

## **Charakterisierung der strategischen Führung**

Bevor die Elemente und der Ablauf der strategischen Führung charakterisiert werden können, muss der in der Literatur nicht eindeutig definierte Begriff der 'Strategie' erklärt werden.

Konnte ein Unternehmen noch vor einigen Jahrzehnten problemlos an der einmal eingeschlagenen Betätigung festhalten und dabei fortwährend Gewinne erzielen, so fordert inzwischen die stetig zunehmende Dynamisierung der ökonomischen, gesetzlichen, technologischen, gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt ein kontinuierliches und schnelles Reagieren des Unternehmens auf diese Entwicklungen. Die Gesamtheit der Aktionen können grob als Strategie des Unternehmens interpretiert werden; in der Detaillierung zeichnet sich Strategie normalerweise durch einen ganzheitlichen Bezug zum Unternehmen aus und verfolgt intendiert, handlungsorientiert und systematisch die langfristige Erreichung von Zielen unter Berücksichtigung der Umweltsituationen. Um die Anwendung dieser abstrakten Definition von Strategie in der Unternehmenspraxis und in der vorliegenden Arbeit zu erleichtern, bietet sich folgende Interpretation zur Konkretisierung des Begriffs an.

Im allgemeinen werden als Zielperspektiven die nachhaltige Sicherung bestehender und Schaffung neuer Gewinnpotentiale, sowie die damit interdependente langfristige Existenzsicherung des Unternehmens angestrebt. Bei diesen primär ökonomisch orientierten Zielperspektiven fokussiert sich die zu berücksichtigende Umwelt des Unternehmens insbesondere auf die relevanten Märkte und den dort stattfindenden Wettbewerb mit seinen Chancen und Risiken. Die Möglichkeiten zur Erreichung dieser Zielperspektiven in Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb begründen sich in den Stärken und Schwächen des Unternehmens, und lassen sich in die drei Strategietypen der umfassenden Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Konzentration auf Marktsegmenten einteilen. Zusammenfassend stellt Strategie in der Unternehmenspraxis die ganzheitliche Konzeption zur Erreichung der langfristigen Existenzsicherung in aktiver Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb und seinen Chancen und Risiken dar, wobei die systematische Umsetzung der Konzeption durch die Anwendung der Strategietypen unter Berücksichtigung der individuellen Stärken und Schwächen ermöglicht wird.

## Wesen und prozessualer Ablauf

In Anlehnung an die anwendungsorientierte Definition von Strategie lässt sich die strategische Führung als der von spezifischen Personen determinierte Prozess zur Festlegung und Durchsetzung der beschriebenen, ganzheitlichen Konzeption definieren. Kernaufgaben der strategischen Führung sind die generelle Zielplanung, die strategische und operative Planung, sowie die Steuerung und Kontrolle der operativen Planung. Unter Berücksichtigung der den Führungsprozess prägenden Unternehmenskultur findet zuerst die Festlegung der unternehmenspolitischen Ziele statt. Daran anschließend werden in der strategischen sowie operativen Planung geeignete Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele konkretisiert, deren operative Umsetzung im weiteren Verlauf zu steuern und im Abgleich mit den angestrebten Zielen zu kontrollieren ist.

Damit ist der Prozess der strategischen Führung umfassender definiert als die strategische Planung: beinhaltet die strategische Planung nur die Planungsprozesse, so wird durch die strategische Führung zusätzlich einerseits die Integration der Steuerungs- und Kontrollprozesse, und andererseits die Berücksichtigung der Unternehmenskultur vorgenommen. Entsprechend dieser umfassenden Definition wird in der Literatur als Synonym zur strategischen Führung auch der Begriff des 'strategischen Managements' verwendet, diese begrifflich weitreichende und synonome Interpretation des strategischen Managements soll auch in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden.

## Aufgaben der strategischen Führung

Die Kernaufgaben der strategischen Führung werden geprägt durch die im Unternehmen vorhandene, und von der Unternehmensexistenz kontinuierlich unter kritischer Reflexion stehende Unternehmenskultur. Aufgrund der in ihr dokumentierten Strukturen und Werte der Unternehmung bildet sie die Basis für die Bestimmung der generellen Zielplanung. Damit erweist sich die generelle Zielplanung als zentraler Bestandteil der ganzheitlichen Konzeption, durch den der Handlungsspielraum und die Ausrichtung der strategischen und operativen Planung grundlegend determiniert wird.

## Multiattributive Zielsysteme als grundlegende Führungsentscheidung

In der generellen Zielplanung werden die allgemeingültigen unternehmenspolitischen Ziele festgelegt. Ziele im Unternehmen können als angestrebte zukünftige Zustände definiert werden, die von den spezifischen Personen, die das Unternehmen führen, gewollt werden. Damit haben sie für das Unternehmen eine Leitfunktion und stellen für den eigentlichen Planungsprozess die wesentliche Orientierungsgröße dar.

War die Betriebswirtschaftslehre traditionell von dem Postulat der Gewinnmaximierung als alleinigem Unternehmensziel dominiert, so setzte ab der Mitte des 20. Jahrhunderts deutliche Kritik an dieser These ein. Insbesondere Heinen als Hauptvertreter der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist es zu verdanken, dass durch Konzeption des Zielbildungsprozesses die Diskussion um das Vorhandensein mehrerer Unternehmensziele angeregt wurde. Die Aufgabe der Annahme deterministisch vorgegebener Rahmenbedingungen durch die besondere Berücksichtigung situativer Einflussgrößen im Unternehmen führte zur Anerkennung der Prozesskomplexität in der Zielbildung. Das eindimensionale Gewinnmaximierungsprinzip konnte somit als realitätsfremdes Konstrukt widerlegt werden, so dass heutzutage die Präsenz mehrerer Unternehmensziele in einem multiattributiven Zielsystem allgemein akzeptiert ist. Aufgrund dieser Akzeptanz sind automatisch Fragenkomplexe entstanden, die sich mit der inhaltlichen Ausgestaltung des Zielsystems, sowie den Positionierungen und Beziehungen der Zielinhalte beschäftigen.

Wie bereits erarbeitet, wird grundsätzlich als inhaltliches Oberziel die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens angestrebt. Sie ist für ein nachhaltig erfolgreiches Bestehen des Unternehmens, und damit für den ursprünglichen Betriebszweck, unabkömmlich und basiert auf drei Existenzbedingungen. Nach ihnen kann ein Unternehmen in einer Marktwirtschaft nur bestehen, wenn es jederzeit kurzfristig liquide ist, zumindest langfristig rentabel arbeitet und zur Sicherung von Liquidität und Rentabilität ein - im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft - mindestens durchschnittliches Wachstum aufweist. Die Einhaltung dieser drei Existenzbedingungen stützt das Oberziel der langfristigen Existenzsicherung des

Unternehmens und ermöglicht damit die Formulierung eines differenzierten, multiattributiven Zielsystems.

Hervorgerufen durch die Verwendung des Begriffs 'Oberziel' bietet sich für die Ausgestaltung des unternehmerischen Zielsystems der Aufbau einer Zielhierarchie an. Neben der Möglichkeit der prägnanten inhaltlichen Strukturierung wird damit gleichzeitig auch das Thema der Zielpositionierung angesprochen. Die nächste Ebene unter dem Oberziel wird durch Bündel der allgemeinen unternehmenspolitischen Ziele gebildet, die das Oberziel in Form übergeordneter Zielbegriffe konkretisieren. Eine erste Einteilung der übergeordneten Zielbegriffe wird anhand des Formalziels (ökonomisch) und des Sachziels (nicht-ökonomisch) ermöglicht. Die in der Literatur bewusst vorgenommene Singularität bei der Bezeichnung deutet darauf hin, dass - je nach Verwendungsabsicht - eine weitere Unterteilung des Sach- und Formalziels auf der gleichen Ebene vorgenommen werden kann. Zahlreiche Autoren nahmen sich dieser Detaillierungsmöglichkeit an, und inzwischen haben sich in der Zielforschung drei unterschiedliche Einteilungen der übergeordneten Zielbegriffe durchgesetzt.

Erste Variante ist die Unterteilung in Ertrags-, Markt- und Leistungsziele, die eine nachvollziehbare Zuordnung der Leistungs- und Marktziele zum Sachziel und der Ertragsziele zum Formalziel ermöglicht. Als weitere Variante wird die Gliederung in Erfolgs-, Leistungs- und Finanzziele verwendet: Erfolgsziele sind dabei dem Formalziel zuzurechnen, Leistungs- und Finanzziele hingegen dem Sachziel. Die strikte Zuordnung der Finanzziele zum Sachziel blieb jedoch nicht unwidersprochen, da Finanzziele (z.B. bestimmte Kapitalstrukturen) indirekt auch den Erfolg und damit das Formalziel beeinflussen. Und auch die Unterteilung der dritten Variante ist nicht eindeutig: sie umfasst Ertrags-, Leistungs- und Sozialziele, wobei Ertragsziele dem Formalziel und Leistungsziele dem Sachziel unterstellt werden. Sozialziele wären in der bisherigen Terminologie dem Sachziel zuzuordnen, Kritiker hingegen sehen darin eine dritte Kategorie, die als weiteres Subsystem weder von dem Formal- noch von dem Sachziel erfasst wird.

Die Ausführungen haben die Schwierigkeiten der Klassifikation von Zielen im Rahmen der Zielforschung angedeutet. Für die vorliegende Arbeit genügt zur Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens die nachvollziehbare und unkritische Unterteilung der ersten Variante in die übergeordneten Zielbegriffe der Ertrags-, Markt- und Leistungsziele. Allerdings

ist die Verfolgung jedes einzelnen dieser drei Zielbegriffe Voraussetzung, um das Zielsystem mit dem Merkmal der Multiattributivität versehen zu können.

Ertragsziele stellen die Bündelung der Ziele dar, die der Finanzierung eines stabilen Wachstums und der Sicherung von Liquidität und Rentabilität dienen, und somit die Wirtschaftlichkeit der Handlungen abbilden. Marktziele hingegen fokussieren sich auf die Sicherung bestehender und die Erschließung neuer Märkte unter Berücksichtigung der Eigenschaften der Produkte, während Leistungsziele die Erwartungen Dritter an das Unternehmen repräsentieren und damit die gesellschaftliche Legitimierung des Unternehmens fördern. Bei Akzeptanz der Annahme einer Hierarchie im Zielsystem des Unternehmens ist die Folgerung zulässig, dass das Oberziel durch die übergeordneten Zielbündel, und diese durch ihre jeweiligen unternehmenspolitischen Ziele in Form einer Mittel-Zweck-Relation positiv unterstützt werden. Innerhalb der Ebenen der übergeordneten Zielbündel und der allgemeinen unternehmenspolitischen Ziele ist diese positive Korrelation nicht mehr durchgängig vorhanden. Die Beziehungen zwischen den Zielbündeln respektive ihren jeweiligen unternehmenspolitischen Zielen können prinzipiell durch Zielkomplementarität, Zielkonkurrenz oder Zielneutralität geprägt sein, wobei der Fall der Neutralität zwischen Unternehmenszielen als unrealistische Annahme vernachlässigt werden kann. Umfassende Zielkomplementarität liegt zwischen den übergeordneten Zielbegriffen der Ertrags- und Marktziele, sowie zwischen ihren jeweiligen unternehmenspolitischen Zielen vor. Weniger eindeutig ist der Zusammenhang zwischen Leistungszielen einerseits und Ertrags- und Marktzielen andererseits: zwischen ihnen und ihren jeweiligen unternehmenspolitischen Zielen können sowohl komplementäre als auch konkurrierende Zielbeziehungen bestehen.

Ist das multiattributive Zielsystem aufgrund der angenommenen Hierarchie in den ersten beiden Ebenen des Oberziels und der übergeordneten Zielbündel fest vorgegeben, so erweist sich die Bestimmung der allgemeinen unternehmenspolitischen Ziele als grundlegende Führungsentscheidung, die den Handlungsspielraum im eigentlichen Planungsprozess determiniert. Brisanz erfährt die generelle Zielplanung aufgrund der durch die Leistungsziele vermuteten Zielkonkurrenzen: es gilt, die gesellschaftliche Legitimierung des Unternehmens zu erhalten, ohne das Oberziel der langfristigen Existenzsicherung durch negativ korrelierende Zielsetzungen zu gefährden. In dieser Situation ist es dem Entscheider nicht mehr möglich, die

Inhalte des Zielsystems ökonomisch rational zu bewerten. Die Lösung dieser Konfliktsituation vollzieht sich in Form der Entscheidungsethik, die dem Entscheider die inhaltlichen Bewertungsmaßstäbe der Nutzen-, Verfahrens- und Verantwortungsethik bereitstellt. Damit ist eine unter ökonomischen und ethischen Aspekten verantwortungsvolle Bestimmung der unternehmenspolitischen Ziele erreichbar, die die subjektive Unsicherheit des Entscheiders abbaut und sein wirtschaftliches Handeln legitimiert. Eingang und Abbildung finden die ethischen Konzepte damit direkt in den Leistungszielen, allerdings beeinflussen sie über die komplementären oder konkurrierenden Beziehungen indirekt auch die Ertrags- und Marktziele.

Im Anschluss an die inhaltliche Ausgestaltung des multiattributiven Zielsystems wird der daraus resultierende Handlungsspielraum des Unternehmens durch den Prozess der strategischen und operativen Planung konkretisiert. Die folgende Abbildung eines realitätsnahen, multiattributiven Zielsystems soll als plastisches Beispiel für die dazu anstehenden Ausführungen dienen.

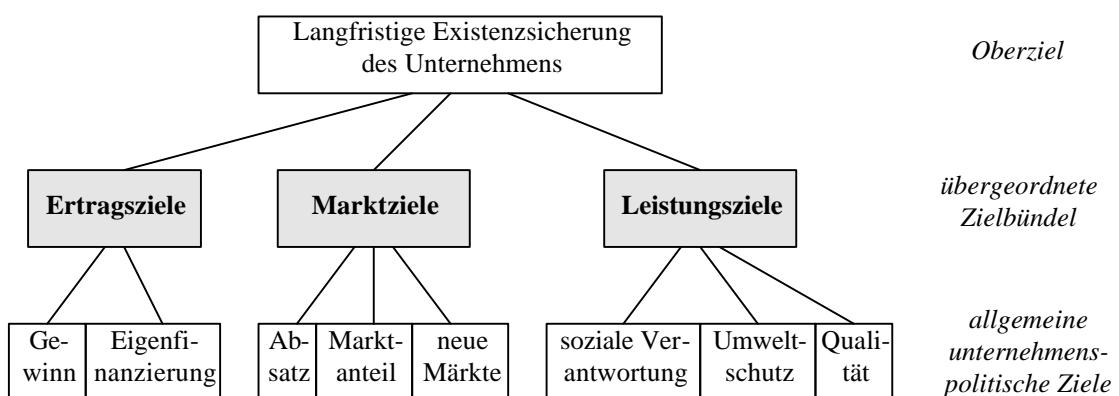


Abb.: Beispiel eines hierarchisch strukturierten, multiattributiven Zielsystems

### Konkretisierung des Zielsystems durch strategische und operative Planung

Der eigentliche Planungsprozess beschäftigt sich mit der Festlegung und Konkretisierung von geeigneten Maßnahmen zur Erreichung der allgemeinen unternehmenspolitischen Ziele und damit des Oberziels der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Er lässt sich in die strategische und die operative Planung aufteilen, die sich durch die Merkmale der Detaillierung und der Fristigkeit voneinander differenzieren. Bei der strategischen Planung ist der

Gekürzter Auszug aus: Nils Bickhoff, Erfolgswirkungen strategischer Umweltmanagementmaßnahmen, Wiesbaden 2000, S. 52-62. Siehe dort auch die relevanten Literaturhinweise.

Detaillierungsgrad gering und der Zeithorizont groß, während in der operativen Planung durch den abnehmenden Zeithorizont eine höhere Detaillierung der Maßnahmen erlaubt wird.

Strategische Planung konkretisiert die unternehmenspolitischen Ziele auf dem höchsten Abstraktionsniveau, das heißt es werden die Basismaßnahmen zur Erreichung der Ziele unter Berücksichtigung des Wettbewerbs festgelegt. Je nach übergeordnetem Zielbündel unterscheidet sich die Ausrichtung der strategischen Maßnahmen deutlich: dem Thema der Arbeit entsprechend soll zur Veranschaulichung aus dem Bereich der Leistungsziele der Umweltschutz (s. Abb.) als Beispiel dienen: strategische Maßnahmen zur Erreichung des Umweltschutzzieles wären in diesem Fall z.B. die Reduzierung des Ressourceneinsatzes, der Einsatz umweltschonender Technologien oder eine ökologische Markenkonzeption. Welche strategischen Maßnahmen zum Umweltschutz vom Unternehmen letztlich verfolgt werden, hängt von der erwarteten Richtung der Zielbeziehungen dieser Maßnahmen zu den unternehmenspolitischen Ertrags- und Marktzielen ab. Bestimmt wird diese auf ökonomischen und ethischen Kriterien fundierende Erwartung - und somit auch die Festlegung der strategischen Maßnahmen - durch die Entscheidungsethik, die damit Eingang in den Planungsprozess findet.

Nach Festlegung der Basismaßnahmen im Rahmen der strategischen Planung müssen diese im Rahmen der operativen Planung anwendungsnäher detailliert werden. Nur so kann eine an den Zielen ausgerichtete, erfolgreiche Durchführung der strategischen Maßnahmen gewährleistet werden. Im Beispiel des Umweltschutzzieles würde sich die Reduzierung des Ressourceneinsatzes z.B. in der Verwendung energiesparender Maschinen, der Einsatz umweltschonender Technologien z.B. in der Nutzung emissionsarmer Entsorgungstechnologien und die ökologische Markenkonzeption z.B. in der Entwicklung langlebiger Produkte detaillieren. Während die Maßnahmen der strategischen Planung idealtypischen Charakter für die meisten Unternehmen haben, so hängt die operative Detaillierung vom jeweiligen, konkreten Tätigkeitsfeld ab. Ethische Konzepte beeinflussen die operative Detaillierung nicht mehr, da sie bereits durch ihren Eingang in die strategische Planung die Festlegung der Maßnahmen geprägt haben.

## Steuerung und Kontrolle der operativen Planung

Abschließende Aufgabe der strategischen Führung bildet der Steuerungs- und Kontrollprozess. In ihm wird die zur Erreichung der Ziele notwendige Umsetzung der in der operativen Planung detaillierten Maßnahmen überwacht. Abweichungen, die das erfolgreiche Erreichen der unternehmenspolitischen Ziele gefährden, sollen frühzeitig im Unternehmen erkannt werden, um rechtzeitig und sinnvoll auf sie reagieren zu können. Als Ausgangsbasis für die Steuerungs- und Kontrollanalysen dienen quantitative Soll-Werte, die für die in der operativen Planung detaillierten Maßnahmen festgelegt werden. Durch den Abgleich dieser Soll-Werte mit den Ist-Werten findet eine kontinuierliche Kontrolle der operativen Planung statt, deren Entwicklung bei Bedarf gegengesteuert werden kann.

Im Beispiel der strategischen und operativen Planung des Umweltschutzzieles wären Soll-Werte für die in der operativen Planung detaillierten Maßnahmen beispielsweise die Reduktion des Ressourceneinsatzes durch energiesparende Maßnahmen um 10% pro Jahr, die Senkung der Schadstoffemissionen durch umweltschonende Entsorgungstechnologien um 40% in den nächsten fünf Jahren oder die Erhöhung der Lebensdauer eines bestimmten Produktes um 10 Jahre. Bei der Bestimmung der Soll-Werte nimmt die Entscheidungsethik erneut entscheidend Einfluss: nicht in allen Bereichen kann der Gesetzgeber umfassende Grenzwerte vorgeben, so dass der jeweilige Entscheider im Unternehmen den Soll-Wert festlegen muss. Diese Situation ist aufgrund der simultanen Berücksichtigung ethischer und ökonomischer Aspekte erneut durch eine hohe subjektive Unsicherheit gekennzeichnet, die allerdings durch die Anwendung der inhaltlichen Bewertungsmaßstäbe einer Unternehmensethik abgebaut wird. Somit ist es dem Entscheider anhand der Entscheidungsethik möglich, ökonomisch und ethisch verantwortungsvolle Soll-Werte zu definieren, die eine geeignete Steuerungs- und Kontrollgröße für die komplementäre Erreichung von Umweltschutzziel und Oberziel erlauben.