen.(*)

Erfolgssteuerung steht zwar letztlich auch der Unternehmungserfolg im Mittelpunkt. Dennoch beziehen sich die Ansatzpunkte der direkten Erfolgssteuerung normalerweise auf viele kleine Bezugseinheiten in einer viel weiter reichenden und auch anderen Tiefengliederung in der Unternehmungsorganisation als bei der Liquiditätssteuerung.

– Die strategische Führung hat es aufgabenbedingt auch mit anderen Bezugseinheiten und deren hierarchischen Gliederungen zu tun als die Liquiditätssteuerung und die Erfolgssteuerrung. Man nennt diese ganz generell strategische Geschäftseinheiten, weil mit den sie betreffenden gesamthaften Entscheidungen Erfolgspotentiale gesteuert werden.

4.2 Die »Systemhaftigkeit« dieser Beziehungen

Eine wichtige Eigenschaft der doppelten Buchhaltung und aller daraus für die Erfolgssteuerung entstandenen Entscheidungshilfsmittel besteht in einer systeminhärenten laufenden Koordinierung zwischen der ihr zugeordneten Steuerungsgröße Erfolg und der vorzusteuernden Liquidität. Es bedarf dazu, wie in jedem funktionsfähigen System, keiner besonders zu etablierenden Koordinierungsfunktion.

Die für die strategische Führung relevante Grundsystematik laut Abbildung 2 – mit allen dahinter stehenden Gesetzmäßigkeiten – enthält in gleicher Weise die notwendige Koordinierung zwischen der strategischen und der operativen Unternehmungsführung. Es bedarf dazu keiner besonderen, spezifischen Koordinierungsaufgabe. Sie ist systeminhärent wie bei allen hierarchisch organisierten realen Systemen.

Die systemhaften Zusammenhänge zwischen allen vier Steuerungsgrößen zeigt Abbildung 3.

Diese Systemhierarchie ist dadurch gegeben, daß alle Zeithorizonte stets in der Gegenwart beginnen. Das heißt, der jeweils kürzere Zeithorizont ist mit seiner Steuerungsgröße und deren Orientierungselementen stets ein Subsystem des weiter reichenden Zeithorizontes, weil die kurze Frist stets ein Teil der längeren ist. Deshalb gelten für die allgemeinen Beziehungen zwischen allen vier Steuerungsgrößen die grundlegenden Bedingungen, die für die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit eines jeden hierarchisch organisierten Systems gelten. Zum Beispiel:[2]

1. Die Obersysteme dürfen die Untersysteme nicht überfordern.

2 Eine detailliertere Darstellung dieser Funktionsprinzipien erfolgt in Kapitel VII/Abschnitt 3.(*)

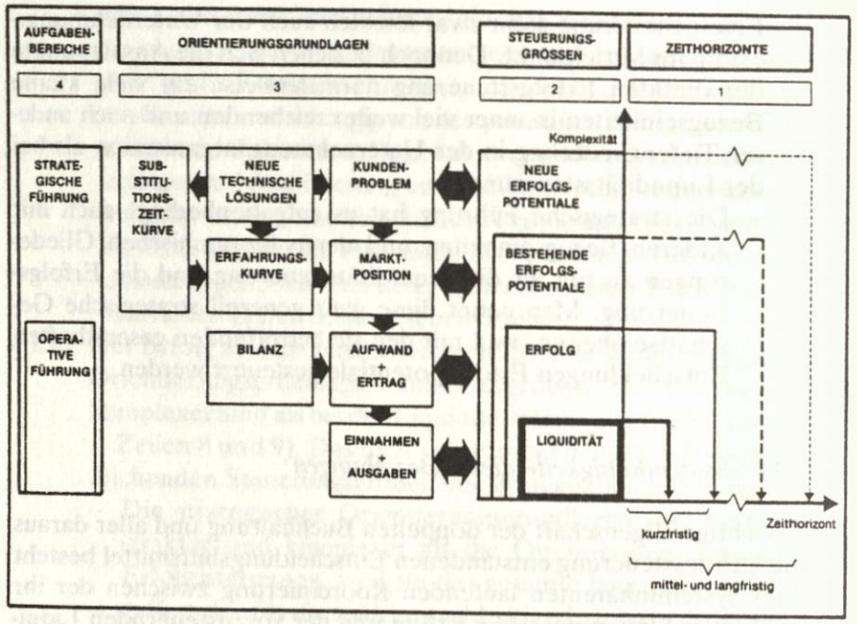

Abbildung 3: Aufgabenbereiche der Unternehmungsführung mit ihren Steuerungsgrößen und der zunehmenden Komplexität der jeweiligen Orientierungsgrundlagen

2. Ein Versagen der Untersysteme kann zum Untergang des Gesamtsystems führen, aber auch ein selbstherrliches Autonomiestreben eines Subsystems.

Praktisch heißt das:

3. Die Steuerung des Erfolges wie auch der Erfolgspotentiale darf sich nur in den Grenzen der langfristig verfügbaren Liquidität bewegen.
4. Eine reine erfolgsorientierte Steuerung (z.B. Gewinnmaximierung) kann durch die daraus entstehende Schädigung des Erfolgspotentials ungewollt langfristig zum Gegenteil führen. Ebenso wie bei alternativen Finanzierungsmaßnahmen die damit verbundenen Erfolgswirkungen Beachtung erfordern, ist es bei der Erfolgssteuerung bei einer Reihe von Aktions- und Verhaltensfeldern notwendig, die jeweiligen Wirkungen auf die Erfolgspotentiale zu beachten. Zu diesen Feldern gehören die Preispolitik, die Produktqualität, die Lieferzeit oder Produkteverfügbarkeit, der Stand der Technik der Produkte und der gesamte Kundendienst (vor und nach dem Verkauf).

Bei einem stets gemeinsamen obersten Unternehmungsziel unterscheiden sich sowohl alle vier Führungsgrößen wie auch die beiden genannten Führungsaufgaben daher vor allem in der Länge des von ihnen abgedeckten Zeithorizontes, und zwar anhand der jeweiligen produkt- und marktspezifischen Zeitgegebenheiten. Langfristig und kurzfristig sind dabei inhärente Eigenschaften der verschiedenen Steuerungsgrößen und ihrer unterschiedlichen Orientierungsgrundlagen, wobei die verschieden langen Zeithorizonte alle den gleichen Anfangszeitpunkt haben. Deshalb kann es bei der Anwendung einer der Aufgabe entsprechenden Grundsystematik keine Koordinierungsprobleme zwischen der strategischen und der operativen Führungsaufgabe geben, selbst wenn sie von verschiedenen Personen wahrgenommen wird, weil diese über die Zeit gegebenen Systembeziehungen von der als Steuerungsinstrument fungierenden Grundsystematik abgedeckt werden. Daraus ergibt sich auch, daß die zunehmende Anwendung der für die strategische Unternehmungsführung wesentlichen Erkenntnisse mehr oder weniger zwangsläufig zu einer zunehmenden Ausgewogenheit im gesamten Entscheidungsgefüge bei einer gleichzeitig besser beherrschbaren Erfolgs- und Liquiditätssicherung führt. Die strategische Aufgabenstellung hat dabei ihrem Wesen nach in einer sachlich und zeitlich so weit wie möglich übergreifenden und umfassenden Weise alles einzubeziehen, was für das oberste Unternehmungsziel von Bedeutung sein kann.

Dieses oberste Ziel ist die nachhaltig, das heißt auf eine möglichst lange Sicht angelegte Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Diesem obersten Ziel dienen letztlich alle vier Führungs- bzw. Steuerungsgrößen.

Aus dieser grundsätzlichen Zielgemeinsamkeit sowie aus den zeitlich und sachlich gegebenen Wechselbeziehungen, wie sie aus den Abbildungen 1 und 3 andeutungsweise erkennbar sind, ergeben sich mannigfache Verknüpfungen zwischen der strategischen und der operativen Unternehmungsführung. Ihre Kenntnis ist eine notwendige Voraussetzung für die bestmögliche und auch rationelle Erfüllung der sich stets auf einen langen Zeithorizont beziehenden Aufgabe der Unternehmungsführung.

5. Zu den Orientierungsgrundlagen für die strategische Führung

Der Kern der Eigenständigkeit der strategischen Führung besteht in den eigenständigen Orientierungsgrundlagen, die besser als mit den kurzfristigeren Erfolgsdaten die längerfristigen Erfolgs-Chancen, Risiken und die davon ausgehenden Liquiditätseinflüsse erkennen lassen. Das ist besonders dann wichtig, wenn sich daraus Erkenntnisse ergeben, die im Gegensatz zu den Erkenntnissen aus den kurzfristigen Erfolgsdaten stehen. Deshalb ist es zur weiteren Charakterisierung strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns notwendig, einige Anmerkungen zum Wesen des langfristigen Geschehens im Gegensatz zum kurzfristigen Geschehen zu machen. Lang- und kurzfristig sind bei allen Führungsfragen wesentlich mehr als nur die zeitlichen Unterschiede. Die Zeit liefert dabei nur die Meßgröße für die Zeiträume, in denen das jeweils langfristige Geschehen oder das jeweils kurzfristige relevante Geschehen abläuft.

5.1 Zur Charakteristik des Langfristigen

1. Der Begriff des Langfristigen schließt prinzipiell ein, daß es kurzfristig immer wieder anders sein kann. Das hat u.a. auch zur Folge, daß sich langfristige Entwicklungstrends nicht mit hinreichender Genauigkeit aus kurzzeitigen Daten ableiten (extrapolieren) lassen, aber auch, daß man sich durch kurzfristige, oszillierende Entwicklungen nicht ohne weiteres in einer strategischen Entscheidung beirren lassen darf. Daraus ergibt sich häufig ein Gegensatz zwischen kurzfristiger und langfristiger, d.h. zwischen operativer und strategischer Betrachtung.
2. Der jeweils übersehbare Zeithorizont ist im Grunde ebenso eine Funktion unterschiedlicher Orientierungsgrundlagen, wie im optischen Bereich der mit dem Auge wahrnehmbare Horizont zuerst eine Funktion des Standortes und nicht des Willens und der Geisteskraft ist. Das führt u.a. auch zur gleichen Erkenntnis wie unter 1. genannt, nämlich, daß sich langfristig wichtige Erkenntnisse im Normalfalle nicht aus kurzfristig wichtigen Erkenntnissen ohne weiteres ableiten, d.h. durch eine zeitliche Extrapolation gewinnen lassen.
3. Das Langfristige ist nicht Selbstzweck, sondern ein Orientierungsmittel mit ganz bestimmten Zwecken: Auch das läßt die Analogie mit dem optischen Gesichtsfeld leichter erkennen.
   Je weiter der Horizont, den jemand überblicken kann, um so früher sieht und erkennt er:

   - ob überhaupt etwas auf ihn zukommt,
   - aus welcher Richtung es kommt,
   - ob es etwas Gutartiges (Chance) oder etwas Bösartiges (Risiko) ist,
   - wie lange es braucht, bis es bei ihm ist.

   Je frühzeitiger etwas erkannt wird, um so besser kann man sich auf das Kommende vorbereiten und die dafür notwendigen Entscheidungen treffen. Man hat auch um so mehr Zeit, um sich alles in Ruhe zu überlegen. Man ist nicht genötigt, durch rasches Handeln etwas tun zu müssen, was sich später als völlig falsch herausstellt, aber dann in der Regel nicht mehr zu korrigieren ist.

6. Marktanteile und Erfahrungskurve[3]

In der Unternehmungsstrategie spielt der Marktanteil eine entscheidende Rolle, weil Marktanteile Erfolgspotentiale repräsentieren.

Um anhand einer solchen allgemeinen Aussage erfolgspotentialorientierte Entscheidungen zu treffen, bedarf es nicht nur einer hinreichenden Kenntnis über das hinter dieser Aussage stehende Wirkungsgefüge und die dabei relevanten Randbedingungen. Im konkreten Fall ist auch ein profundes Wissen über das jeweils gegebene und zu beachtende produkt- und marktspezifische Bedingungsgefüge erforderlich.

6.1 Warum repräsentieren Marktanteile Erfolgspotentiale?

Der tiefere Grund dafür liegt in dem Phänomen der Erfahrungskurve. Die Erfahrungskurve besagt folgendes:

Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Mengen eines Produktes oder einer Leistung entsteht ein Kostensenkungspotential von rund 20–30 %, im Minimalfalle bei den Wertschöpfungskosten.[4] Wesentlich ist, daß sich die Erfahrungskurve auf konstante Geldwerte bezieht.

Damit sind die potentiellen Stückkosten eine Funktion der kumulierten Mengen. Der Kostenrückgang ist zwar nur potentieller Natur. Das heißt, er tritt nicht automatisch ein. Seine Realisierung setzt voraus, daß die Unternehmensführung die Fähigkeiten zum Erkennen und

3 Die in diesem Abschnitt behandelten Sachverhalte sind ausführlicher dargestellt bei: Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Neuauflage bearbeitet und ergänzt von Markus Schwaninger, Frankfurt/New York 1986, S. 245–315. (*)

4 In nicht mehr wachsenden Märkten sinken diese Sätze auf 10 bis 15 % (vgl. Kapitel VII/8.1.). (*)

gibt, wo gerade diejenigen die meiste Zeit haben, sich mit der Analyse des bisherigen und des potentiellen künftigen Geschehens zu befassen, die am letzten Geschehen maßgeblich beteiligt waren oder für das potentielle künftige Geschehen die Verantwortung tragen.

2.5 Gemeinsamkeiten zwischen Militär- und Unternehmungsstrategie

Clausewitz studierte ein Leben lang »130 Feldzüge« in ihren strategisch wesentlichen Abläufen. Daraus gewann er grundlegende und allgemeingültige Erkenntnisse über die Faktoren und Bedingungen strategischer Art, die letztlich für Sieg oder Niederlage entscheidend waren. Die empirisch gewonnenen Erkenntnisse erlaubten es, zu Grundregeln von einer nahezu allgemeingültigen Gesetzmäßigkeit zu kommen. Solche Grundregeln erzwingen ihre Beachtung allein durch die Tatsache, daß ihre Nichtbeachtung den angestrebten Entscheidungs- und Handlungserfolg gefährdet und damit von vornherein in Frage stellt. Das heißt, daß die Grundlagen und Regeln für das strategische Denken, Entscheiden und Handeln stets empirischer Art sind. Die für einen bestimmten Sachbereich zutreffende Strategie ist daher in ihren Grundlagen stets eine Erfahrungswissenschaft. Ihre konkreten Grundlagen müssen stets in einer engen Beziehung zur Wirklichkeit stehen, bei aller oft unvermeidbaren Abstraktion, weil sich nur so hochkomplexe Sachverhalte geistig übersehbar machen und verarbeiten lassen. Nur von der im jeweiligen Sachbereich (Militär, Unternehmung, Staat usw.) erfahrbaren Wirklichkeit her und in den dort ergründbaren problemspezifischen und sachbereichsspezifischen Ablaufmustern oder Wirkungsmechanismen lassen sich hinreichend zuverlässige strategische Grundsätze und Regeln ableiten. Sie lassen sich deshalb ohne ein solches Fundament auch nicht ohne weiteres erfolgreich aus einem Sachbereich in den anderen übertragen, auch wenn es dafür hinreichende logische Begründungen gibt. In der besseren Kenntnis solcher für die langfristige Erfolgssicherung wichtigen Ablaufmuster liegt der eigentliche Fortschritt im unternehmungsstrategischen Wissen.

Demgegenüber besteht bei der Militärstrategie und der Unternehmungsstrategie eine fundamentale Gemeinsamkeit in der völlig gleichen Denkmethodik. Auch die Kenntnis der spezifischen Merkmale dieser Denkmethodik ist notwendig, um Irrwege und Schwierigkeiten bei der Erarbeitung von Strategien zu minimieren.

3. Zur spezifischen Charakteristik strategischen Verhaltens

3.1 Vorbemerkungen

Die präzise Kenntnis der in der strategischen Denkmethodik selbst begründeten Eigenheiten jeglicher Strategie ist besonders wichtig für die Antwort auf folgende Fragen:

a) Für welche Arten von Problemen und Zielen führt der strategische Denkansatz von vornherein zu den jeweils besseren Entscheidungen, wenn man den strategischen Ansatz mit einem nicht-strategischen Ansatz vergleicht?
b) Warum erfordert der strategische Denkansatz stets eine disziplinierte und anspruchsvollere geistige Arbeitsmethodik?
c) Warum müssen die aus dem strategischen Denkansatz resultierenden Entscheidungs- und Handlungskonsequenzen normalerweise im Gegensatz zu den nicht-strategisch gefundenen stehen?

Die Antwort auf diese Fragen läßt uns auch leicht erkennen, warum es das nicht-strategische Denken und Handeln stets leichter und einfacher hat im Herausfinden und Durchsetzen seiner Entscheidungen und warum das insbesondere bei mehrheitlich zu beschließenden Entscheidungen von Bedeutung ist.

3.2 Der Kern des Strategie-Begriffes

Strategie ist nicht gleich Vorgehensweise. Wenn es so wäre, gäbe es keinen Unterschied zwischen einer strategisch orientierten Vorgehensweise und einer eindeutig als nicht-strategisch qualifizierbaren Vorgehensweise.

Über den Inhalt des Strategie-Begriffes gibt uns der sprachliche Ursprung des Wortes wertvolle Hinweise. Wir werden daraus auch erkennen, warum seine Anwendung in der sogenannten strategischen Unternehmensführung gerechtfertigt ist. Strategie kommt aus dem Altgriechischen und ist ein zusammengesetztes Wort: STRATAEGEO.

Der erste Wortteil »stratos« heißt dabei:

- Etwas weit Ausgebreitetes und alles andere Überlagerndes, im geistigen wie im materiellen Sinne;
- Etwas, *das alles andere umfaßt, übergreift und in sich enthält;*
- Etwas, das deshalb in der Hierarchie der Zwecke und Ziele eine übergeordnete Bedeutung hat.

Der zweite Wort-Teil »igo« heißt tun und handeln.

Strategie bedeutet demnach, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.

Ursprünglich war Strategie die Kunst der Staatsführung. Sie schloß zwangsläufig die Kriegsführung mit ein. Die uns eher geläufige begriffliche Einengung auf den Militärbereich fand erst später statt. So wurde im Zeitablauf aus dem ursprünglich breiteren Begriffsinhalt Strategie immer mehr die Kunst der Kriegsführung oder die Feldherrenkunst. Eine ältere, aber sehr anschauliche Definition des Strategie-Begriffes aus dem Militärbereich gibt nützliche Hinweise auf die für den strategischen Denkansatz maßgebenden Elemente. Diese Definition erleichtert uns auch das Verständnis für den Begriff und für die spezifische Aufgabe der Unternehmensstrategie.

Strategie im Militärbereich bedeutet demnach:

- Bevor man etwas beginnt (einen Krieg oder einen Feldzug),
- einen Gesamtplan zu erarbeiten mit dem Zweck, herauszufinden,
- wie man *von Anfang* an handeln muß,
- um am *Ende Erfolg* zu haben.

Damit ist eine wesentliche Eigenschaft jeder Strategie gekennzeichnet, nämlich ein durchgängiger Zusammenhang zwischen Anfangshandeln und Enderfolg in bezug auf ein übergeordnetes Ziel.

3.3 Geschichtliche Erweiterung der Militärstrategie

In der weiteren Entwicklung der Militärstrategie lernte man zu unterscheiden zwischen der Strategie und der Taktik (= Lehre von den Verhaltensregeln, die im Ausführungsablauf ihre Beachtung erfordern). Im Zuge der weiteren Differenzierung kam quasi als Zwischenstück zwischen Strategie und Taktik die Lehre von der operativen Kriegsführung hinzu.

Im Laufe dieser Entwicklung hat auch die Militärstrategie selbst einen immer größeren Inhalt und eine breitere Aufgliederung erfahren.

In der einschlägigen militärstrategischen Literatur gibt es sehr umfassende Darstellungen und Aufzählungen dessen, was heute alles zum Lehrgebiet der Militärstrategie gehört.

Das äußere Kennzeichen dieser Verbreiterung der strategischen Wissensgrundlagen besteht darin, daß der relative Anteil des reinen militärischen Wissens an der Summe aller Wissenselemente fortgesetzt zugunsten nicht-militärischer Wissenselemente abgenommen hat. Das heißt, zur Militärstrategie gehören nicht nur militärische Elemente, sondern

der Einbezug aller Faktoren, die für den schließlichen Erfolg wichtig sein können. Das sind z.B. politische, soziale, psychologische, ökonomische, technologische Elemente und Aspekte, und zwar nicht nur im engeren Militärbereich selbst, sondern vor allem im gesamten Umsystem.

3.4 Spezifische Merkmale strategischen Denkens

Dahinter verbirgt sich folgendes allgemeine Strukturmerkmal für jegliche Strategie in jedem Anwendungsbereich (Militär, Unternehmung usw.). Die für jede Strategie bestimmenden Elemente liegen stets in einem größeren Umfang außerhalb des eigenen strategischen Führungs- und Einflußbereiches. Die Gründe für die in jeglicher Strategie überwiegende Orientierungsnotwendigkeit außerhalb des eigenen Systems (auch in der Unternehmungsstrategie) liegen letztlich darin, daß die im Umsystem oder im Obersystem liegenden Erfolgsvoraussetzungen ihre autonomen Veränderungstrends haben und damit zu entscheidenden Erfolgsdeterminanten werden, an denen das eigene Verhalten in bezug auf die angestrebten Erfolgsziele notwendigerweise orientiert werden muß.

Deshalb muß der strategische Denkansatz in seinen Schwerpunkten stets weit über den strategisch zu führenden Bereich hinausgehen. Das ist in der Unternehmungsstrategie noch wichtiger und schwieriger als in der Militärstrategie. Ihre außerhalb der Unternehmung liegenden komplexeren Sachverhalte sind vor allem durch das für die Unternehmungsstrategie in der Regel geltende Prinzip der »Ausdehnung in der Zeit« bedingt. Sie bringt naturgemäß nicht nur eine Ausweitung der dabei einzubeziehenden Sachfaktoren, sondern vor allem auch ihrer Veränderungsspielräume und der darin gegebenen Dynamik mit sich.

Aus dem höheren Komplexitätsgrad der strategischen Entscheidungsprobleme im Vergleich zu operativen Entscheidungsproblemen und -grundlagen kommen auch die vielfachen Schwierigkeiten, sei es in Bezug auf die problemadäquate Anwendung der strategischen Denkmethoden, sei es in bezug auf die Akzeptanz der sich daraus ergebenden Erkenntnisse und Entscheidungsnotwendigkeiten.

Die weiter vorn angeführte ältere Definition aus der Militärstrategie bringt vier Grundelemente zum Ausdruck, die im Grunde zwar für jede Planungsaufgabe gelten. Erst im Verbund mit ihrer Anwendung auf Ziele übergeordneter Art begründen sie die eigentliche Charakteristik der strategischen Denkmethodik. Es ist der vom »erfolgreichen Ende« abgeleitete »Gesamtplan«. Das erfolgreiche Ende ist dabei normalerweise stets weit von der Gegenwart entfernt.

Zu den spezifischen Eigenschaften eines Gesamtplanes gehört insbesondere eine jeweils zusammengehörige, d.h. insgesamt kohärente Entscheidungs- oder Verhaltensfolge. Die spezifische Wirkung einer so vom Endziel her abgeleiteten »kohärenten Schrittfolge«, d.h. eines bestimmten, gesamthaften Weges, besteht vor allem darin, daß dabei insbesondere die Anfangsschritte eine vom Enderfolgsziel her bestimmte Prägung erhalten. Gerade sie sehen daher beim strategisch orientierten Ansatz normalerweise völlig anders aus als bei einer nicht-strategischen Vorgehensweise.

Weiter ergibt sich daraus, daß das »übergeordnete Ziel« bei einer Strategie stets vorgegeben und nicht Gegenstand der jeweils sachbereichseigenen Strategieüberlegungen selbst ist.

Die Bedeutung und die Wichtigkeit strategischer Überlegungen und der daraus letztendlich resultierenden »Strategie« sind daher stets ebenso groß oder klein wie die Bedeutung und die Wichtigkeit des jeweiligen Zieles. Formal läßt sich daher bei allen vorkommenden Zielen, ohne daß sie übergeordneter Natur sein müssen, auch von Strategie sprechen.

Die Schwierigkeit, aber auch die schließliche Wirksamkeit des strategischen Denkansatzes ist besonders bei den obersten Unternehmungszielen von Bedeutung. Sie beziehen sich auf die Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung als Ganzes bzw. einer eigenständig existenzfähigen unternehmerischen Aktivität (Geschäftsgebiet) in einer jeweils sachlich und zeitlich umfassenden Gesamthaftigkeit. Dabei spielt die sachliche und zeitliche Strukturierung der im Zeitkontinuum fortlaufend zu sichernden Überlebensfähigkeit der Unternehmung in allen ihren Kurz- und Langzeiterfordernissen eine tragende Rolle.

Höherrangige Ziele sind dabei stets diejenigen, die die niederrangigen sachlich und zeitlich mit einschließen.

Die Übergeordnetheit oder der höhere Rang eines Zieles ist prinzipiell dadurch gegeben, daß die anderen Ziele dann von selbst hinfällig werden, wenn das übergeordnete Ziel nicht erreicht wird oder nicht gesichert ist. Welches Ziel übergeordnet ist, ist daher keine Weltanschauungsfrage und keine Entscheidungsfrage, sondern durch die jeweiligen Wirkungsmechanismen vorgegeben.

Daß das Anwendungsgebiet strategischen Denkens vor allem bei den am schwierigsten übersehbar zu machenden obersten Zielen liegt, hat nicht unerhebliche Folgen. Weil es dort am schwierigsten ist, eine tragfähige Strategie zu erarbeiten und zu begründen, wird man dort auch am leichtesten zum nicht-strategischen Denken, Entscheiden und Handeln verführt, ohne sich über dessen spätere nachteilige Folgen im vorhinein hinreichend im klaren zu sein. Je hochrangiger ein Ziel ist,

um so größer wird nämlich zwangsläufig auch die Diskrepanz in den tatsächlichen Folgen und Wirkungen bei beiden Verhaltensweisen. Das ist vollständig unabhängig von den ggf. völlig gleichen Zielvorstellungen, Absichten und Willenserklärungen.

Vom faktischen Wirkungsgefüge her gibt es daher in jedem Sachbereich stets eine bestimmte Kategorie von Zielen, die von Natur aus nur mit einem strategischen Denkansatz befriedigend lösbar sind. Sie besitzen aber auch den höchsten Komplexitätsgrad und die geringste sich ohne geistige Anstrengung selbst offenbarende Transparenz und Evidenz.

3.5 Wann ist die Anwendung strategischen Denkens prinzipiell unmöglich?

Das scheint zwar eine völlig überflüssige Frage zu sein. Ihre kurze Behandlung zeigt aber besonders deutlich,

a) durch welche spezifischen Eigenschaften das nicht-strategisch orientierte Denken und Handeln im Gegensatz zum strategischen besonders ausgezeichnet ist,
b) warum es das strategische Denken und Entscheiden prinzipiell immer schwerer hat, insbesondere, wenn es der mehrheitlichen Zustimmung eines im strategischen Denken unbewanderten Kollektivs oder Kollektivorgans bedarf.

Offensichtlich kann es den weiter vorn erwähnten Gesamtplan (als eine kohärente Verhaltensfolge) dann überhaupt nicht geben, wenn es sich um den extremen Grenzfall eines Zieles handelt, das in bezug auf Komplexität und Zeit so einfach ist, daß dafür von vornherein nur ein einziger Ausführungsschritt erforderlich ist, selbst wenn es dafür mehrere Alternativen gibt. Praktische Beispiele bietet das Kleinzeitverfahren (MTM).

Ein solcher Grenzfall eines »extrem einfachen Zieles« ist in bezug auf die für die Zielrealisierung maßgebenden sachlichen, räumlichen und zeitlichen Bedingungen durch zwei signifikante Eigenschaftsbündel gekennzeichnet:

1. Denken, Entscheiden und zielrealisierendes Handeln finden innerhalb einer äußerst kurzen Zeitspanne statt.
2. Alles für die Zielrealisierung Wesentliche ist nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich äußerst nah beim Überlegungs-, Entscheidungs- und Handlungsort in einem direkt überschaubaren Blickfeld und damit in seinem unmittelbaren Wirkungsgefüge leicht erkennbar.

Deshalb sind auch alle Zusammenhänge zwischen Ausführungsschritt, Ausführungsbedingungen und Zielerreichung, d.h. das gesamte ursächliche Wirkungsgefüge, das für das jeweilige Entscheiden und Handeln bestimmend ist, ohne große geistige Anstrengung und im Grenzfall allein mit den äußeren Sinnesorganen leicht und relativ eindeutig erfaßbar, ohne jeden abstrahierenden Denkvorgang.

Es gibt in einem solchen einfachen Fall keine Möglichkeit des Unterscheidens zwischen einer strategischen und einer nichtstrategischen Vorgehensweise. Ganz einfach deshalb, weil es keine Schrittfolge gibt. Damit kann es auch keine kohärenten oder nicht-kohärenten Schrittfolgen geben. Gerade aber die jeweils zusammenhängende (kohärente) Schrittfolge stellt einen wesentlichen Aspekt in jeglicher Strategie und insbesondere in der Unternehmungsstrategie dar, weil dort der jeweils kohärente Satz von Schritten sich in der Regel zwangsläufig stets auf eine relativ lange künftige Zeitstrecke beziehen muß. Vor allem aber zeigt dieses Einfach-Beispiel folgendes:

Im Gegensatz zum strategisch orientierten Verhalten hat das nicht-strategisch orientierte Verhalten stets die geringere geistige Anstrengung, die höhere Evidenz und die leichtere Begründbarkeit für sich. Deshalb stellt das nicht-strategische Verhalten von vornherein auch bescheidenere Ansprüche an die geistige Vorstellungskraft und an das entsprechende Abstraktions- und Kombinationsvermögen. Das am direkten Augenblickserfolg bzw. am schnellen und kurzfristigen Erfolg orientierte Verhalten ist daher normalerweise stets ein nicht-strategisch gesteuertes Verhalten.

3.6 Wichtigste Unterschiede zwischen strategisch orientiertem und nicht-strategisch orientiertem Verhalten

Kennzeichen des strategischen Denkansatzes ist die alles einbeziehende und zeitlich weit in die Zukunft hineinreichende Gesamthaftigkeit und die daraus resultierende, auf den gesamten Wirkungshorizont bezogene kohärente Handlungsfolge.

Sie gibt vom gewollten, aber normalerweise zeitlich noch weit entfernten schließlichen Handlungserfolg her zwingende Hinweise, wie man von Anfang an, d.h. gerade in der unmittelbaren Gegenwart oder näheren Zukunft, handeln muß, um die besten Voraussetzungen mit der höchsten Chance für den schlußendlichen Gesamterfolg bzw. für einen künftig bleibenden Dauererfolg zu sichern. Anfang und Ende können sich dabei auf die Lebenszyklen von Produkten und/oder Märkten beziehen. Soweit es sich um dauerhafte Märkte handelt, ist als

Anfang das jeweilige kontinuierlich verlaufende Gegenwartsverhalten mit seinen marktspezifischen Fernwirkungen zu verstehen.

Das bedeutet im Regelfall, daß dabei bewußt ein vordergründig weniger vorteilhaft erscheinendes Verhalten in Kauf genommen werden muß, wenn die günstigste gesamthafte strategische Lösung das erfordert.

Prinzipiell ist dieser Sachverhalt nichts Ungewöhnliches. Er gilt für jede Planung schlechthin, weil sie den Beginn der Ausführung und deshalb die Objektrealisierung auch stets zu verzögern und zu verteuern scheint.

In Wirklichkeit werden dadurch aber normalerweise Gesamtzeit und Gesamtaufwand verringert und die Gesamteffizienz gesteigert. In der Unternehmungsstrategie zeigt sich dieser Zusammenhang darin, daß prinzipiell nichts für die Zukunft getan werden kann, was nicht den Gegenwartserfolg und die Gegenwartsliquidität belastet. Das heißt letztlich nichts anderes, als daß strategisches Denken, Entscheiden und Handeln stets das Opfern von Augenblicksvorteilen zugunsten höherer Zukunftsvorteile ist. Wenn es nicht so wäre, bräuchte man kein strategisches Denken. Allerdings ist aus dem gleichen Grund auch oft die Realisierung der bestmöglichen Strategien dann erschwert, wenn, als Folge von strategischen Versäumnissen in der Vergangenheit, die in der Gegenwart verfügbaren Ressourcen besonders schwach sind.

Das heute verfügbare Wissen über unternehmungsstrategisch relevante Ablaufmuster zeigt deutlich, daß gerade in den günstigsten Ausgangssituationen die »Anfangsschritte« von ausschlaggebender Bedeutung für die langfristige Sicherung hoher Erfolgspotentiale sind. Sie begründen vor allem diejenigen Erfolgsvoraussetzungen, für deren Zustandekommen, neben dem günstigsten Startzeitpunkt, eine lange Zeit erforderlich ist, die nicht beliebig verkürzt werden kann. Gerade deshalb können Fehler oder Versäumnisse bei den Anfangsschritten später normalerweise nicht mehr korrigiert werden.

Das strategisch notwendige Verhalten wird im vorhinein nur über eine strategisch orientierte Analyse erkennbar. Eine an nicht-strategischen Grundlagen orientierte Analyse läßt es erst erkennen, wenn es schon zu spät zum besseren Handeln ist.

Deshalb führt die strategisch orientierte Problemanalyse prinzipiell auch stets zu anderen Entscheidungsausgängen als das nur an den jeweils erkennbaren Erfolgsrechnungsdaten orientierte Verhalten. Eine Notwendigkeit für ein explizites strategisches Verhalten in der Unternehmung gäbe es praktisch nicht, wenn die beim nicht-strategischen Denken und Handeln fortgesetzt im Zeitablauf aneinandergereihten und an den jeweiligen Erfolgsrechnungsdaten orientierten Entscheidungen auf lange Sicht zum gleich hohen, zeitlich integrierten Gesamterfolg führen würden wie beim strategischen Ansatz.

Der Verzicht oder das Nichtwissen um strategisch bessere Orientierungsmethoden bedeutet ein stetes »Vor-sich-hin-Entscheiden«, das unter den heutigen Wirtschaftsbedingungen in sich ständig kumulierenden Führungsschwierigkeiten resultiert, die sich mit einem ausschließlich operativ orientierten Entscheidungsverhalten prinzipiell nicht beheben lassen. Das nicht-strategische Verhalten ist daher in seinem Kern stets an kurzlebigen (operativen) Daten und Wirkungen orientiert.

Daraus ergeben sich in der Regel fundamentale Fehlwirkungen zweifacher Art:

- Es werden nicht nur die langfristig notwendigen Erfordernisse zwangsläufig vernachlässigt.
- Es werden damit oftmals, wenn auch unwissentlich, zusätzliche negative Bedingungen für die späteren Erfolgsvoraussetzungen selbst geschaffen.

Weil sie aber später nicht mehr rückgängig gemacht werden können, gelten sie dann als unabänderliche, schicksalhafte Entwicklungen.

Das nicht-strategisch orientierte Verhalten ist daher in seiner Vorgehensweise dadurch gekennzeichnet, daß es die jeweils kurzfristig überschaubaren und unmittelbar ins Auge fallenden Handlungsnotwendigkeiten und die sich mehr oder weniger bereits aufdrängenden Situationsbedingungen zur alleinigen Grundlage seines Handelns macht. Durch ein derart im Zeitablauf fortgesetzt aneinandergereihtes und etappenweise »optimiertes« Entscheiden und Handeln sucht man im Zeitablauf das übergeordnete Ziel zu erreichen.

Dem geistig anstrengenderen und schwierigeren Denken in strategischen Kategorien wird dabei aus Bequemlichkeit, aus Unwissen oder aus Unvermögen ausgewichen. Die für eine tragfähige Strategie stets maßgebende und vom Enderfolg abgeleitete kohärente Verhaltensfolge wird dabei zwangsläufig in viele isolierte Wegstücke, d.h. kurze Fristen aufgebrochen, nicht bewußt, sondern so, wie sie sich im Zeitablauf und den sich damit ändernden Situationsbedingungen anbieten und sich als situationsbezogene Entscheidungsnotwendigkeiten aufdrängen. Für den so Handelnden gibt es keinen Gesamtweg mit einer kohärenten Verhaltensfolge im strategischen Sinne. Jedes Wegstück führt zu einem Perioden-Erfolgsziel. Eine Ausrichtung am übergeordneten Ziel besteht bestenfalls intuitiv und im Willen desjenigen, der entscheidet. Das kann aber keinesfalls die durch die fehlende strategische Methodik fehlenden Erkenntnisse ersetzen.

3.7 Schlußbemerkungen

Die nur vom strategischen Ansatz her zu findende »Kohärenz einer langfristigen Entscheidungskette« hat eine für die langfristige Führungseffizienz und Führungseffektivität wichtige Funktion. Ihr substantieller Gehalt besteht in der Herbeiführung einer weitestgehenden Ausgewogenheit und langfristig widerspruchsfreien Abstimmung zwischen

1. allen für die permanente Unternehmungssicherung wichtigen Führungsgrößen (Liquidität, Erfolg, Erfolgspotentiale),
2. diesem »Zielgebäude« und den für seine Realisierung wesentlichen externen Einflußgrößen positiver und negativer Art,
3. diesem »Zielgebäude« und den dafür über die gesamte Zeitstrecke hinweg notwendigen, aber auch verfügbaren Ressourcen.

Praktisch besteht die Herbeiführung dieser Ausgewogenheit darin, daß

1. die Realisierung der kurzfristigen Erfolgschancen nicht so erfolgt (z.B. Gewinnmaximierung), daß dabei die langfristig wichtigen Erfolgsvoraussetzungen geschädigt werden;
2. die langfristig angestrebten Ziele so beschaffen sind, daß sie im Rahmen der zeitgerecht verfügbaren Ressourcen bleiben;
3. die für die langfristigen Ziele zu schaffenden Voraussetzungen in die unmittelbar dafür notwendigen Aktionsprogramme überführt werden;
4. der Einsatz der jeweils nur begrenzt verfügbaren personellen und sachlichen Ressourcen eine beständigere und damit effizientere Zuordnung und Aufgabenstellung in bezug auf kurz-, mittel- und langfristige Zielnotwendigkeiten erfährt. Es gibt viel weniger spontane und abrupte Umdispositionen, wie es bei der nur operativ orientierten Unternehmungsführung zwangsläufig der Fall ist. Das ist dort deshalb unvermeidbar, weil operative Daten eine strategisch wichtige Handlungsnotwendigkeit prinzipiell stets erst in einem späteren Zeitpunkt und damit in der Regel erst in einem zu späten Zeitpunkt erkennen lassen, wenn die negativen Wirkungen des früher unterlassenen oder fehlerhaften Handelns bereits für jeden – auch ohne besondere geistige Anstrengung – deutlich sichtbar sind und der Entscheidungsspielraum ohnedies erheblich eingeengt ist;
5. die Belastung der kurzfristigen Erfolgsziele und der kontinuierlich zu sichernden Liquidität durch die stets notwendigen Vorleistungen für die Zukunftssicherung nicht zu hoch wird bzw. zu ungewollten Schäden führt.

In allen aufgeführten Zusammenhängen liegt der tiefere Grund dafür, daß Strategie nicht gleich Vorgehensweise ist, darin, daß es vom Ansatz wie auch von den Folgen und Wirkungen deutliche und objektive Unterschiede gibt zwischen einer strategisch orientierten und einer nicht-strategisch orientierten Vorgehensweise.

Prinzipiell ist eine strategisch orientierte Vorgehensweise nur mit strategischen Orientierungsgrundlagen erreichbar. Von dieser Erkenntnis her lassen sich strategische Entscheidungen, die der Sicherung von Erfolgspotentialen dienen, mit Erfolgsrechnungsdaten prinzipiell weder begründen noch widerlegen. Das läßt sich zwar stets formal tun und überzeugt auch stets den am leichtesten, der nur in Erfolgsrechnungskategorien, d.h. in operativen oder nicht-strategischen Kategorien zu denken, entscheiden und handeln gewohnt ist. Es bleibt aber ohne die gewollten Wirkungen. Im Normalfalle führt es zum Gegenteil. Das schließt nicht aus, daß es Situationen geben kann, in denen der strategische und der nicht-strategische Ansatz zufällig das gleiche Resultat ergeben. Aber auf den günstigen Zufall vertrauen ist wiederum alles andere als die hinreichend zuverlässige und hinreichend verantwortliche Erfüllung einer Führungsaufgabe.

Literatur zu Kapitel II

Aron, Raymond: Clausewitz, Den Krieg denken, Frankfurt, Berlin, Wien 1980

Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, 18. Auflage, Bonn 1973

Dill, Günther: Clausewitz in Perspektiven, Frankfurt, Berlin, Wien 1980

Hahlweg, W. (Hrsg.): Klassiker der Kriegskunst, Darmstadt 1960

Hart, Lidell B.H.: Strategie, Deutsche Übersetzung, Wiesbaden 1948

Linnert, P.: Clausewitz für Manager, München 1970

Ruge, F.: Politik und Strategie, Frankfurt 1967

Sawkin, W.J.: Grundprinzipien der operativen Kunst und der Taktik, Deutsche Übersetzung, Berlin-Ost 1974

Sokolowski, W.D.: Militär-Strategie, Deutsche Übersetzung, Köln 1969

Ssun Ds': Traktat über die Kriegskunst, Deutsche Übersetzung, Berlin-Ost 1957

Quellennachweis zu Kapitel II

Was ist Strategie? Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln?, in: Pümpin, C. et al. (Hrsg.), Produkt-Markt-Strategien, Betriebswirtschaftliche Mitteilung des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 73 Bern: Haupt 1981, S. 33–52

Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential, in: Töpfer, A./Afheldt, H. (Hrsg.) Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt: Metzner 1983, S. 254 f. (betrifft Kapitel II/Abschnitt 3.2).