



Prof. Dr. Aloys Gälweiler
Generalbevollmächtigter und Leiter des
Zentralbereiches Unternehmungsplanung
Brown Boveri & Cie AG, Mannheim

vorgetragen anlässlich des WIV-Kongresses 1982
am 11. Juni 1982 im Grazer Congress

1. EINLEITUNG

Das Thema klingt sehr nüchtern und in gewisser Hinsicht primitiv, d.h. die ersten Anfänge betreffend. Ein vergleichbares Thema über ein anderes Wissensgebiet, z.B. Grundlagen der Buchhaltung oder der Mechanik, der Statik oder der Thermodynamik, wäre kaum geeignet, ein breites Interesse zu wecken.

Es gibt eine Reihe guter Gründe dafür, daß es bei der Unternehmensstrategie anders ist.

Erstens:

Ein fundiertes Wissen über diejenigen Sachverhalte, die für die Unternehmensstrategie von Bedeutung sind, ist noch relativ jung. Es begann damit vor ca. 15 Jahren. Erst seit drei bis vier Jahren kann man von einem gewissen Abschluß sprechen. Vorher wäre es anmaßend gewesen, von Grundlagen im sonst üblichen Sinne sprechen zu wollen. Inzwischen hat sich daraus auch eine erste Grundsystematik und eine generelle Methodik für die Erfassung und Bearbeitung strategischer Probleme in der praktischen Unternehmensführung ergeben. All das ist in etwa vergleichbar mit der Erfindung der doppelten Buchhaltung, mit der erstmals eine Methodik für eine erfolgsorientierte Unternehmensführung verfügbar wurde.

Wahrscheinlich gab es auch schon vorher erfolgreich geführte Unternehmungen. Ebenso gab es auch auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung - ähnlich wie in der Militärstrategie - schon gute Strategen, bevor es einen lehr- und lernbaren Wissensstoff über die für die strategische Führungsaufgabe wesentlichen Sachverhalte gab.

Zweitens:

Ein sehr tiefgreifendes Verständnis der Grundlagen und der Ansatzpunkte der strategischen Unternehmensführung ist deshalb so notwendig, weil sonst ihre spezifische Aufgabe weder begriffen noch erfüllt werden kann. Und diese Aufgabe wird aus verschiedenen Gründen immer wichtiger, nicht deshalb, weil es dafür jetzt ein anwendbares Wissen gibt. Sie ist vielmehr deshalb so in den Vordergrund gerückt, weil die konventionellen Methoden der operativen Unternehmensführung immer weniger ausreichen, um ohne größere Schwierigkeiten mit den schneller gewordenen Umweltveränderungen fertig zu werden.

Drittens:

Diese allgemeine Erkenntnis und stellenweise bereits sehr teuer gewordene Erfahrung haben zu einer schnellen Verbreitung und Anwendung der Wörter "Strategie" und "strategisch" geführt. Beides sind Modewörter geworden, ohne daß damit in den meisten Fällen eine ausreichend präzise und konkrete Vorstellung über Inhalte und spezifische Besonderheiten verbunden ist. Was man im allgemeinen darunter versteht und in vielfach anzutreffender Unkenntnis über die spezifischen Eigenschaften des strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns zu definieren und zu interpretieren versucht, ist eher dazu geeignet, mehr Verwirrung als Klarheit zu schaffen. Eine nur beispielhafte kleine Auswahl solcher mehr irreführender als hilfreicher Interpretationen zeigt das sehr anschaulich:

- "Zur Unternehmensstrategie zählt alles, was für die Zukunft einer Unternehmung wichtig ist!"

Damit läßt sich praktisch nicht viel anfangen und auch kaum etwas besser machen, als man es bisher schon konnte.

- "Strategie ist gleich Vorgehensweise!"

Da es auch eindeutig beschreibbare "nicht-strategische" Vorgehensweisen gibt, muß es offensichtlich jeder praktischen Logik widersprechen, auch diese als Strategie zu bezeichnen. Außerdem gibt es auch für die Erledigung der unwichtigsten Dinge bestimmte und unterschiedliche Vorgehensweisen. Jegliche Vorgehensweise als Strategie zu bezeichnen, bringt nichts.

- Unausgesprochen, und mehr von einer diffusen Erwartungshaltung her, wird Strategie heute auch häufig als eine "Sammlung von Kniffen und Tricks" verstanden, mit deren Hilfe man auch dann noch Gewinn machen kann, wenn es

auf normale Art und Weise nicht mehr geht. Das ist natürlich ein Irrtum. Er ist allerdings verständlich in einer Zeit, in der es mehr schlechtgehende als gutgehende Unternehmungen gibt.

- Schließlich wird Strategie häufig verstanden als eine Anreicherung der gewohnten gewinnorientierten Entscheidungsgrundlagen mit einer Menge "strategisch wichtiger Informationen". Warum auch das nicht viel hilft, wird sich weiter unten zeigen.

Alle diese Interpretationen begründen keine eigenständige Aufgabe einer strategischen Unternehmensführung. Das eigentlich strategisch Notwendige wird dadurch vielmehr meistens versäumt.

2. STRATEGISCHE UND OPERATIVE UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

Aus der Entwicklung des unternehmensstrategischen Wissens und seiner praktischen Anwendung ist eine sehr präzise und eigenständige Aufgabe der strategischen Unternehmensführung entstanden. Das zeigt besonders deutlich ihre Unterscheidung von den Aufgaben der operativen Unternehmensführung.

Unter deren Aufgaben versteht man heute all das, was bisher schon den Kern der Führungsaufgabe ausmachte, nämlich die Realisierung von Erfolgen im laufenden Geschäft bei gleichzeitig permanent zu sichernder Liquidität. Die Steuerungen von Erfolg und Liquidität gehören demnach nicht zur Aufgabe der strategischen Führung. Deren Aufgabe besteht vielmehr darin, rechtzeitig Sorge zu tragen für alle "Voraussetzungen", die man in einem gegebenen Zeitpunkt braucht, um sich erfolgswirksam - im Sinne des Erfolges der doppelten Buchhaltung - verhalten zu können; und das geht normalerweise nur bei einem bestimmten Datenkranz an geschäftsspezifischen externen und internen Voraussetzungen. Das Integral aller dieser geschäftsspezifischen Voraussetzungen bezeichnet man als das "Erfolgspotential".

Das Erfolgspotential einer bestimmten Geschäftsaktivität oder eines Geschäftsfeldes ist die im Zentrum der strategischen Unternehmensführung stehende Steuerungs- und Führungsgröße. Ihre schließliche Funktion - und damit auch die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung - ist eine systematische

"Vorsteuerung" des Erfolges, in gleicher Weise, wie die Funktion der Erfolgssteuerung eine systematische "Vorsteuerung" der Liquidität darstellt.

Der Begriff des Vorsteuerens ist in zeitlicher und sachlicher Hinsicht mit nicht unerheblichen Konsequenzen verbunden. In zeitlicher Hinsicht heißt es, für künftige Erfolge wichtige Veränderungen früher erkennen zu können, als es die Erfolgsdaten selbst zeigen. Nur dann kann man sich auch frühzeitiger darauf einstellen und hat die für eine positive Beeinflussung von Erfolgspotentialen notwendige Zeit. In sachlicher Hinsicht heißt es, daß man dafür qualitativ andere Orientierungsgrundlagen braucht als für die Erfolgssteuerung, einfach deshalb, weil man prinzipiell - das wissen Sie aus der Regel- und Steuerungstechnik - eine beliebige Größe niemals mit den gleichen Daten wirksam vorsteuern kann, mit denen ihre schließliche Steuerung erfolgt; denn die kann man nicht früher haben.

In diesem Sachverhalt beruht die Notwendigkeit eigenständiger strategischer Orientierungsgrundlagen, aber auch die Notwendigkeit für die Kenntnis ihres Wirkungsgefüges, wenn man damit gekonnt umgehen will. Man muß wissen, in welchen Zusammenhängen die inhärent gegebene Vorsteuerungsfähigkeit strategischer Orientierungsgrundlagen beruht. Eine Analogie zu diesem Sachverhalt haben wir bereits innerhalb der operativen Führung bei den beiden Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität. Auch dort ist die Erfolgssteuerung eine Vorsteuerung der Liquidität, weil die für die Erfolgssteuerung angewandten Orientierungsdaten (Aufwendungen, Erträge, Kosten, Preise) einen weiteren Zeithorizont abdecken als die für die Liquiditätssteuerung maßgebenden Orientierungsdaten (Einnahmen und Ausgaben).

Die den strategischen Orientierungsdaten inhärente Vorsteuerungsfähigkeit besagt auch gleichzeitig, daß damit erstmals eine weit zuverlässigere langfristige Planung möglich ist als mit operativen Daten, weil strategische Orientierungsdaten einen zeitlich und sachlich weiter reichenden Horizont erkenntnis- und entscheidungswirksam zugänglich machen.

Bild 1 zeigt die Grundstruktur des Steuerungssystems für die Unternehmung, wie es sich jetzt darstellt und wie sie wahrscheinlich auch als abgeschlossen zu betrachten ist. Kern dieses Systems bilden die in Spalte 2 dargestellten Führungs- und Steuerungsgrößen, die im Zeitablauf durch ihr spezifisches Wirkungsgefüge miteinander verkettet sind. Ihre Hierarchie ist gegeben durch die

jeweils weiter reichenden zeitlichen Wirkungshorizonte (Spalte 1), die eine inhärente Eigenschaft der jeder Erkenntnis- und Steuerungsgröße entsprechenden Orientierungsgrundlagen (Spalte 3) sind.

Bild 1 läßt erkennen, daß mit zunehmendem Zeithorizont (Spalte 1)

- die Steuerungsgrößen (Spalte 2) abstrakter werden
- die Orientierungsgrundlagen (Spalte 3) komplexer werden.

Wie wir es bei Liquidität und Erfolg zur Genüge kennen, können zwischen zwei Steuerungsgrößen stets gegenläufige Konstellationen und Veränderungen vorkommen. Praktisch bedeutet das, daß eine an strategischen Grundlagen orientierte Entscheidung umgekehrt aussehen kann wie eine in der gleichen Situation an operativen Daten orientierte Entscheidung. Daraus ergibt sich als tiefgreifende Konsequenz, daß mit operativen Daten - und dazu zählt z.B. auch der ROI - strategische Entscheidungen weder begründbar noch widerlegbar sind. Eine operativ begründbare Entscheidung kann zwar zufällig mit einer strategisch begründeten übereinstimmen. Aber sich auf den Zufall verlassen, ist ein wenig zuverlässiges und auch nicht verantwortliches Führungsverhalten.

Mit dieser Entwicklung ist ein Führungs- und Steuerungssystem entstanden mit allen systemspezifischen Funktionseigenschaften und systeminternen und systemexternen Beziehungsstrukturen, wie sie für funktionsfähige und auf die Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit ausgerichtete Systeme kennzeichnend sind.

3. UNTERNEHMUNGSSTRATEGIE ALS INNOVATIVE INTEGRATIONSSTUFE IN DER FÜHRUNGSTECHNIK

Ein wesentliches Kennzeichen dieses Wissensstoffes Unternehmensstrategie ist die Tatsache, daß es sich dabei um eine neu hinzugekommene Integrationsstufe im Führungswissen und in der Führungstechnik handelt.

Der Begriff Integrationsstufe kommt aus der Evolutionsgeschichte der Natur. Konrad Lorenz hat sehr eindeutig dargestellt, daß der menschliche Wissensfortschritt, d.h. die kognitiven Leistungen und Fortschritte des Menschen, durch strukturell ähnliche Vorgänge zustandekommen, wie der Aufbau von Inte-

grationsstufen und die gesamte stammesgeschichtliche Entwicklung in der Naturgeschichte. Deshalb finden sich im unternehmensstrategischen Wissenszuwachs auch einige charakteristische Eigenschaften einer "Integrationsstufe", deren Kenntnis uns vieles besser verstehen läßt. Kennzeichen einer Integrationsstufe ist das Zusammenkommen von bisher unabhängig nebeneinander existierenden Elementen zu komplexeren Gebilden, zu Ganzheiten höherer Stufen, zu Ganzheiten größerer Wirkungspotenz. Es beginnt damit, daß erste Wechselbeziehungen und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Elementen erkannt werden. Ihre intensivere Verfolgung führt zu immer tiefergreifenden Erkenntnissen über das durch die Gesamtheit aller Verknüpfungen gegebene Wirkungsgefüge. Dabei entsteht auch eine immer präziser und differenzierter werdende Sicht der für die letztendlichen Wirkungen wichtigen Eigenschaften der einzelnen Ausgangselemente. Die vorher als isolierte Phänomene gesehene Einheiten werden mehr und mehr als zusammenwirkende Bausteine in ihren gegenseitigen Wechselwirkungen und schließlich als ein Gesamtgebilde mit einem wesentlich leistungsfähigeren Erkenntnis-Inhalt gesehen, als es die Summe der vorher bekannten Einzelphänomene je bieten konnte. Andeutungsweise und in kurzen Zügen soll das weiter unten am "Marktanteil" als einer wichtigen strategischen Orientierungsgröße gezeigt werden.

Der Begriff Integrationsstufe enthält aber noch mehr. Er gibt auch einen eindeutigen Hinweis darauf, daß damit bisheriges Führungswissen nicht veraltet ist und ersetzt wird. Es wird vielmehr weitgehend integriert, aber in seinen Anwendungsbereich auch präziser eingegrenzt, d.h. relativiert.

Diese Relativierung gilt übrigens auch für viele bisher als notwendig und selbstverständlich begriffene Unternehmungsziele wie z.B. das Wachstum.

Das Wesentliche eines solchen Entwicklungssprunges in Form einer neuen Integrationsstufe ist die damit verbundene höhere und vorher nicht vorhanden gewesene Wirkungspotenz. Zu ihrer Beschreibung braucht man deshalb nicht nur neue Begriffe mit der für ihre Benennung notwendigen eigenständigen Terminologie. Das erfolgreiche Arbeiten damit ist auch zwangsläufig mit neuen Begriffs- und Denkkategorien verbunden. Ihre gekonnte Beherrschung und Anwendung setzt, wie in allen neuen Wissensgebieten, einen Lernprozeß voraus, der sich erfahrungsgemäß nicht beliebig schnell vollziehen läßt. Er erfordert um so mehr Zeit, je mehr das neue Wissen mit seinen Ansätzen und Ergebnissen, die sich im Einzelfall ergeben können, im Widerspruch zu lange ein-

geübten und eingefahrenen Denkgewohnheiten, Methoden und Verhaltensweisen zu stehen scheint und je komplexer die Dinge sind, um die es dabei geht. Beides spielt in bezug auf die praktische Ausbreitung, Nutzung und Anwendung dieser Wissensfortschritte eine erhebliche Rolle.

Ein solcher Lernprozeß vollzieht sich praktisch in drei Phasen, die sich wie folgt kennzeichnen lassen:

Eine erste Phase ist dabei das kritische und vorurteilsfreie Aufnehmen und tiefgreifende Beherrschen des in den letzten zwanzig Jahren entstandenen Wissenszuwachses über die für den langfristigen Erfolg wesentlichen "strategisch" relevanten Ablaufmuster und über das gesamte langzeitige Wirkungsgefüge der für jegliche Strategie wesentlichen Orientierungsgrößen. Einen groben Überblick darüber gibt Bild 2.

Eine zweite Lernphase besteht darin, das eigene Geschäft vor dem Hintergrund dieses Wissens und dieses Wirkungsgefüges sehen zu lernen, denn die strategische Führung ist eine permanente, d.h. ununterbrochen wahrzunehmende Führungsaufgabe. Dabei wird man auch an dieses Wirkungsgefüge und an die langzeitige Wirksamkeit strategisch relevanter Erkenntnisse "glauben lernen" müssen. Das ist besonders dann und dort notwendig, wo sie im Widerspruch stehen zu operativ belegbaren Sachverhalten. Das mußte man auch bei der Erfolgssteuerung lernen.

Schließlich kann man als dritte Phase diejenige kennzeichnen, in der die Strategie als Führungskunst die höchste Entwicklungsstufe erreicht.

4. ZUR GRUNDSYSTEMATIK FÜR DIE ORGANISATION DER STRATEGISCHEN FÜHRUNGSAUFGABE

Eine mit der Systematik der Erfolgssteuerung bei der Erfüllung der operativen Führungsaufgabe vergleichbare systematische Erfolgspotentialsteuerung bei der Erfüllung der strategischen Führungsaufgabe verlangt ein vergleichbares Instrumentarium, das es erlaubt, strategische Führungs- und Entscheidungsprozesse so zu organisieren, daß konkrete Probleme so früh wie möglich identifiziert und in einer weitgehend objektivierbaren Form diskutiert und entscheidbar gemacht werden können.

Mit der in Bild 2 dargestellten Grundsystematik ist man diesem Ziel in den letzten Jahren erheblich nähergekommen.

Bild 2 zeigt die für die Identifizierung strategischen Probleme und für ihre konsistente Lösung vorkommenden Problemfelder in einer Zuordnung und Reihenfolge, wie sie den zeit- und sachlogischen Verknüpfungen der dabei involvierten strategisch relevanten Ablaufmuster entspricht. Ein grundlegender Unterschied gegenüber operativen Orientierungsdaten besteht darin, daß die für die Unternehmensstrategie maßgebenden Determinanten stets außerhalb der Unternehmung liegen. Das wird in Bild 2 durch die senkrechte mittlere Trennlinie angedeutet. Selbst die unternehmensbezogene strategisch entscheidende Verknüpfungsgröße der Unternehmung mit den externen Marktgegebenheiten - der Marktanteil, Bild 2/Feld 9 - enthält stets implizite eine Aussage über die Konkurrenz, weil die Summe aller Marktanteile stets 100 % ist. Nach den derzeitigen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen lassen sich quantitative Veränderungen in den Erfolgspotentialen nur über Marktanteile mit hinreichender Zuverlässigkeit erfassen.

Damit hat der Marktanteil eine ganz andere Bedeutung und Funktion gewonnen als bei seiner konventionellen Einzelbetrachtung, was allerdings auch nicht ohne Rückwirkungen auf seine inhaltliche Präzisierung bleibt. Diese zentrale Funktion des Marktanteiles ist durch das gesamte Wirkungsgefüge gegeben, in dem er als Schnittstelle zwischen jeder Unternehmung und dem jeweiligen Markt steht.

Das gesamte im Marktanteil und seinen Veränderungen zum Ausdruck kommende Wirkungsgefüge läßt sich in folgenden Aussagen kurz wiedergeben:

1. Das Marktvolumen = Summe aller Marktanteile
2. Die Summe aller Marktanteile = 100 %
Das bedeutet, es kann niemand Marktanteile verlieren, ohne daß andere gewinnen und umgekehrt.
3. Marktanteile halten, heißt stets wachsen wie der Markt; wer weniger wächst, verliert Marktanteile; wer Marktanteile gewinnen will, muß mehr wachsen als der Markt.
4. Marktanteile repräsentieren stets Mengenanteile. Damit zeigen die Marktanteile verschiedener Konkurrenten die jeweiligen Mengenrelationen der

verschiedenen Konkurrenten. Sie liefern damit Ansatzpunkte über die aus den unterschiedlichen Mengen resultierenden Kostensenkungsmöglichkeiten. Daß größere Mengen mit niedrigeren Kosten herstellbar sind, ist eine relativ alte betriebswirtschaftliche Erkenntnis.

Die Anwendung der Erkenntnisse aus dem Phänomen der Erfahrungskurve hat es ermöglicht, die produktspezifischen Wirkungen von Marktanteilsveränderungen in Form dadurch entstehender Kostensenkungspotentiale hinreichend zu quantifizieren.

Aus den wenigen Aussagen ergibt sich, daß Marktanteilssteigerungen stets die bisherigen Mengenrelationen zu Lasten desjenigen verändern, der Marktanteile verliert.

Von wesentlicher Bedeutung dabei ist, daß sowohl das Gesetz der Massenproduktion wie auch die Erfahrungskurve Mengenaussagen sind, d.h. sie beziehen sich auf homogene Mengen. Damit geht der in ihnen zum Ausdruck kommende Effekt umso mehr verloren, je heterogener die Menge wird und je heterogener die für ihren Absatz notwendige Vertriebs- und Distributionsleistung wird.

Durch diesen Sachverhalt entsteht in der Unternehmensstrategie ein Druck in Richtung auf Konzentration und Spezialisierung in Produkten, Märkten, Vertriebswegen und Abnehmergruppen.

Das wiederum verlangt eine notwendige Strukturierung der Marktanteile nach

Produkten,
Marktregionen,
Abnehmergruppen/Vertriebskanälen.

Deshalb ist der konventionellerweise ermittelte durchschnittliche Marktanteil meistens wenig brauchbar für erfolgspotentialorientierte, strategische Überlegungen und Entscheidungen.

Aus diesem Grunde braucht man eine entsprechende Segmentierung der Märkte, wie es praktisch mit der sogenannten Produkt/Markt-Matrix geschieht. Deshalb ist deren qualitatives Layout, orientiert an strategischen Kriterien auch einer der wichtigsten Schritte bei der Ermittlung des strategischen Ist-Zustandes und seiner Geschichte sowie bei der Erarbeitung von Strategien.

Die allgemeinen Zusammenhänge zwischen

- Marktwachstum (das in seinen langfristigen Veränderungen mehr oder weniger durch die Marktlebenszykluskurve repräsentiert wird)
- Marktanteilsveränderungen und
- Geschäfts- oder Unternehmungswachstum

zeigen sehr anschaulich, daß

o der Aufbau langfristig konkurrenzfähiger Marktpositionen am leichtesten in der Wachstumsphase ist

o ein Geschäftswachstum in reifen Märkten ein außerordentlich schwieriges und riskantes Vorhaben ist.

Die nach Marktsegmenten strukturierten Marktanteile und die mit der Bedienung einzelner Marktsegmente verbundenen Kosten zeigen sehr schnell, daß

- der Erfolg nicht notwendigerweise mit jeder Umsatzsteigerung und mit jeder Erhöhung der Kapazitätsauslastung steigen muß. Auch dort kommen häufig genug gegenläufige Beziehungen vor.
- das Erfolgspotential sich prinzipiell nicht proportional zur Unternehmungsgröße verhält. Vielmehr geben die für das jeweils sicherste Erfolgspotential relevanten Bedingungen gleichzeitig fundierte Hinweise auf die jeweils "optimale Unternehmungsgröße".

Eine strukturierte Marktanteilsaussage eröffnet vor dem Hintergrund der jeweils markt- und produktspezifischen Bedingungen einen sachlich und zeitlich weiteren Horizont, als es mit den jeweiligen operativen Daten möglich ist.

Aber auch der Marktanteil hat seine Aussagegrenzen sachlicher und zeitlicher Art in bezug auf die langfristige Sicherung der Erfolgspotentials. Als integrale Meßgröße enthält er stets eine Reihe von Voraussetzungen aus der Vergangenheit, die auch für die weitere Zukunft gesichert bleiben sollen.

5. KOMPONENTE DES ERFOLGSPOTENTIALS

Die im Brennpunkt der Unternehmungsstrategie stehende Führungsgröße Erfolgspotential besteht letztlich aus allen produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.

Alle dazu gehörenden Voraussetzungen haben die gemeinsame Eigenschaft, daß für ihre Schaffung eine relativ lange Zeitdauer gebraucht wird. So kann nicht beliebig verkürzt werden. Dazu gehören daher insbesondere Produktentwicklungen, der Aufbau von Produktionskapazitäten, von Marktpositionen und von kostengünstig arbeitenden Organisationen in allen für die rationelle Leistungserbringung notwendigen Funktionen. Dabei spielen am Ende die Marktpositionen, ihr Aufbau und ihre Erhaltung eine dominierende Rolle, weil sie unmittelbar Erfolgspotentiale begründen und repräsentieren, aber gleichfalls nicht in beliebig kurzer Zeit geschaffen und stabilisiert werden können.

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 erwarteten "Plandaten" bereits erkennbaren negativen Erfolgswirkungen.

Die fundamentale Bedeutung einer an den schließlichen erfolgspotentialrelevanten Sach- und Zeitbedingungen orientierten strategischen Planung besteht gerade darin, daß strategische Fehlentscheidungen und Versäumnisse dann nicht mehr korrigierbar oder nachholbar sind, wenn sie sich bereits in den Daten der operativen Erfolgsplanung negativ bemerkbar machen.

Es gehört zur Charakteristik der für die operative Planung wichtigen Steuerungsgrößen und Orientierungsdaten, daß sie immer erst die erwarteten oder eingetretenen Wirkungen von Veränderungen, aber nicht die bereits viel früher erkennbaren Ursachen systematisch erfassen und auswerten können. Jegliche Anpassungsorientierung an den bereits absehbaren Erfolgswirkungen kommt daher unter den heutigen Umweltbedingungen zu spät. Die aus den Erfolgsdaten erkennbaren Hinweise verändern sich schneller als man Zeit braucht, um sich mit Erfolg anzupassen. Dadurch entstehen fortwährend neue Führungsschwierigkeiten, die mit einer im Schwerpunkt an operativen Größen orientierten Unternehmungs-

planung prinzipiell unlösbar sind. Unter ungünstigen Bedingungen kann sich daraus eine sich fortgesetzt kumulierende Instabilität mit einer zunehmenden Gefährdung für die Existenzsicherung der Unternehmung ergeben. Aus diesem Grunde kann man auch mit einer "Langfristplanung", deren lange Frist nur auf einer zeitlichen, wenngleich durch die veränderten Erwartungen modifizierten Extrapolation beruht, keine langfristig befriedigende Steuerungswirkung erreichen.

Die mit der Grundsystematik (Bild 2) vorstrukturierte Kette von Voraussetzungen für die Erfolgsvorsteuerung reicht weit in das Umfeld der Unternehmung hinein. Anhand der dort ereignisspezifischen sachlichen und zeitlichen Ablaufmuster läßt sich auch der weitere Zeithorizont als bisher erschließen. Zu diesen externen einbezieharen Ereignissen gehört das Entstehen und Reifwerden neuer Lösungstechniken und Lösungstechnologien, das dadurch in Gang gesetzte Verschwinden alter Märkte und das Entstehen neuer Märkte, das Entstehen neuer Konkurrenten usw. Das auf die eigene Unternehmungsposition bezogene Gegenwartswissen um solche Faktoren hat sich als nützlicher für die strategische Planung herausgestellt als die mit hochgezüchteten mathematischen Methoden erstellten Prognosen. Der Stellenwert der Prognose für die Planung hat sich durch diese Entwicklung entscheidend verschoben bzw. neue Grundlagen erhalten.

Auch hier bestätigt der Vergleich mit dem Netzplan für ein konkretes Vorhaben die Richtigkeit dieser Erkenntnis und den Fortschritt, der in dieser Entwicklung liegt: Jeder einzelne Schritt in einem Netzplan für ein künftiges Vorhaben ist in bezug auf den zeitlichen Anfang und in bezug auf den Zeitbedarf eine prognostische Aussage. Wesen und Zweck des Netzplanes sind aber in ihrem Kern alles andere als nur eine Prognose im üblichen Sinn. Das heißt nichts anderes, als daß eine wirksame Planung ein jeweils fundiertes Wissen um die produkt- und marktspezifischen Voraussetzungs- und Zeitbedingungen erfordert. Dazu hat das bessere Wissen um strategisch relevante Orientierungsgrundlagen und die daraus entwickelte Grundsystematik ein breites Tor aufgestoßen.

Diese Entwicklung hat auch einen tieferen Einblick in Zusammenhänge zwischen langfristigen und kurzfristigen Phänomenen eröffnet, die von prinzipieller Art sind. Deshalb spielen diese Erkenntnisse für die Unterscheidung zwischen den Orientierungsdaten für strategische und für operative Pläne, für die je-

weils laufenden Anpassungen und für die qualitative Beurteilung der dafür benutzten Informationen eine tragende Rolle.

Die trotz umfangreicher empirischer Nachweise nur zögernde Akzeptanz "strategischer Gesetzmäßigkeiten" beruht im Grunde in einem noch wenig entwickelten Verständnis für die prinzipiellen Beziehungen zwischen kurzfristig und langfristig.

6. KURZFRISTIG UND LANGFRISTIG

Kurz- und langfristig sind für die Unternehmensplanung wesentlich mehr als die Zeitunterschiede im Planungshorizont. Die Zeit liefert dabei nur die Meßgröße für die Zeiträume und für die Zeitdauern, in denen das jeweils relevante Geschehen abläuft. Das langfristige Geschehen schließt dabei prinzipiell ein, daß es kurzfristig immer wieder genau umgekehrt sein kann. Am deutlichsten zeigen das die um einen langfristigen Trend oszillierenden kurzfristigen Ausschläge.

Die Konsequenzen aus diesen faktischen Gegebenheiten haben im heutigen System der Unternehmensplanung ihren deutlichen Niederschlag gefunden. Dieses Phänomen zeigt, daß langfristige Trends sich nicht mit hinreichender Zuverlässigkeit aus kurzzeitigen Daten ableiten (extrapolieren) lassen, sondern daß man dazu eigenständiger Orientierungsgrundlagen bedarf. Ohne Kenntnis dieses Sachverhaltes ergibt sich nicht selten ein scheinbarer Gegensatz zwischen operativen und strategischen Orientierungsdaten und Betrachtungen und auch ein gewisses Mißtrauen gegenüber strategischen Gesetzmäßigkeiten, weil sie sich nicht unmittelbar aus den kurzfristigen Gegebenheiten belegen lassen, zumal sie auch durch viele sonstige Einflüsse (wie z.B. inflationäre Erscheinungen) verdeckt werden, ohne daß dadurch ihre Wirksamkeit aufgehoben ist.

Die für die Unternehmensplanung wesentlichen Zusammenhänge werden in vielfacher Hinsicht klarer und leichter verständlich, wenn man sie vergleicht mit den Gegebenheiten bei unterschiedlich wahrnehmbaren räumlichen Horizonten. Dort ist es völlig klar, daß die Entfernung des mit dem Auge erreichbaren Horizontes nicht eine Funktion der Willensstärke oder der Geisteskraft ist,

sondern primär eine Funktion der Höhe des Standortes. Erkenntnisse über Vorgänge in nicht einsehbaren Horizonten lassen sich keinesfalls durch "räumliche Extrapolation" der im engeren Gesichtsfeld erkannten Dinge und Vorgänge gewinnen.

Das Erkennen langfristiger Phänomene schließlich ist nicht Selbstzweck, sondern ein Orientierungsmittel mit ganz bestimmten Zwecken. Auch das läßt die Analogie mit dem optischen Gesichtsfeld leicht erkennen. Man stelle sich den Wächter auf einem mittelalterlichen Burgturm vor: Je höher der Turm, umso weiter der erreichbare Horizont. Je weiter der Horizont, den er überblicken kann, umso früher sieht und erkennt er,

- ob überhaupt etwas auf ihn zukommt
- aus welcher Richtung es kommt
- ob es etwas Gutartiges (Chance) oder etwas Bösesartiges (Risiko) ist
- wie lange es etwa dauert, bis es den Beobachtungsstandort erreicht hat.

Fragen solcher Art lassen sich mit dem nunmehr erreichten Entwicklungsstand der Unternehmungsplanung viel zuverlässiger als früher auch für einen längerfristigen Zeithorizont beantworten. Das frühere Erkennen führt zwangsläufig zu besseren Entscheidungen und Vorbereitungsplänen, weil man viel mehr Zeit hat, um zu den besten Plänen und Entscheidungen zu kommen. Man ist nicht genötigt, durch schnelles Planen und rasches Handeln etwas tun zu müssen, was sich später als völlig falsch herausstellt, aber dann in der Regel nicht mehr korrigierbar ist. Das Beispiel mit dem Burgturm zeigt anhand der Analogie auch leicht einige weitere für eine wirksame Unternehmungsplanung wichtige Konsequenzen:

1. Je schneller Dinge (Veränderungen) auf einen zukommen können, umso notwendiger braucht man einen weiter reichenden Horizont.
2. In konkreten Gefahrensituationen wird die Beobachtung des weiter reichenden Horizontes ggf. zu einer permanenten Aufgabe, d.h. eine nur jährlich rollende Planung kann dazu führen, daß man selbst überrollt wird. Das heißt: Um die Möglichkeiten der frühzeitigen Erkenntnis wichtiger Entwicklungen zu nutzen, bedarf es einer Organisation der Planungszyklen, die stärker an der geschäftsspezifisch unterschiedlichen Dynamik orientiert sind.

3. Ein weiterer (langfristiger) Horizont läßt auch die ersten Anzeichen für unangenehme Dinge früher erkennen!

7. WISSEN UND PLANUNG

Aus der Entwicklung und den ersten Anwendungserfahrungen dieser Grundsystematik haben sich eine Reihe fruchtbarer Hinweise und Erkenntnisse ergeben. Da ist einmal die unabdingbare Tatsache, daß eine wirksame Planung zunächst nicht notwendigerweise Wunsch- und Willensvorstellungen voraussetzt, die in wortstarken Zielsetzungen zum Ausdruck kommen. Viel wichtiger ist neben dem Wissen um die Vorgehensweise und die dahinterstehenden Gesetzmäßigkeiten strategischer Art ein fundiertes produkt- und marktspezifisches Fach- und Erfahrungswissen, das alle für den Erfolg wesentlichen Sachgebiete externer und interner Art einschließt. Die Grundsystematik dient der problemlösungsorientierten systematischen Ordnung (Strukturierung) dieses Wissens und der jeweils verfügbaren Informationen.

In nicht wenigen Fällen wird durch den Systemansatz erst eine gezielte Informationssuche in Gang gesetzt. Sie kann sich von vornherein auf konkrete Inhalte wie auch auf die dafür besonders infragekommenden Informationsquellen konzentrieren. Das ist in einer Zeit mit fortgesetzt noch zunehmender Informationsüberflutung nicht unwichtig. Je größer eine Unternehmung ist, umso besser läßt sich anhand dieser Grundsystematik die Einbeziehung und Mobilisierung des in der Gesamtunternehmung vorhandenen Wissens systematisch organisieren. In solchen Fällen ist das Vorhandensein von Wissen und Informationen nicht ausreichend. Erst durch seine geschäftsspezifische problemorientierte Strukturierung kann es nutzbar gemacht werden.

Weiters hat diese Entwicklung gezeigt, daß es auch in der strategischen Unternehmungsplanung letztlich zwei große Wissenskategorien sind, die als eine unabdingbare Grundlage und Voraussetzung für jede realistische Planung gelten. Sie kommen in jedem Netzplan deutlich zum Ausdruck.

Erste Wissenskategorie

Was ist im langfristigen Ablauf stets die Voraussetzung für etwas, damit permanent die langfristige Überlebens- und Leistungsfähigkeit der Unternehmung gesichert bleibt?

Zweite Wissenskategorie

Wieviel Zeit brauchen diese externen Abläufe und Ereignisse und wieviel Zeit braucht man selbst, um die internen Voraussetzungen zu schaffen, sei es, um Chancen zu nutzen oder sich anbahnenden Risiken rechtzeitig entgegensteuern zu können?

In beiden Wissenskategorien hat die Entwicklung der letzten Jahre für die strategische Unternehmensplanung grundlegende Fortschritte gebracht, auch wenn in bezug auf viele branchen-, produkt- oder marktspezifische Zeitkonstanten von langfristiger Bedeutung noch wenig hinreichend zuverlässiges Wissen vorhanden ist. Aber die Richtung, in der sich zuverlässigere und langfristige tragfähige Ansätze ermitteln lassen, zeigt sich immer deutlicher. Es geht hier nicht um die für die operative Planung wesentlichen Zeitkenntnisse, sondern um die strategisch relevanten Langzeitkonstanten, wegen der man überhaupt eine strategische Planung braucht. Warum, das zeigt der spezifische Inhalt des Erfolgspotentials.

8. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die für die praktische Anwendung nützliche Entwicklung strategisch relevanter (langfristiger) Orientierungsgrundlagen und Orientierungshilfen begann vor rund fünfzehn Jahren und hat vor ca. vier bis fünf Jahren den hier beschriebenen Abschluß gefunden. Zu diesen Orientierungshilfen und Orientierungsgrundlagen gehören (s. Bild 1 und 2):

1. Die Erfahrungskurve, mit der Möglichkeit u.a.

- o anhand der Marktposition und der an den Erfahrungskurvenzusammenhängen orientierten Abgrenzung des Marktes nach Produkten, Regionen und Abnehmergruppen zu einer besseren Eingrenzung der strategischen Position zu kommen.
- o über das frühere Erkennen produktspezifischer Kostensenkungspotentiale zu einer wirksameren Rationalisierungssteuerung zu kommen
- o eine an den strategischen und operativen Zielen gleichzeitig orientierte und damit langfristig ausgewogene Preispolitik, Entwicklungspolitik, Qualitätspolitik und Servicepolitik definieren zu können

- o die strategischen Bedingungen der Konkurrenten besser übersehen zu können
 - o mit Hilfe des Portfolio-Managements zu einer besseren Abstimmung mit den langfristig verfügbaren Ressourcen - bei einem gleichzeitig effektiveren Einsatz dieser Ressourcen - zu kommen.
2. Die lösungsinvariante Definition und Strukturierung des Kundenproblems, mit der Möglichkeit u.a.
- o bleibende (dauerhafte) Kundenprobleme eindeutig von solchen unterscheiden zu können, die ihrer Natur nach verschwinden können
 - o die konkreten Risiken für evtl. wegfallende Kundenprobleme früher zu erkennen als sie marktwirksam werden
 - o die konkreten Chancen und Risiken neuer technischer Lösungen (Innovationen) so früh wie möglich zu identifizieren
 - o einer systeminhärenten Integration von F + E in die Unternehmensstrategie
 - o die Substitutionskonkurrenz systematisch einzubeziehen und die für sie infragekommenden Schwerpunktmärkte frühzeitig zu erkennen
 - o die aus neuen technischen Lösungen sich ergebenden Marktaufspaltungen so früh wie möglich zu erkennen.
3. Die Substitutions- oder Diffusionszeitkurve, mit der Möglichkeit, die Substitutionsdauer alter durch neue Produkte besser abschätzen zu können und damit u.a. bessere Anhaltspunkte zu haben über
- o den Wachstumsverlauf von Märkten
 - o die Auslaufzeitpunkte alter Produkte und Verfahren
 - o günstige und ungünstige Eintritts- und Austrittszeitpunkte.

Die wahrscheinlich wichtigste, aber noch wenig in das allgemeine Führungsbewußtsein integrierte Erkenntnis aus dieser Entwicklung der strategischen Planung besteht darin, daß das Unternehmungswachstum keine eigenständige und originäre Zielgröße sein kann, sondern stets nur eine aus den strategischen Bedingungen ableitbare. Im Grenzfall kann eine erhebliche Rücknahme des Ge-

schäftsvolumens durch eine Beschränkung auf ein kleineres Marktsegment zu einer erheblichen Verbesserung des Erfolgspotentials und zu der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit einer Unternehmung notwendig sein. Das läßt eine strategische Analyse relativ einfach erkennen. In einer Zeit zunehmend reifer Märkte und dem von dort her nachlassenden Wachstum erhält diese Erkenntnis ihre besondere Bedeutung.

Die für die Analyse und Übersehbarkeit langfristiger Planungsprobleme notwendige Struktur des Planungsprozesses erfordert eine hochentwickelte Denk- und Arbeitsdisziplin. Sie beginnt stets mit der eindeutigen qualitativen Identifizierung aller produkt- und marktspezifischen Faktoren, die für die künftige Entwicklung von Chancen und Risiken bedeutsam sind oder sein können, in einer Reihenfolge, wie sie Bild 2 enthält.

Je besser das gelingt, umso leichter ist die Quantifizierung der damit verbundenen Mengen und Zeitdauern.

Das wiederum ist eine notwendige Voraussetzung für eine hinreichend genaue Abschätzung der damit verbundenen finanzwirtschaftlichen Werteflüsse. Dazu kann gesagt werden, daß mit dem derzeitigen Entwicklungsstand auch das vormdem oft unlösbar erscheinende Problem der Einbeziehung inflationärer Geldwertveränderungen eine praktisch hinreichende Lösung gefunden hat.

Aus den rascheren Umweltveränderungen kommt eine zunehmende Notwendigkeit für eine an strategischen Orientierungsgrundlagen ansetzende Unternehmensplanung und Unternehmensführung. Das wird im Laufe der Zeit immer mehr zu generellen Anwendungsregeln und Vorgehensweisen führen, ähnlich wie es bei der Erfolgssteuerung und den dafür entstandenen Rechenverfahren und Entscheidungsregeln seit der Erfindung der doppelten Buchhaltung gewesen ist.

Dieser Vergleich zeigt, welche Möglichkeiten für eine effizientere Unternehmensführung durch diese Entwicklung eröffnet worden sind. Schließlich kommen solche sprunghaften Fortschritte in Richtung auf ein höheres Integrationsniveau in der Geschichte der Entwicklung der Führungstechnik von Unternehmungen nicht allzu häufig vor. Es ist jedenfalls damit zu rechnen, daß im Laufe der Zeit das Erfolgspotential zur Hauptführungsgröße wird, ebenso wie der Erfolg im Laufe der wirtschaftsgeschichtlichen Entwicklung zur vorrangigen Führungsgröße im Vergleich zur Liquidität geworden ist, obgleich eine Unter-

nehmung nur an fehlender Liquidität zugrunde gehen kann. Der Grund dafür liegt in der wesentlich höheren Effektivität, die mit der Erfolgssteuerung in bezug auf die Vorsteuerung der Liquidität erreicht wird, als mit einer reinen Liquiditätssteuerung.

Das gleiche gilt für die Erfolgspotentialsteuerung mit Hilfe des strategischen Analyse- und Planungsinstrumentariums in bezug auf die Vorsteuerung des Erfolges. Allerdings sind bis dahin noch eine intensive Beherrschung strategisch relevanter Gesetzmäßigkeiten und Phänomene sowie eine längere Übung im Umgang mit strategischen Orientierungsgrundlagen und Steuerungsgrößen notwendig.

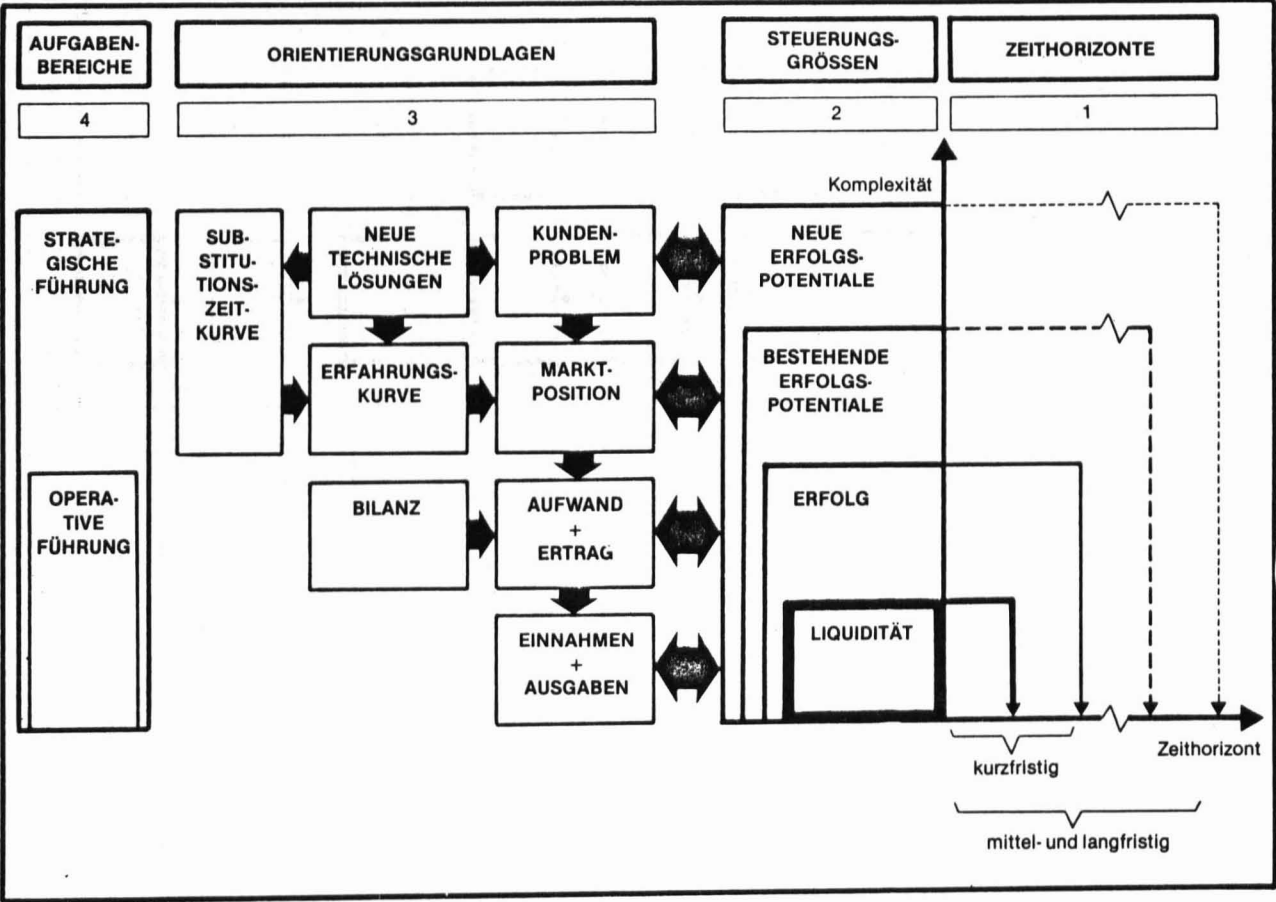


Bild 1 Das von der zeitlichen Wirkungshierarchie her gegebene Steuerungssystem

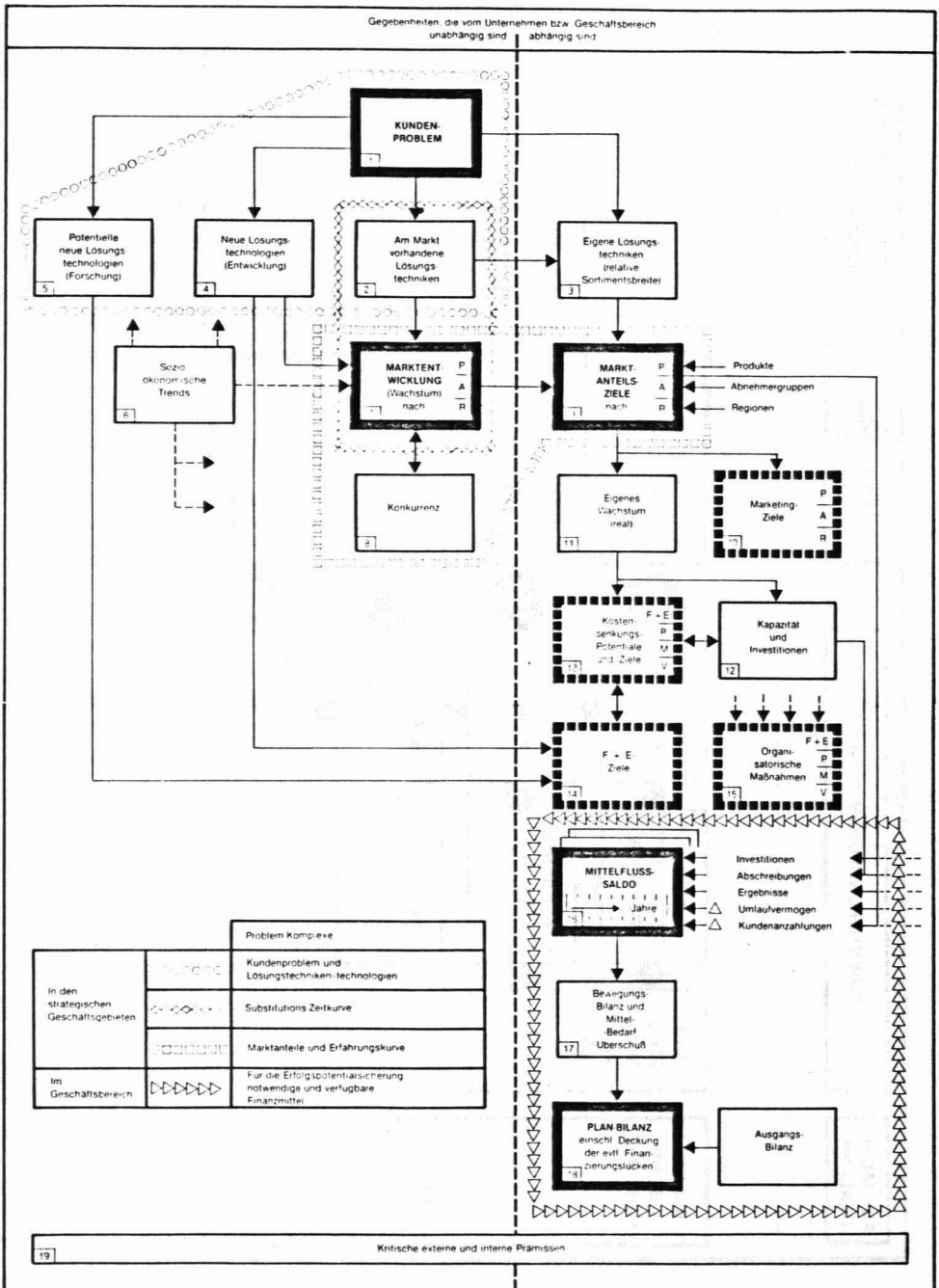


Bild 2
Allgemeine Grundsystematik der für strategische Planungen relevanten Problemfelder und ihrer Verknüpfungen

Literatur - Hinweise zur Unternehmensstrategie

Verfasser, Titel usw.

Gälweiler, A.: Was ist Strategie? Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln?
In: Betriebswirtsch. Mitt. des Instituts für Betriebswirtsch. an der Hochschule St.Gallen
Nr. 73/1980, S. 33 ff.

Gälweiler, A.: Unternehmenssicherung und strategische Planung. In ZbF Nr.6/1976, S.362-379.

Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin-New York 1977.

Nagtegaal, H.: Wie überlebt mein Unternehmen. Wiesbaden 1977.

Gälweiler, A.: Die strategische Führung der Unternehmung.
In: Haberland (Hrsg.): Der kaufmännische Geschäftsführer. München 1979.

Gälweiler, A.: Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung.

In: Mahr/Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Würzburg-Wien 1980, S.165 ff.

Gälweiler, A.: Zur Zuverlässigkeit von Prognosen.

In: Blick durch die Wirtschaft (FAZ) Nr.299/1977 bis Nr.6/1978.

Henderson, B.D.: Perspectives of Experience. Boston Consulting Group 1972.

Deutsche Übersetzung: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie.
Frankfurt, M. - New York 1974.

Gälweiler, A.: Unternehmensplanung - Grundlagen und Praxis. Frankfurt/M. - New York 1974.

Buzell, Market share - a key to profitability.

Bradley u.a.: In: Harvard Business Review, January-February 1975, S. 97-106.

Aghite, K.: Aktuelle Planungsprobleme eines internationalen Unternehmens. In:ZbF Nr.6/1976, S.352-361.

Gälweiler, A.: Steuerung der Kostenhöhe und der Kostenstruktur durch strategische Planung.

In: DBW Nr.1/1977, S.67-75.

Gälweiler, A.: Rationalisierungspotentiale als Faktoren der Kostensenkung.

In: Rationalisierung Nr.7/8, 1979, S.175-179.

Dunst, K.: Portfolio-Management. Berlin - New York 1979.

Gälweiler, A.: Portfolio-Management. In: ZFO Nr.4/1980, S.183 ff.

Gälweiler, A.: Portfolio-Analyse. In: DBW, 41.Jg., Heft 1/1981, S.132.

Gälweiler, A.: Die Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential.

In: Topfer (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt/M., S.

Levitt, Th.: Marketing Myopia. In: HBR, Sept./Okt. 1975, S.26 ff.

Gälweiler, A.: Die wachsende Bedeutung des Ingenieurs im Markt. In: VDI-Berichte Nr.382, Düsseldorf 1980.

Linstone and Sahal: Technological Substitution. New York - Oxford - Amsterdam 1976.

Marchetti, C.: Sind die bisherigen Energie-Berechnungen falsch? In: Bild d.Wissenschaft Nr.7/1977, S.68 ff.

Gälweiler, A.: Strategische Geschäftseinheiten und Aufbau-Organisation der Unternehmung.

In: ZFO Nr.5/1979, S.252 ff.

Gälweiler, A.: Planung, Organisation der. In: Grochla (Hrsg.):HWO, Stuttgart 1980, S.1884 ff.

Gälweiler, A.: Struktur der Unternehmensplanung. In: Krallmann (Hrsg.): Bericht über Tagg. d. Ges. f.

Informatik e.V. und des Verb. der Hochschullehrer für Betriebswirtsch. (Wissenschaftl. Kommission Betriebsinformatik) am 24./25.11.1981, Berlin 1982, S.

Gälweiler, A.: Zur Kontrolle strategischer Pläne.

In: Steinmann (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981, S.383 ff.
