

Jan Grünberg

Strategie und Taktik nach Clausewitz und ihre Anwendung in mittelständischen Unternehmen



Diplomica Verlag

Jan Grünberg

Strategie und Taktik nach Clausewitz und ihre Anwendung in mittelständischen Unternehmen

ISBN: 978-3-8366-2648-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2009

*„Wir sagen also,
der Krieg gehört nicht in das Gebiet der Künste und
Wissenschaften, sondern in das Gebiet des gesellschaftlichen
Lebens.
Er ist ein Konflikt großer Interessen, der sich blutig löst, und nur
darin ist er von den anderen verschieden.
Besser als mit irgendeiner Kunst ließe er sich mit dem Handel
vergleichen.“¹*

Carl von Clausewitz, „Vom Kriege“

¹ Clausewitz, Hahlweg (Hrsg.), 1980, S. 303.

Danksagungen

Diese Arbeit bietet mir nicht nur die Möglichkeit, meine interessante betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem Militärstrategen Clausewitz zu dokumentieren, sondern eröffnet mir auch die Gelegenheit, den Menschen zu danken, die zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben.

Ich möchte diese Studie meinen Eltern Cornelia und Peter Grünberg widmen und mich für ihre Unterstützung bedanken, da sie immer großes Interesse für meine Arbeit zeigten, und mich soweit wie möglich während meines ganzen Studiums unterstützten.

Ein weiterer Dank gilt der Firma Grünberg Kunststoffe GmbH, welche mir die Erstellung dieser Studie ermöglichte.

Dem Leiter des Strategieinstituts der Boston Consulting Group, Herrn Prof. Dr. von Oetinger, möchte ich für die Unterstützung bei der Literaturoauswahl danken.

Ein weiterer Dank gilt der IHK-Offenbach, insbesondere hierbei dem stellvertretenden Hauptgeschäftsführer der IHK-Offenbach, Herrn Dr. Mohr, für die Bereitstellung der für die empirische Untersuchung erforderlichen Daten.

Schließlich gilt mein Dank noch meinem Bruder, Kai Grünberg, für die kleinen und größeren Tipps bei der Erstellung der Studie sowie allen Freunden und Bekannten für ihre moralische Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1 Ziel & Zweck	7
1.2 Abgrenzung	8
1.3 Aufbau der Arbeit	8
2. Begriffe und Definitionen	10
2.1 Strategie	10
2.2 Taktik	11
2.3 Mittelständische Unternehmen	12
2.3.1 Quantitative Kriterien	12
2.3.2 Qualitative Kriterien	14
2.4 Dialektik	15
2.5 Begriff des „Genies“ in „Vom Kriege“	16
2.6 Begriff der „Moral“ in „Vom Kriege“	16
3. Historische Einordnung der Strategielehre von Clausewitz	17
4. Das Verhältnis von Militärstrategie zur Unternehmensstrategie	19
5. Das Wesen der Strategie und Taktik bei Clausewitz	21
5.1 Definition der Strategie und Taktik nach Clausewitz	21
5.1.1 Unterscheidung von Ziel und Zweck	21
5.1.2 Definition der Strategie	22
5.1.3 Definition der Taktik	24
5.2 Personelle Einheit von Strategie und Führungskraft.....	25
5.3 Friktion als Bestandteil der Strategie	26
5.4 Psychische Faktoren in der Strategie	28
5.5 Dialektik des Denkens	30
6. Strategische Grundsätze nach Clausewitz und ihre Übertragung auf die Betriebswirtschaft	33
6.1 Grundsatz der Einfachheit	33
6.2 Offensive und Defensive in der Strategie	34
6.3 Überlegenheit der Zahl	37
6.4 Konzentration der Kräfte	39
6.5 Überraschung	41
6.6 Psychologische Faktoren	42
6.6.1 Psychologische Faktoren des Strategen	42
6.6.1.1 Mut und Entschlossenheit	43
6.6.1.2 Ausdauer	44
6.6.1.3 Genius	45
6.6.2 Psychologische Faktoren des Weisungsgebundenen	48

7. Einordnung der Strategie und Taktik nach Clausewitz in die betriebswirtschaftliche Strategielehre	51
8. Anwendung der Strategie und Taktik nach Clausewitz in mittelständischen Unternehmen	53
8.1 Besonderheiten bei der Anwendung der Strategie und Taktik nach Clausewitz in mittelständischen Unternehmen	53
8.2 Empirische Untersuchung	54
8.2.1 Fragestellung	54
8.2.2 Kriterien zur Untersuchung	55
8.2.3 Auswahl der Methode	55
8.2.4 Durchführung der empirischen Untersuchung	56
8.2.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	57
9. Fazit und Schlussbetrachtungen	65
 Literaturverzeichnis	 67
 Anhang	
1. Betriebsgrößenabhängige Unterschiede in der Unternehmensführung sowie für einzelne Unternehmensfunktionen	73
2. Übersicht über verschiedene Strategiedefinitionen	77
3. Umfrage	82

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Definition Klein- und mittelständischer Betriebe der
Empfehlung der Europäischen Union 13

Quelle: o.V.: Die neue KMU Definition, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, S.14,
abgefragt am 22. Juli 2008

Abb. 2: Definition Klein- und mittelständischer Betriebe des IfM 13

Quelle: o.V.: IfM Bonn Mittelstandsdefinition,
<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>,
abgefragt am 22. Juli 2008

1 Einleitung

1.1 Ziel & Zweck

„Die Vergänglichkeit betriebswirtschaftlicher Strategie-Konzepte ist ein unbestreitbares, wenn auch betrübliches Faktum. Strategieschule um -schule erblickt das Licht der Fachwelt, und stets tritt die jeweils aktuellste Fassung mit dem Anspruch auf, alle vorhergehenden Konzepte obsolet zu machen. [...] Ganz offensichtlich sind alle betriebswirtschaftlichen Strategieschulen so sehr zeitbedingt und den Umständen der jeweils aktuellen Wirtschafts- und Wettbewerbslage ausgesetzt, dass sie nach einiger Zeit ihre Erklärungskraft einbüßen. Als Werkzeuge mögen sie den ihnen vorgeschriebenen Zweck erfüllt haben, aber Anspruch auf die Entwicklung einer wahrhaften Strategie dürfen diese Tools wohl kaum erheben.“²

Ganz im Gegensatz zu diesen betriebswirtschaftlichen Strategie-Konzepten gibt es historische Strategien wie von Sun-Tsu, Hagakure, Musashi, Machiavelli, Seneca und Clausewitz, welche immer wieder auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen angewendet werden.

Darüber hinaus hat es in der Betriebswirtschaft eine „gewisse Tradition, Erkenntnisse aus dem Militärischen auf zivile Anwendungen zu übertragen“.³

Die strategischen Überlegungen von Clausewitz sind jedoch bis heute in den Führungsetagen der Unternehmen weitgehend unbekannt. „Dabei kontrastiert die geringe Aufmerksamkeit, die Clausewitz in der Unternehmenswelt selbst zuteil wird, auf auffallende Weise mit der Wertschätzung, die seinen Schriften in der Wissenschaft genießen. [...] Gerade in jüngster Zeit haben amerikanische militärwissenschaftliche Studien immer wieder die theoretische Fruchtbarkeit von Clausewitz` Denken für eigene Untersuchungen genutzt.“⁴

Clausewitz wird zwar öfters auch in betriebswirtschaftlicher Literatur zitiert, „und dennoch ist dies kein Beweis dafür, dass all diejenigen, die Clausewitz zitieren, seine Schriften auch studiert oder gar verstanden haben. Die lange Liste der Clausewitz-Übersetzungen und der Strategen in vielen Ländern, die von ihm beeinflusst wurden, darf nicht darüber hinwegtäuschen, wie oberflächlich ‚Vom Kriege‘ [Clausewitz` Hauptwerk, Anm. d. Verfassers] oft nur gelesen wurde“.⁵

Gleichzeitig beschreibt Oetinger, der Leiter des Strategieinstituts der Boston Consulting Group, Clausewitz als einen der bedeutendsten strategischen Denker.⁶ Weiterhin schreibt er, dass Clausewitz heute mehr denn je die Aufmerksamkeit des modernen Unternehmensstrategen verdient, denn seinem opus magnum „Vom Kriege“ gelingt die gar nicht einfache Aufgabe, in Zeiten der Unordnung das Denken neu zu ordnen und dauerhafte Strategien zu entwerfen, die sich auch in einer instabilen Umgebung bewähren.⁷

² Oetinger , 2003, S. 4

³ Paul, 2006, S. 84

⁴ Oetinger , 2003, S. 6

⁵ Heuser, 2005, S. 28

⁶ Vgl. Oetinger, Ghyczy, Bassford (Hrsg.), 2006, S. 1

⁷ Vgl. Oetinger, Ghyczy, Bassford (Hrsg.), 2006, S. 2

Ziel dieser Studie soll die Beantwortung der Fragestellung sein, was die wesentlichen Merkmale der Strategie und Taktik nach Clausewitz sind und inwieweit ein heutiger betriebswirtschaftlicher Bezug hergestellt werden kann. Weiterhin soll die Frage geklärt werden, ob strategische Überlegungen von Clausewitz in den Unternehmensstrategien mittelständischer Betriebe Anwendung finden.

Der Zweck dieser Studie ist somit die Untersuchung, wie bahnbrechend die Werke von Clausewitz heute noch sind, oder ob ein Großteil der strategischen Grundsätze von Clausewitz heute bereits ein Bestandteil betriebswirtschaftlicher Strategie sind.

1.2 Abgrenzung

Die vorliegende Studie soll einen groben Überblick über die wesentlichen Merkmale der strategischen und taktischen Überlegungen der Clausewitz'schen Lehre geben. Weiterhin sollen verschiedene, in der Strategielehre von Clausewitz vorkommende strategische Grundsätze herausgearbeitet und ein Bezug zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen hergestellt werden.

Aufgrund der umfassenden Werke von Clausewitz und dem begrenzten Umfang der Arbeit ist es nicht Inhalt dieser Studie, die einzelnen strategischen Überlegungen und ihre betriebswirtschaftliche Übertragung hinsichtlich ihrer Effektivität und strategischen Richtigkeit zu überprüfen. Dies sollte das Ziel weiterführender Ausarbeitungen zu den einzelnen strategischen Grundsätzen von Clausewitz sein.

Bei der empirischen Untersuchung, inwieweit strategische Grundsätze von Clausewitz in mittelständischen Unternehmen Anwendung finden, soll die Frage geklärt werden, ob und in welchem Umfang einige der beschriebenen Grundsätze Anwendung finden. Jedoch können aufgrund des begrenzten Umfangs keine weiterführenden Untersuchungen darüber angestellt werden, warum einige Unternehmen diese strategischen Grundsätze nicht befolgen.

Somit ist es das vorrangige Ziel der empirischen Untersuchung, vor allem einen Überblick darüber zu geben, inwieweit die strategischen Überlegungen nach Clausewitz in mittelständischen Betrieben Anwendung finden, um zu klären, ob eine betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit Clausewitz heutzutage noch einen Wert hat, oder ob Clausewitz' Lehre bereits ein grundlegender Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Strategielehre geworden ist.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden in der vorliegenden Ausarbeitung einzelne Begriffe definiert, welche für das Verständnis dieser Arbeit notwendig sind. Weiterhin werden auch einige Begriffe erklärt, welche in den Zitaten von Clausewitz' Texten vorkommen, jedoch heutzutage eine abgeänderte Bedeutung haben.

Danach wird der Versuch unternommen, die Strategielehre von Clausewitz historisch einzuordnen, um dem Leser ein besseres Verständnis für die Entstehung des Werkes „Vom Kriege“ zu geben. Hierdurch versucht der Verfasser zu zeigen, welche