

# Strategieschöpfung in Militär und Unternehmung <sup>1</sup>

Von Walter Dürig

## Summary:

There are many historical and topical parallels and congruencies between military and entrepreneurial leadership. It is therefore possible to derive learning from military and security policy strategies for the elaboration, evaluation, consolidation, layout and control of a Corporate Strategy.

Oftentimes no appropriate attention is paid to the question on what level a strategy should be created and who should decide on its final form. The essay contains various criteria and patterns for the evaluation of a situation, guidelines for the layout and control of strategies, as well as examples for the creation of strategies. The article closes with remarks about the importance of the worst case, especially while creating a strategy.

## 1. Verwandtschaften

Zwischen der militärischen, politischen und unternehmerischen Führung bestehen, sowohl in der historischen Betrachtung als auch in der Gegenwart, enge verwandtschaftliche Beziehungen. In der unternehmerischen Führungslehre, gleich welchen Modells, werden zahlreiche Begriffe verwendet, die aus der militärischen Terminologie abgeleitet sind. So entstammt zum Beispiel das im Titel des vorliegenden Buches verwendete Wort "Strategie" dem militärischen Vokabular. In der angelsächsischen Managementliteratur stößt man, öfter noch als in der deutschen, auf entsprechende Termini. Im aktuellen amerikanischen Bestseller "Gates" (Manes/Andrews, 1994) lesen wir auf Seite 263: "There were PR crisis meetings, Borland war councils". Oder: "The warfare opened out to the public in September 1985 when Microsoft offered Turbo Pascal users a \$40 rebate..." Und auf Seite 234: "In the war for the desktop, Bill Gates was doing pretty damned well". Diese Hinweise auf semantische Verbindungen lassen auf die Verwandtschaft von militärischen und unternehmerischen Führungsmodellen schließen. Die Verflechtungen gehen aber wesentlich weiter.

### 1.1. "Militarisierung" der japanischen Wirtschaft

Die älteste überlieferte Strategielehre stammt aus China. Sie wird Sun Tse (ca. 400 bis 320 v. Chr.) zugeschrieben und trägt den Titel «Die dreizehn Gebote des Krieges». Die Lehre wird in China bis zum heutigen Tag beachtet. Mao übernahm wörtliche Passagen daraus. Sun Tse's Lehre gelangte im 8. Jahrhundert nach Japan. Im Buch "Sun Tzu: War & Management" von Wee Chow Hou et al. (1991) wird die heutige Anwendung in der japanischen Wirtschaft umfassend untersucht. Wee Chow Hou spricht von einer eigentlichen "Militarisierung der japanischen Wirtschaftspraxis". Die bei uns kaum denkbare direkte Umsetzung der Strategielehre Sun Tse's in die Managementlehre wird als wesentliches Element des fernöstlichen Wirtschaftserfolgs betrachtet. Sie hat auch den japanischen Militärklassiker "Gorin-no-sho" (das Buch der fünf Ringe) von 1645 wesentlich beeinflusst. Das Werk des Samurai Miyamoto Musashi gehört heute zur Pflichtlektüre des japanischen Managers. Es geht dabei um die ethischen und fachlichen Anforderungen an den "Einzelkämpfer", die bei uns ebenfalls Beachtung verdienen. In Europa hat Sun Tse nicht die gleiche Wirkung wie im Fernen Osten erzielt. Die erste französische Übersetzung aus dem Jahre 1772 wurde lange Zeit von den Strategiephilosophen nicht beachtet. Clausewitz bezeichnete die "Lehren aus dem Altertum" als "am wenigsten brauchbare Theorien". Interessanterweise haben sich Lenin, Stalin und danach Militärwissenschaftler der ehemaligen Sowjetunion und DDR intensiv mit Sun Tse auseinandergesetzt.

---

<sup>1</sup> Neu bearbeitete Version des Beitrags im Band Ralph Berndt (Hrsg.), «Total Quality Management» nach Literaturverzeichnis, 1995

## 1.2. Der militärisch-industrielle Komplex Russlands

Der sogenannte "militärisch-industrielle Komplex" Russlands sei als weiteres Verflechtungsbeispiel erwähnt, welches ebenfalls historische Wurzeln aufweist. Der russische Zar Peter der Grosse hat nach seiner Auslandsreise in den Jahren 1697 und 1698 in Russland eine Industrie aufgebaut, die der Verwirklichung seines Traumes vom Zugang zu den Weltmeeren diene. Dieses machtpolitische Ziel hat er bekanntlich erreicht. Die Strategie der russischen Zaren und ihrer Bojaren bestand immer in der Erweiterung des Territoriums oder in der Wiedergewinnung von verlorenen Gebieten. Das Wohlergehen der Untertanen spielte dabei nie eine Rolle. Die "Bojaren des militärisch-industriellen Komplexes" üben in Russland auch heute noch die wirkliche Macht aus. Es wäre nicht erstaunlich, wenn sich ein neuer "Zar" die historische Strategie zu eigen machen würde.

## 1.3. Das Schweizer Milizsystem

In der Schweiz waren viele Pioniere der Gründerzeit Offiziere im eidgenössischen Heer. Auch heute noch dienen zahlreiche Manager und Politiker als "nebenamtliche" Kommandanten und Offiziere in der schweizerischen Milizarmee. Die Schweiz weist dadurch eine bedeutende Verflechtung von Militär, Politik und Wirtschaft auf. Die militärische Kaderausbildung vermittelt jungen Männern und Frauen eine frühe Führungspraxis. Die Generalstabsausbildung ist nach wie vor eine ausgezeichnete Führungsschule, die auch für das unternehmerische Management wertvolle Methoden und Erfahrungen beinhaltet. In jüngster Zeit weist das einzigartige schweizerische Milizsystem allerdings Anzeichen von Erosionserscheinungen auf.

## 2. Strategieschöpfung

Unter "Strategieschöpfung" verstehen wir die Ausarbeitung, Evaluation, Festlegung, Anordnung und Kontrolle der Strategie auf den höchsten Führungsstufen. Aus Beispielen der sicherheitspolitischen Strategieschöpfung werden Lehren für die Bearbeitung der "Corporate Strategy" abgeleitet. Zweifellos bestimmt die Strategieschöpfung in der militärischen, politischen und unternehmerischen Führung gleichermassen und ganz entscheidend die Qualität der nachgeordneten Vorgänge. Am Anfang steht die Strategie. Gekonnte Strategieschöpfung ist eine Voraussetzung für das "Total Quality Management"!

### 2.1. Zur Methodik der Strategieschöpfung

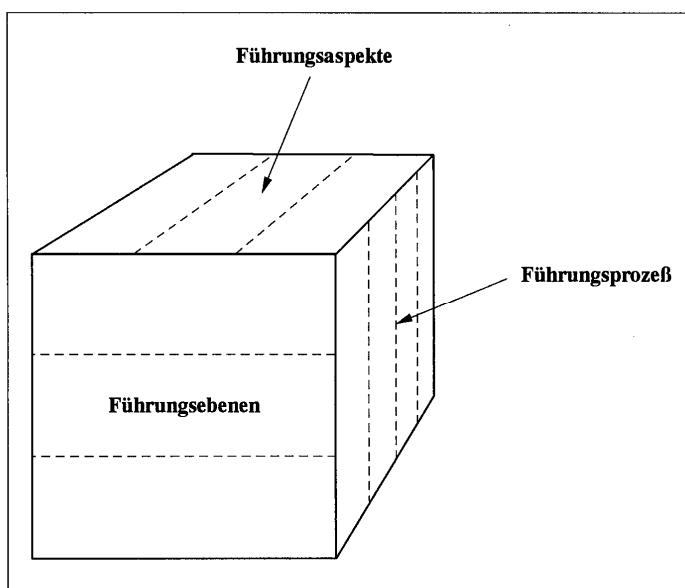


Abb.1: Die Elemente der Führung

Die Strategieschöpfung ist ein Führungsakt, der nach Rühli (1975) mit den Elementen "Führungsebenen – Führungsprozess – Führungsaspekte" vollständig beschrieben werden kann (vgl. Abb. 1). Diese Betrachtungsweise ist für militärische, politische oder unternehmerische Führungsvorgänge gleichermaßen geeignet. Theoretisch lassen sich die Führungsebenen in einem Führungssystem in drei Stufen gliedern:

- Strategische Führungsstufe,
- operative Führungsstufe,
- taktische oder betriebliche Führungsstufe.

In der allgemeinsten Form lässt sich der Führungsprozess wie folgt darstellen.

- Beurteilung der Lage oder Planung,
- Entschluss oder Entscheid,
- Befehl oder Anordnung,
- Kontrolle.

Zur vollständigen Erfassung eines Tatbestandes sind in der Führung die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- Funktionaler Aspekt,
- instrumentaler Aspekt,
- institutionaler Aspekt.

Es ist eine wichtige Erkenntnis unserer Zeit, der Kommunikation einen hohen Stellenwert einzuräumen. Die Corporate Identity, die in der Strategieschöpfung nicht vergessen werden darf, beruht wesentlich auf Kommunikation. Im Bewusstsein der theoretischen Fragwürdigkeit wird für die pragmatische Führungspraxis empfohlen, den kommunikativen Aspekt als viertes Element beizufügen.

## **2.2. Führungsebenen**

Von der Antike bis zur Neuzeit kannte das Militär drei klassische Führungsebenen: Der Fürst legte die Politik, der Feldherr die Strategie fest. Die nachgeordneten Kommandeure führten die Truppen auf der taktischen Stufe. Sun Tse empfahl den Fürsten, ihren Feldherrn nicht dareinzureden: "Ein Heer erleidet Nachteile unter seinem Herrscher ... wenn er, ohne zu wissen, dass die Armee nicht angreifen sollte, den Befehl zum Angriff gibt ...; das bedeutet, dass er der Armee Fesseln anlegt". Die Kriegsgeschichte beweist den Wert dieser Empfehlung für die Qualität der Führung.

Der französische Strategiephilosoph André Beaufre hat 1963 einer "Renaissance der Strategie" das Wort gesprochen (vgl. Abb. 2). Eine Strategieschöpfung ist nach seinem Konzept bis und mit der operativen Stufe unbedingt erforderlich. Das sicherheitspolitische Führungssystem der Schweiz kommt der Idee Beaufres strukturmässig recht nahe (vgl. Abb. 3). Nach Reglement "Operative Führung" (OF95) erfolgt die Strategieschöpfung allerdings auf der Stufe Regierung. Der Armeeführung, die im Frieden dem Chef des Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (Chef VBS, Verteidigungsminister), im Krieg dem Oberbefehlshaber (General) obliegt, soll zusammen mit den Grossen Verbänden (Heer, Luftwaffe, Brigaden) die operative Führung als "Scharnierfunktion zwischen Strategie und Taktik" wahrnehmen. Bei der Umsetzung der Strategie und in der operativen Führung wird nicht expressis verbis von Strategie gesprochen. Die Erarbeitung der operativen Zielsetzungen kommt aber funktional der Strategieschöpfung nahe. Die vorliegenden Überlegungen sind durchaus auch für diesen Teil der Führung anwendbar.

Regierung	Totale Verteidigung	Strategie
Oberbefehlshaber	Verteidigungsführung	Strategie
Armeeoberbefehlshaber	Operative Führung	Strategie
Kommandeure	Taktische Führung	

**Abb. 2:** Führungsebenen nach André Beaufre

Bundesrat Parlament	Gesamtverteidigung, Sicherheitspolitik	Strategie
Chef VBS, Oberbefehlshaber	Armeeführung, Verteidigungsführung	Strategie
Kommandanten der Grossen Verbände	Operative Führung	Operative Zielsetzung
Kommandanten der Truppenkörper	Taktische Führung	

**Abb. 3:** Sicherheitspolitische Führungsebenen der Schweiz

Nach dem schweizerischen Aktienrecht weisen die Unternehmen vergleichbare Führungsebenen auf (vgl. Abb. 4.). In einem gesunden Unternehmen erfolgt die Strategieschöpfung auf Stufe des Verwaltungsrates mit Beteiligung der Unternehmensleitung. Die operativen Zielsetzungen werden durch die Unternehmensleitung nach ähnlicher Methodik erarbeitet.

Generalversammlung	Generelle Unternehmensziele	Strategie
Verwaltungsrat	Unternehmenspolitik	Strategie
Unternehmensleitung	Operative Führung	Operative Zielsetzung
Divisionsleitung, Betriebsleitung	Taktische Führung	

**Abb. 4:** Führungsebenen einer schweizerischen Aktiengesellschaft

In Abb. 5 sind die Führungsstufen der NATO im europäischen Raum sinngemäss dargestellt. Die Führungsebenen des atlantischen Bündnisses (NATO) weichen kaum von der Norm ab. Die Besonderheit, auf welche später eingetreten wird, liegt in der Komplexität der obersten Führungsebene, welche die Strategieschöpfung ausserordentlich erschwert.

NATO-Rat, Ministerrat, Generalsekretär	Bündnispolitik	Strategie
NATO-Oberkommando Europa (SACEUR)	Führung der unterstellten Streitkräfte, Operative Führung	Strategie
Regionale Kommandos	Operative Führung	Operative Zielsetzung
Teilstreitkräfte	Taktische Führung	

**Abb. 5:** Führungsstufen der NATO in Europa

Als **Fazit** aus diesen Beispielen können bezüglich der Führungsebenen die folgenden Schlüsse gezogen werden, die für die militärische und unternehmerische Führung gleichermaßen gelten:

- Das historische dreistufige Modell (Fürst – Feldherr – Kommandeure) darf nicht aus den Augen verloren werden und der Ratschlag Sun Tse's ist bemerkenswert: Der Fürst soll die Politik festlegen, im übrigen dem Feldherrn aber nicht dareinreden!
- Die heute übliche Lösung mit der Strategieschöpfung als Teil der (Sicherheits-) Politik mit Umsetzung der Strategie auf der operativen Stufe, hat sich bewährt.
- Die Erarbeitung der operativen Zielsetzungen nach den Regeln der Strategieschöpfung ist empfehlenswert.

### **2.3. Der Führungsprozess**

Der Führungsprozess (vgl. Abb. 6) umfasst nach Rühli in der allgemeinsten Darstellung die Elemente

- Beurteilung der Lage oder Planung,
- Entschluss oder Entscheid,
- Befehl oder Anordnung,
- Kontrolle.

Beurteilung der Lage und Entschluss sind dabei Teile der Willensbildung, Befehl und Kontrolle Teile der Willensdurchsetzung.

Wee Chou Hou hat den Führungsprozess (vgl. Abb. 6) nach der Strategielehre von Sun Tse wie folgt interpretiert:

- Beurteilung der Lage oder Planung,
- Formulierung der Ziele und Strategien,
- Evaluation der Strategien,
- Anordnung der Strategien,
- Strategische Kontrolle.

Die Betrachtungsweise des Führungsprozesses nach Wee ist für die Strategieschöpfung sehr interessant. Sie wird nachfolgend näher untersucht.

#### **2.3.1. Beurteilung der Lage**

Die Beurteilung der Lage (Planung) ist delegierbar. Sie soll rational sein, auf umfassenden Fakten basieren und muss Lösungsvarianten aufzeigen.

Clausewitz hat nicht viel von Planung gehalten. Nach seiner Meinung sind im Kriege ohnehin die meisten Nachrichten falsch. Der Feldherr soll sich auch nicht auf Details ein- und herablassen. Für Clausewitz ist der Krieg ähnlich einem Kartenspiel.

Sun Tse sieht die Beurteilung der Lage ganz anders: "... Mit sorgfältiger und detaillierter Planung kann man siegen; mit unsorgfältiger und weniger detaillierter Planung kann man nicht siegen. Umso sicherer ist die Niederlage, wenn man überhaupt nicht plant! Nach der Art, wie die vorgängige Planung gemacht wird, können wir Sieg oder Niederlage voraussagen". An anderer Stelle: "Wer tiefgreifende Kenntnisse von sich selber und vom Feind besitzt, ist auf dem Weg, alle Schlachten zu gewinnen. Wer nur sich selbst, aber den Feind nicht kennt, hat nur die gleiche Chance wie der Feind zum Sieg. Wer weder sich selbst noch den Feind kennt, ist auf dem Weg, alle Schlachten zu verlieren. ... Kenne Deinen Feind, kenne Dich selbst, und Dein Sieg wird nicht bedroht sein. Kenne das Gelände, kenne das Wetter, und Dein Sieg wird vollständig sein".

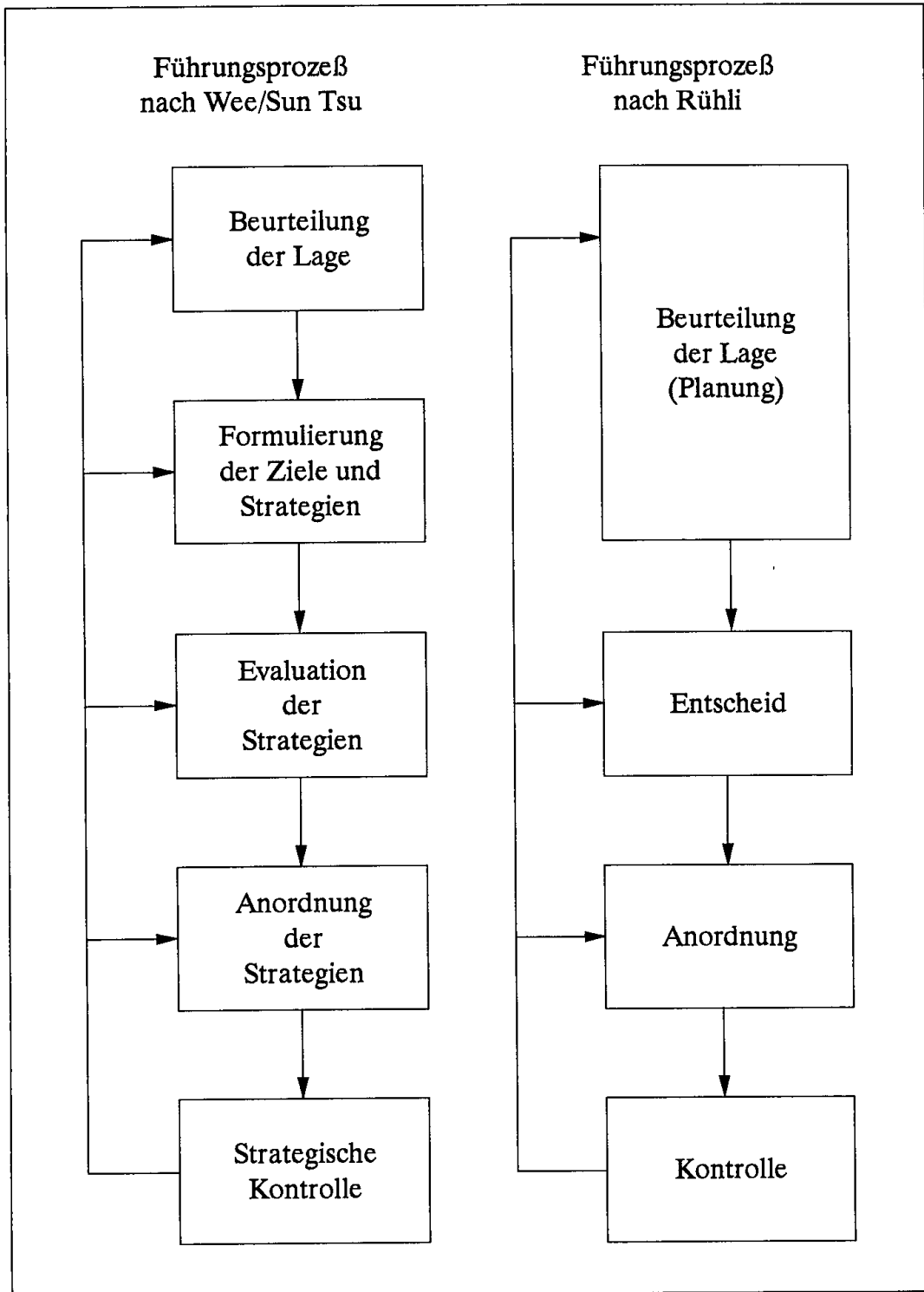


Abb. 6: Der Führungsprozess

Dieser hervorragenden, nota bene über zweitausendjährigen Definition der "Beurteilung der Lage", ist wenig beizufügen. Für die unternehmerische Strategieschöpfung kann der Begriff "Feind" ganz einfach durch "Markt" ersetzt werden.

Wir halten uns weiter bei Sun Tse auf, der "die acht Faktoren der strategischen Planung" aufgezählt hat (vgl. Abb. 7). In Klammern sind die entsprechenden Faktoren im Unternehmen nach Wee erwähnt.

Eine sicherheitspolitische Lagebeurteilung könnte auch nach der folgenden Liste erfolgen:

- Umfeld, Gefahren (Bedrohung), Chancen, Risiken,
- Wertesystem,
- sicherheitspolitische Zielfächer,
- mögliche Strategien,
- sicherheitspolitisches Instrumentarium (Varianten), Aufgaben, Strukturen.

Das Umfeld entzieht sich der sicherheitspolitischen Einflussnahme. Es stellt eine massgebende Rahmenbedingung der Sicherheitspolitik dar. Das Wertesystem ist nur unwesentlich beeinflussbar. Die offizielle sicherheitspolitische Information hat im allgemeinen eine geringere Wirkung als die emotionell gefärbte (Des-)Information durch bestimmte Gruppen oder Medien. Bei den übrigen Elementen besteht eine relative Entschlussfreiheit der politischen Führung (Regierungen, multinationale Gremien, Parlamente).

1. Moralische Einflüsse	(Unternehmenspolitische Führung)
2. Strategische Führung	(Unternehmensführung)
3. Klima	(Externe Faktoren)
4. Gelände	(Physikalische und Infrastrukturfaktoren)
5. Doktrin oder Gesetz	(Unternehmensstruktur und -organisation)
6. Kräfteansätze	(Konkurrenzverhältnisse)
7. Ausbildung	(Entwicklung der personellen Ressourcen)
8. Disziplin	(Motivationsfaktoren)

**Abb. 7:** Faktoren der strategischen Planung

Eine davon abgeleitete Liste der unternehmenspolitischen Lagebeurteilungselemente könnte wie folgt aussehen:

- Umfeld, Gefahren, Chancen, Risiken,
- "Corporate Values",
- Fächer der Unternehmensphilosophien,
- mögliche Unternehmensstrategien,
- Instrumentarium (Varianten), Aufgaben, Strukturen.

Auch hier stellt das Umfeld eine Rahmenbedingung dar. Das Wertesystem, insbesondere die "Corporate Identity", liegt im unternehmerischen Einflussbereich. Bei den übrigen Elementen hat die Unternehmensführung weitgehende Entschlussfreiheit.

Der Aufwand für die Durchführung einer Beurteilung der Lage ist abhängig von der Art der (oben erwähnten) Beurteilungskriterien. Es kann sich um eine einfache, überblickbare Situation handeln, welche nur wenige und ebenfalls einfache Strategievarianten zulässt. Oftmals handelt es sich aber um äusserst komplizierte, vielleicht völlig unüberblickbare oder gar chaotische Zusammenhänge, welche eine aufwendige, interdisziplinäre Lagebeurteilung erfordern. Die Ausarbeitung der Strategievarianten kann im Vergleich mit einer Lage der einfachen Art um mehrere Grössenordnungen aufwendiger sein. Als eindrückliches Beispiel wird die westeuropäische sicherheitspolitische Lagebeurteilung vor und nach dem Zusammenbruch des Sowjetimperiums erwähnt. Eine hohe Bedrohung mit überblickbaren Risiken wurde durch eine tiefe Bedrohung mit vielfältigen neuen oder unbekanntem Risiken ersetzt. Die Beurteilung der Lage ist dadurch viel schwieriger geworden.

Die Umwandlung der verfügbaren Grundlagen in ausformulierte Ziele und Strategien ist ein anspruchsvoller geistiger Prozess und eine grosse Kunst, die nur wenige Menschen wirklich beherrschen. Dabei ist es notwendig, mögliche Strategievarianten zu bearbeiten und einander gegenüberzustellen. Die Zahl drei hat sich in der Praxis bewährt. Die "worst case"- Variante gehört unbedingt dazu!

### **2.3.2. Der Entscheid**

Der wohl wichtigste Schritt im Prozess der Strategieschöpfung wird Entscheid oder Evaluation der Strategien genannt. Er umfasst die Beurteilung der Strategievarianten und Festlegung der gültigen Strategie, welche als schicksalhafte oberste Zielsetzung das militärische oder unternehmerische Geschehen nach dem Willen des oder der Entscheidungsträger steuert. Die Festlegung der Strategie ist nicht delegierbar, weder nach unten noch nach oben. Dagegen ist eine kooperative oder partizipative Evaluation der Strategien zulässig und oft sogar unerlässlich: Die Regierung kann das Parlament anfragen, der Verwaltungsrat trifft seinen Entscheid zusammen mit der Geschäftsleitung.

Die Strategie wird aber letztlich vom "Fürst" oder vom "Feldherrn" festgelegt. Nun stellt sich natürlich die Frage, wer denn dieser Fürst oder Feldherr ist. Der Schweizer Bundesrat ist eine siebenköpfige Kollegialbehörde. Dem NATO-Rat gehören 16 Staatschefs an. Die KSZE hat 53 Mitgliedstaaten. Viele Verwaltungsräte haben über 20 Mitglieder, immerhin mit einem Präsidenten. Unser Bäckermeister Hotz entscheidet allein.

In diesem Punkt liegt ein ganz grosses Problem der Strategieschöpfung. Meist kommt man in einer Konkordanzdemokratie oder in einer multinationalen Organisation um einen Konsens nicht herum. Das bedeutet Kompromisse. "Top Quality"-Strategien müssen aber kompromisslos sein. Deshalb vegetieren viele Institutionen jahrelang strategie- und konzeptionslos dahin. "Strategielosigkeit" bedeutet natürlich auch für ein Unternehmen eine grosse Gefahr!

Der Strategieentscheid darf oder soll irrationale Elemente mit einbeziehen, wie zum Beispiel Erfahrungswerte, Intuition, Gefühl, bessere Einsichten. In diesem "Recht des Entscheidenden" liegt ein Frustrationsgrund für die Planer, die ihre Beurteilung der Lage mit grossem Aufwand und aller Akribie gemacht haben und nun nicht einsehen, warum der Chef eine andere Strategie wählt. Über dieses Schicksal muss sich jeder Planer und jeder Stabsmitarbeiter bewusst sein.

Die Führer sind nicht fehlerfrei. Es kommt vor, dass zwar Strategievarianten vorliegen, sich der "Fürst" aber nicht zu einer Festlegung durchringen kann. Ein "Nicht-Entscheid" könnte als "Delegation an Unbekannt" bezeichnet werden. Oft wird eine Strategie ohne Lagebeurteilung rein irrational gefällt.

Bei der Evaluation der Strategien soll auch ein irrationales Verhalten des Gegners "rational" bewertet werden, was sehr anspruchsvoll ist. Eine insbesondere bei Politikern verbreitete Methode unserer Zeit ist, bei "state of the union"-Botschaften amerikanischer Präsidenten besonders augenfällig, das "Management by Polls". Es handelt sich dabei um die laufende Anpassung der "Strategie" an die öffentliche Meinung und erinnert an Wallenstein, der sich in seinen Entscheiden an den Astrologen Seni hielt.



Eine "Top Quality"-Strategie ist stabil. Sie hat eine lange Lebens- und Wirkungsdauer. Sie wurde umfassend geplant und vorbereitet und partizipativ evaluiert. Sie wirkt auf die operativen Stufen motivierend und herausfordernd und führt zum Erfolg des Unternehmens.

Es kann nicht genug darauf hingewiesen werden, den "worst case" in der Strategieschöpfung zu berücksichtigen (vgl. auch Kapitel 4). Eine Strategie von höchster Qualität wird dem Eintreten dieses Falles gerecht. Eine Möglichkeit besteht darin, die "worst case"-Strategie als vorbehaltenen Entschluss mit Definition der Inkraftsetzungskriterien zu behandeln. Mit der Annahme der "worst case" trete ohnehin nicht ein, sind schon zahlreiche Staaten und Unternehmen untergegangen.

### 2.3.3. Anordnung und Kontrolle

Befehl oder Anordnung und Kontrolle sind an Stäbe delegierbar. Es ist anzustreben, die Anordnung der Strategie auf die Kontrolle abzustimmen und messbare Erfolgsparameter zu definieren. Diese einfache Forderung wird nur selten beachtet, ist aber für die Qualität der Strategie von sehr grosser Bedeutung.

Die strategische Kontrolle ist eine Rückkopplung im Führungsprozess (vgl. Abb. 6). Sie muss als Sensor die Qualität der Strategie nachweisen und Abweichungen auf der operativen Stufe ohne Verzug signalisieren. Sie soll Hinweise auf überschrittene Schwellenwerte vermitteln, die eine neue Beurteilung der Lage und allenfalls eine Überprüfung der Ziele und Strategien erfordern.

### 2.3.4. Fazit

Die Strategieschöpfung ist als Führungsprozess ein immerwährender Vorgang, solange die Institution oder das Unternehmen existiert. Einer guten (Top Quality-) Strategie liegt ein anspruchsvoller geistiger Vorgang zu Grunde. Auf Grund einer mehr oder weniger komplexen Lage werden die Ziele definiert, die zum Erfolg und Gedeihen des Unternehmens erreicht werden müssen. Das Zielsystem wird in möglichst einfache Worte und Sätze gefasst, die unter die Haut gehen. Anordnung und Kontrolle dienen der Durchsetzung der Strategie. Es handelt sich dabei im wesentlichen um eine Frage der Kommunikation.

## 2.4. Die Führungsaspekte

Drei Führungsaspekte erfassen oder beschreiben die Schritte der Strategieschöpfung vollständig:

- Funktionaler Aspekt,
- instrumentaler Aspekt,
- institutionaler Aspekt.

Der **funktionale Aspekt** hat die höchste Priorität und weist in der Regel den grössten Handlungsspielraum auf. Er ist für die Effizienz und Qualität der Prozesse massgebend. Wie ist zum Beispiel bei der Beurteilung der Lage vorzugehen? Bestehen Tätigkeitslisten, Aktions- und Zeitpläne? Wie sind die Prioritäten geregelt, was ist wichtig oder kann vernachlässigt werden?

Das **Instrumentarium** ist oft gegeben oder kann nur langfristig beeinflusst werden. In besonders komplexen Situationen kann es sich zum Beispiel als notwendig erweisen, besondere strategische Aufklärungs- und Frühwarnsysteme aufzubauen und zu betreiben. Gewinnung, Auswertung und Evaluation der notwendigen Grundlagendaten können dabei gewaltige Ausmasse annehmen. Für die Strategiedurchsetzung auf den Meeren und im Luftraum wurden komplexe Führungssysteme eingeführt und betrieben. In weltweit tätigen Unternehmungen bestehen auf der strategischen Führungsstufe analoge instrumentale Bedürfnisse.

Die Strategieschöpfung benötigt zweckmässige **institutionale Voraussetzungen**. Es stellt sich die Frage, wie die Spitzenbelastung einer neuen Strategierunde ökonomisch bewältigt werden soll: durch einen ständigen Planungsstab, durch temporäre interdisziplinäre Gruppen, durch "Outsourcing" an externe Beraterstäbe und Experten oder durch eine institutionale

Mischvariante? Beim institutionalen Aspekt der Strategieschöpfung hat die Qualität der beteiligten Menschen meist die grössere Bedeutung als die gewählten Strukturformen. Oft leistet ein genialer Kopf oder eine kleine Gruppe in der Strategieschöpfung weit mehr als ein Heer von Experten und palavernden Funktionären.

Die fundamentale Bedeutung des kommunikativen Aspekts in jedem Schritt der Strategieschöpfung ist heute evident. Im "Top Quality Management" ist gekonnte Kommunikation von höchster Bedeutung. Es ist empfehlenswert, die drei Führungsaspekte und den Aspekt der Kommunikation bei jedem Schritt des Strategieschöpfungsprozesses ganz bewusst zu hinterfragen.

### **3. Beispiele für Strategieschöpfungen**

#### **3.1. Strategievorstellungen von Clausewitz**

Der preussische Generalmajor und Militärphilosoph Carl von Clausewitz (1780 - 1831) hat sich in seinem unvollendeten Lebenswerk "Vom Kriege", das seine Frau Marie (geb. Gräfin Brühl) zwischen 1832 und 1834 Ferdinand Dümmler zur Herausgabe überliess, auch mit Fragen der Strategie auseinandergesetzt. Trotz seinem akribischen Umgang mit Begriffen ist er mit dem Strategiebegriff nicht recht fertig geworden. Im Zweiten Buch bezeichnet er Strategie als "Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte zum Zwecke des Krieges". Taktik betrachtet er als "Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht". Im zweiten Kapitel lesen wir: "Die Strategie hat ursprünglich nur den Sieg, d.h. den taktischen Erfolg als Mittel und, in letzter Instanz, die Gegenstände, welche unmittelbar zum Frieden führen sollen, als Zweck. Die Anwendung des Mittels zu diesen Zwecken ist gleichfalls von Umständen begleitet, die mehr oder weniger Einfluss darauf haben".

Für Clausewitz und seine Zeitgenossen war Krieg eine selbstverständliche Tätigkeit der Staaten. In einem "Nachricht" genannten Kapitel am Anfang des Werkes steht der bekannteste Satz von Clausewitz, der dies unterstreicht: "Der Krieg ist nichts anderes als die fortgesetzte Staatspolitik mit anderen Mitteln". In der Strategie befasst sich der Feldherr demzufolge ausschliesslich mit der Frage, wann und wo die Gefechte zu führen sind, um nach dem Sieg die besten Voraussetzungen für die Unterwerfung des Feindes zu schaffen. Ob andere Massnahmen zum gleichen Ziel führen könnten steht nicht zur Diskussion.

Im Dritten Buch setzt sich Clausewitz in Bestätigung dieser Auslegung ausführlicher mit dem Strategiebegriff auseinander. Er betrachtet "die Strategie als Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges ... Sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, ... so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muss, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen. ..." Er hält, wie bereits früher erwähnt, nicht viel von einer "Beurteilung der Lage". Die fallweise und kurzfristig modifizierte "Strategie" entspricht eher dem heutigen Begriff der operativen Führung.

Wenn wir nach der "Policy" von Clausewitz auf der Stufe, die wir heute sicherheitspolitische Strategie nennen, forschen, so finden wir die Antwort im Vierten Buch. Clausewitz umschreibt dort den Begriff des nach seiner Ansicht unvermeidbaren Krieges wie folgt:

- Die Vernichtung der feindlichen Streitkräfte ist das Hauptprinzip desselben (des Krieges) und für die ganze Seite des positiven Handelns (also der "gute" Seite) der Hauptweg zum Ziel. (In Klammern: Anmerkungen des Verfassers).
- Diese Vernichtung der Streitkräfte findet hauptsächlich nur im Gefecht statt.
- Nur grosse und allgemeine Gefechte geben grosse Erfolge.
- Am grössten werden die Erfolge, wenn sich die Gefechte, in einer grossen Schlacht vereinigen.
- Nur in einer Hauptschlacht regiert der Feldherr das Werk mit eigenen Händen, und es ist in der Natur der Dinge, dass er es am liebsten den seinigen anvertraut.

Diese "eigentliche" Strategie von Clausewitz wäre in einer Corporate Strategy nur als Vorbild denkbar, wenn es wirklich um "Krieg" geht!

Zum besseren Verständnis von Clausewitz ist ein Hinweis zu seinem Achten Buch angezeigt, in welchem er Bonaparte als "Kriegsgott" verehrt: "Seit Bonaparte also hat der Krieg, indem er zuerst auf der einen Seite, dann auch auf der anderen wieder Sache des ganzen Volkes wurde, eine ganz andere Natur angenommen, oder vielmehr, er hat sich seiner wahren Natur, seiner absoluten Vollkommenheit sehr genähert".

Nach Liddell Hart (1960) "gehört die Kriegskunst, wie sie zu den Zeiten von Napoleon und Clausewitz und bis zu Hitler und Churchill entwickelt und praktiziert wurden, zum alten Eisen".

Nach Andre Beaufre (Totale Kriegskunst im Frieden, 1964) biete Clausewitz – "den nur wenige gelesen haben!" – ein verfehltes Kriegssystem, weil es auf überholten Taktiken basiere. Zitat (im deutschen Originaltext): "Eine romantische Auslegung der Theorien von Clausewitz hat zur entfesselten Form des Krieges im 20. Jahrhundert und zu den Katastrophen der zwei Weltkriege geführt. Der Krieg von 1914 bis 1918 bedeutete den "Bankrott der Strategie. Das Verharren auf einer einzigen Strategie und eine veraltete Wissenschaft hat dazu geführt".

### 3.2. Zur Strategielehre von Sun Tse

Ein Kronzeuge Liddell Harts ist Sun Tse, der den kampflos errungenen Sieg als "den Gipfel der Kriegskunst" bezeichnet. "... hundert Siege in hundert Schlachten zu gewinnen, ist nicht die anzustrebende Fähigkeit. Die höchste der Fähigkeiten ist die Unterwerfung des Feindes ohne eben zu kämpfen". Der Krieg ist also nur *ein* Weg zum Sieg. Die anderen Wege (Strategien) müssen auch untersucht werden. "Sun Tse sagt: Der Krieg ist für den Staat ein grosses Wagnis, er ist der Ausgangspunkt des Lebens oder des Todes, ist der Weg zum Weiterbestehen oder zum Untergang. Dies zu begreifen ist notwendig." Krieg ist nach Sun Tse keinesfalls "eine selbstverständliche Tätigkeit der Staaten" (oder der Unternehmen!), was auch die folgenden Zitate zeigen. "Die höchste Form der strategischen Führung besteht darin, die Strategie des Feindes anzugreifen; die nächstbeste Politik ist die Zerstörung seiner Allianzen; die nächstbeste ist, seine Armee anzugreifen; die schlechteste Politik ist die Belagerung befestigter Städte. Belagere Städte nur, wenn keine Alternative besteht". Für die Anwendung dieser Grundsätze in der Corporate Strategy ist der Begriff "Feind" durch "Konkurrenz" zu ersetzen.

Die Belagerungsthesen von Sun Tse werden durch Wee Chou Hou wie folgt erklärt: "According to Sun Tzu, (besieging walled cities) is the worst policy, and should be avoided unless there are no other alternatives. This is because in attacking walled cities, victory is likely to be long delayed and the ardour and morale of the army will be depressed. ... In the same way, a company should avoid competing in the open for market share, especially if: 1. the product is not differentiated, 2. the market is not growing" (Wee et al., 1991, S. 49).

Für den Fall des Angriffs empfiehlt Sun Tse: "Bei zehnfacher (eigener) Überlegenheit, umgehe den Feind. Bei fünffacher Überlegenheit, greife den Feind an. Bei doppelter Stärke, teile ihn auf. Bei gleicher Stärke magst Du kämpfen. Bei leichter Unterlegenheit, halte Dich zum Rückzug bereit. Bei grosser Unterlegenheit, gehe ihm aus dem Weg".

Diese wenigen Beispiele zeigen den Unterschied zwischen der "endgültigen Strategie" nach Clausewitz (bzw. seiner Epoche) und der Empfehlung zur flexiblen Strategieschöpfung nach der alchinesischen Lehre. Wer sich mit Strategieschöpfung befasst, sollte Sun Tse nicht auslassen.

### 3.3. Sicherheitspolitische Strategieschöpfungen in der Schweiz

In der schweizerischen Sicherheitspolitik wird der Strategieschöpfung seit dreissig Jahren bewusste Beachtung geschenkt. Nachfolgend sind die zwei dabei entwickelten Strategien kurz beschrieben, die inzwischen auch der Geschichte angehören.

### 3.3.1. Strategie 1973

Das Beispiel einer frappant einfachen Strategie ist in der schweizerischen Sicherheitspolitik von 1973 zu finden. Das Umfeld zeichnete sich damals durch die Existenz des Kalten Krieges, der Konfrontation zwischen NATO und dem in fast allen Belangen überlegenen Warschauerpaktes (WAPA) aus. Die Aggression eines möglichen militanten sowjetischen Regimes gegen Westeuropa war nicht auszuschliessen. Basierend auf diesen Rahmenbedingungen wurden die sicherheitspolitischen Ziele wie folgt definiert:

- Wahrung des Friedens in Unabhängigkeit,
- Wahrung der Handlungsfreiheit,
- Schutz der Bevölkerung,
- Behauptung des Staatsgebietes.

Dieses Zielsystem war ausschliesslich auf die direkte militärische Bedrohung ausgerichtet und entsprach dem damaligen "Sonderfall Schweiz". Es enthielt noch Spuren der Igelmentalität des zweiten Weltkriegs.

Die Strategie der Sicherheitspolitik 1973 war genial und sehr einfach. Sie genoss hohe Anerkennung im In- und Ausland und bestand aus einem Wort: Dissuasion. Es handelte sich um eine defensive Strategie, die auch nach der Propagierung des Begriffs der "hinreichenden Verteidigung" durch Gorbatschow um 1986 noch volle Aktualität aufwies. Die Definition lautete: "Dissuasion = Kriegsverhinderung durch Verteidigungsbereitschaft".

Nach der Festlegung dieser "Sicherheitspolitik 1973" konnte die Gesamtverteidigung mit klaren Aufgaben und Strukturen entwickelt werden. Der Armeeausbau erfolgte systematisch, sozusagen nach mathematischen Gesetzmässigkeiten. 1989 befand sich die Gesamtverteidigung auf einem sehr hohen Stand. Armee und Zivilschutz waren sehr gut ausgerüstet und gut ausgebildet. In dieser Situation geschah der grosse Umbruch in Europa.

### 3.3.2. Strategieschöpfungsbedarf nach 1989

Der Umbruch um die Jahreswende 1989/90 hatte die folgenden wichtigsten Auswirkungen:

- Ende des Kalten Krieges nach der Paraphierung des CFE-Abkommens, der "Charta von Paris" und des START -Vertrags;
- Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten;
- Zerfall des Sowjetimperiums.

Im November 1990 wurde zwischen der NATO und (dem zerfallenden) WAPA das sogenannte CFE 1-Abkommen paraphiert. Dieses legt die zahlenmässigen Obergrenzen für wichtige Waffensysteme fest. Die Ratifizierung durch die Nachfolgestaaten der Sowjetunion ist heute noch nicht abgeschlossen und wird teilweise in Frage gestellt. Im Westen werden die Grenzwerte im Rahmen der Streitkräftereduktion im Allgemeinen unterschritten.

Am 21. November 1990 wurde mit der von den 34 KSZE-Staaten vereinbarten "Charta von Paris" der kalte Krieg formal beendet. Ein neues Zeitalter soll auf der Grundlage der KSZE die Konfrontation beseitigen und durch Kooperation ersetzen. Menschenrechte, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, freie Wahlen, Marktwirtschaft und Solidarität mit allen anderen Ländern sind wesentliche Eckwerte der Strategie dieser Charta.

Seit dem Beginn des Jahres 1991 erfolgte ein bitteres Erwachen, auch bezüglich der Charta von Paris. Anstelle der nach dem Golfkrieg angekündigten "neuen Weltordnung" ist weit herum eine chaotische sicherheitspolitische Lage entstanden. Den meisten mehrdimensionalen Konflikten steht die Welt ratlos gegenüber. Was mit der gewaltigen globalen Militärmaschinerie und den vorhandenen NBC-Waffen geschieht, ist zurzeit nicht abzusehen.

Grosse friedenspolitische Hoffnungen sind verfliegen. Als Beispiele für diese Entwicklung können das zerfallene Jugoslawien, Afghanistan, der Sudan oder Angola genannt werden. Eine fast unüberblickbare Zahl von Krisenherden in Afrika, Asien und Südamerika führt zu einer

insgesamt instabilen, schwierig zu beurteilenden Weltlage. In einem Viertel der rund 200 unabhängigen Staaten schwelen aktuelle oder potentielle bewaffnete Konflikte. Ebenfalls in einem Viertel der Staaten leben die Menschen unter der Armutsgrenze. Diese Situation ruft weltweit nach einer neuen sicherheitspolitischen Strategieschöpfung.

### 3.3.3. "Strategie 1990"

Nach einer Beurteilung der Lage mit den neuen Rahmenbedingungen, die auch dem veränderten Sicherheitsverständnis der Bevölkerung Rechnung trug, kam der Schweizer Bundesrat in seinem "Bericht 90 zur Sicherheitspolitik", der im Parlament grosse Zustimmung erfuhr, zu den folgenden erweiterten sicherheitspolitischen Zielen:

- Friede in Freiheit und Unabhängigkeit;
- Wahrung der Handlungsfreiheit;
- Schutz der Bevölkerung und ihrer Lebensgrundlagen;
- Behauptung des Staatsgebietes.

Die Dissuasionsstrategie wurde durch die folgende vierteilige Strategieformulierung ersetzt:

- Friedensförderung durch Kooperation und Hilfeleistung;
- Kriegsverhinderung durch Verteidigungsfähigkeit;
- Beitrag an die allgemeine Existenzsicherung;
- angemessene Bereitschaft.

Auch diese neue Strategie ist primär auf die Prävention und Abwehr machtpolitisch bedingter Gefahren ausgerichtet, schliesst aber eine Politik der allgemeinen Existenzsicherung ein. Eine Ausweitung der Strategie auf alle Sicherheitsaspekte der Staatspolitik wurde von Regierung und Parlament abgelehnt.

Auf Grund der neuen Strategie erfolgte eine umfassende Reorganisation der Schweizer Armee ("Armee 95"). Ein "Bundesgesetz über schweizerische Truppen für friedenserhaltende Operationen", welches die Regierung auf Grund des ersten Strategieteils ausarbeitete, wurde vom Parlament angenommen und danach in einem Referendum vom Volk abgelehnt. Dieses Beispiel zeigt die Problematik der Strategieschöpfung in einer direkten Demokratie. Im Unternehmen ist sie vergleichsweise einfacher.

### 3.4. Abschreckungsstrategien

Der französische General Beaufre (1964) ist einer der Vordenker der (nuklearen) Abschreckungsstrategien. Er schlägt das folgende Konzept des Strategiebegriffes vor:

- Totale Strategie auf der Stufe Regierung;
- allgemeine Strategie auf der nächsten Stufe: Wehrwesen, Politik, Wirtschaft, Diplomatie;
- operative Strategie der Streitkräfte;
- logistische Strategie der Streitkräfte.

Beaufre zieht aus seinen Überlegungen die nachstehenden Schlussfolgerungen (Zitat nach der deutschen Buchversion):

- Die atomare Strategie ist die moderne Form der totalen Strategie.
- Die totale Strategie hat die strategische Konzeption des 19. Jahrhunderts über den Haufen geworfen.
- Notwendig ist eine Gesamtstrategie, welche die Nuklearstrategie, die Weltraumstrategie, die biologische und chemische Strategie sowie die zweitrangigen und indirekten Formen einschliesst.
- Die Gesamtstrategie muss den Wandlungen Rechnung tragen.
- Die Vorbereitung ist wichtiger als die Durchführung. Das Prinzip Napoleons, dass alles auf die Durchführung ankomme, ist überholt.
- Es ist notwendig, die Bewegungen der Potentiale in der Zeitdimension zu berücksichtigen. Qualitative Faktoren (Moral, Technik) sind dabei wichtiger als quantitative Faktoren. Der "logistische Krieg" hat einen Zeitfaktor von 5 Jahren.

Auch diese Hinweise sind für an der Strategieschöpfung Interessierte bemerkenswert. Beaufres Strategielehre hat sich, neben anderen Theorien, im Kalten Krieg ausgewirkt.

Nach dem zweiten Weltkrieg wählten die USA als westliche Führungsmacht die Eindämmung der sowjetischen Expansion durch Abschreckung als "Totale" Strategie. Gegen Übergriffe wurde mit massiver Vergeltung gegen die Sowjetunion mit Bombenflugzeugen als Nuklearwaffenträger gedroht. Diese Strategie wurde 1957 durch die sowjetische Raketentechnik erschüttert und durch die US/NATO-Strategie der abgestuften Abschreckung ersetzt. Beide Seiten bauten seither ein Arsenal taktischer Atomwaffen für den Einsatz mit Flugzeugen, Kurzstreckenlenkwaffen, Artilleriegeschützen und als Minen sowie strategischer Atomwaffen für den Einsatz mit Lenkwaffen mittlerer und grosser Reichweite und mit strategischen Bombenflugzeugen auf. Das heutige Arsenal an nuklearen Gefechtsköpfen wird auf über 40'000 mit einer totalen Sprengkraft von 9'000 Megatonnen TNT geschätzt. Das entspricht 600'000 Hiroshimabomben.

Mit dem Ende des Kalten Krieges im Jahre 1991 hat die Abschreckungsstrategie ihren Sinn verloren. Ihre Vordenker sind gestorben. Die selbsternannte "strategic community" steht dem Problem stumm und ratlos gegenüber. Die "Kabinetttmitglieder" der multinationalen Organisationen befassen sich eher mit der eigenen Wiederwahl als mit Strategieschöpfung. Hinsichtlich der Kontrolle über die strategischen Nuklearwaffen gibt man sich zuversichtlich, über die taktischen Waffen wird der Mantel des Stillschweigens ausgebreitet. In der Totalen Strategie ist mit dem Ende des Kalten Krieges merkwürdigerweise der "worst case" eingetreten. Er wurde, wie in der Politik üblich, nicht vorbereitet.

Für die Strategieschöpfung im Unternehmen kann daraus die Lehre gezogen werden, die Hände von "Zauberlehrlingsstrategien" zu lassen und immer den "worst case" im Auge zu behalten.

#### **4. "Worst case" in der Strategieschöpfung**

"Alles menschliche Erleben ist in die Sage von Troja oder Ilion eingeflossen, der Homer 850-800 v.Chr. erstmals epische Gestalt verlieh", schreibt Barbara Tuchmann (1984). Die Geschichte vom hölzernen Pferd liefert auch das archetypische Beispiel für die Missachtung des "worst case" durch den Fürsten. Neun Jahre lang hatten die Griechen Troja, die Stadt des Königs Priamos, erfolglos belagert, um die Rückkehr der entführten Helena, Gemahlin des Spartanerkönigs Menelaos, zu erzwingen. Nach einem Plan des Odysseus bauten die Griechen ein der Göttin Athene gewidmetes hölzernes Pferd, in dem sich zwanzig oder fünfzig Krieger versteckten, bevor sie sich zum Schein aus der Ebene von Troja zurückzogen. Nachdem Priamos der Abzug der Griechen gemeldet wurde, untersuchte er mit seinem "Stab" das Pferd und führte eine von Angst und Meinungsverschiedenheiten erfüllte Debatte über das weitere Vorgehen. Aus Ehrfurcht vor Athene entschloss sich Priamos zögernd, das Pferd in die Stadt zu bringen. Aus der Menge erhoben sich Rufe gegen den Entscheid. Der Apollopriester Laokoon lief herbei und beschwor Priamos, das "Geschenk" nicht anzunehmen. Zwei Schlangen tauchten aus dem Meer auf und töteten Laokoon und seine zwei Söhne. Wer die Wahrheit erkennt und verkündet, begibt sich in grosse Gefahr oder kommt darin sogar um!

In verschiedenen Versionen der Sage werden weitere Warnungen vor dem drohenden Unheil erwähnt. Cassandra, eine Tochter von Priamos, die über die Gabe der Prophetie verfügte, stiess ihren berühmten Ruf über das bevorstehende böse Geschick aus. Niemand glaubte ihr. Troja wurde von Odysseus und seinen Gefährten vernichtet, Priamos kam zu Tode, Cassandra wurde vergewaltigt und endete im Selbstmord.

Trotz dieser eindrücklichen Geschichte wiederholen die "Fürsten" unserer Zeit die Fehler ihres Kollegen Priamos. Verkünder unerfreulicher Wahrheiten sind ungeliebt, der "worst case" wird verdrängt, obwohl er in mehr als zehn Prozent der Fälle eintritt und dann die Verantwortungsträger völlig unvorbereitet trifft. In diesen Belangen sollten die Politiker und die "chief executive officers" in ihrer Strategieschöpfung von den Militärs lernen, die mindestens in ihrer Führungsausbildung erfahren, wie man mit dem schlechtesten Falle umgeht.

**Literatur:**

- Beaufre, A. (1964), Totale Kriegskunst im Frieden, Einführung in die Strategie, Berlin 1964
- Berndt Ralf (Hrsg.), (1995) Total Quality Management, aus der Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Zürich, ISBN 3-540-58952-X Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York Tokyo
- Eidg. Militärdepartement (1994), Operative Führung (OF95), Reglement 51.15d, 01.01.94
- Hahlweg, W. (Hrsg.) (1980), Vom Kriege, Hinterlassenes Werk des Generals von Clausewitz, 19. Aufl., Bonn 1980
- Hart, B. H. L. (1960), Abschreckung oder Abwehr, Gedanken zur Verteidigung des Westens, Bonn 1960
- Manes S., Andrews, P. (1994), Gates, Louisville 1994
- Musashi, M. (1983), Das Buch der Fünf Ringe, Wien 1983
- Rühli, E. (1975), Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart 1975
- Tuchman, B. (1984), Die Torheit der Regierenden, Von Troja bis Vietnam, Frankfurt 1984
- Wee, C. H. et al. (1991), Sun Tzu: War & Management, Don Mills 1991