# Top Manager im Dilemma: Kurzfristiger Ergebnisdruck versus langfristige Ausrichtung

*Günter Müller-Stewens*

Top-Management-Entscheidungen sind meist komplexer Natur. Typisch ist, dass sie häufig in einem Spannungsfeld stattfinden. Mit einfachen Entweder-oder-Entscheidungen ist es nicht getan. Besonders prominent ist derzeit das Spannungsfeld zwischen dem kurzfristigen Ergebnisdruck und der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Hierfür gibt es keine mathematische Lösungsformel und oftmals sind hier auch die Wertvorstellungen des Einzelnen mitentscheidend.

## Die Suche nach der richtigen Balance

Was das Entscheiden in Spannungsfelder so schwierig macht, ist, dass man es mit »Trade-offs« zu tun hat: Betont man das Eine mehr, vernachlässigt man das Andere und umgekehrt. Für ein solches Dilemma gibt es demnach keine einfache Formel als Lösungsansatz; sondern fallweise muss nach Wegen seiner Handhabung gesucht werden. Klassisch ist z. B. das Spannungsfeld »das Ganze versus seine Teile«. Oder man befindet sich in der Zwickmühle zwischen Wachstum und Profitabilität.

Der Manager befindet sich hier in einem Dilemma, was ex definitione nicht generell gelöst werden kann. Ein Dilemma kann nur bezogen auf die jeweilige Situation, in der es sich gerade stellt, vorübergehend gehandhabt bzw. aufgehoben werden. Nach geraumer Zeit muss vielleicht wieder neu darüber befunden werden. Bildhaft gesprochen ist es wie ein Pendel, das von links nach rechts und dann wieder von rechts nach links schwingt. Die Herausforderung für das Top Management besteht darin, diese »Pendel« mit genügend Managementaufmerksamkeit zu versehen und sie in der »richtigen Balance« zwischen den beiden Polen des Dilemma zu bewegen.

## Vermeidung von Einseitigkeit

Eines der am schwierigsten zu handhabenden Spannungsfelder, in das sich ein Top Manager in der Ausübung seiner Führungsaufgabe gestellt sieht, ist das zwischen Kurz- und Langfristigkeit. Einerseits wächst der Druck – speziell auch von Seiten bestimmter Investorengruppen – kurzfristig die Performance des Unternehmens zu steigern. Eine quartalsweise Berichterstattung trägt dafür Sorge, dass diese Erwartungshaltung auch nicht vergessen geht.

Andererseits sind die Vorteile langfristig ausgelegten Denkens und Handelns allgemein anerkannt. Jeder weiß, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, dass Top Manager auch eine langfristige Sichtweise bei ihren Entscheidungen einnehmen. Nicht nur, weil es um das Überleben des Unternehmens geht. Sondern auch deshalb, weil häufig eine kurzfristig ausgerichtete Ausbeutung der Ressourcen eines Unternehmens als Ganzes betrachtet unökonomisch ist.

Natürlich erklären Unternehmen die Kurzfristoptimierung für nicht wünschenswert. So auch Nestlé: »*Nestlé does not favor short-term profit at the expense of successful long-term business development.*« Doch im Allgemeinen ist es heute so, dass – insbesondere aufgrund des Drucks aus den Kapitalmärkten – das Pendel bei den börsennotierten Unternehmen eher in Richtung kurzfristige Orientierung ausschlägt.

Aber nicht nur Analysten und Investoren zeichnen sich für den größeren Fokus auf die kurze Frist verantwortlich. Auch Manager, deren Entlohnung sich oftmals fast ausschließlich an aktuellen Finanzkennzahlen orientiert, haben somit starke Anreize die Ergebnisse der Unternehmens, wenn auch nicht unbedingt für jedes Quartal, so aber zumindest für den Zeitraum ihrer Amtszeit, positiv zu gestalten. So erfährt man z.B. aus dem Prüfbericht des österreichischen Rechnungshofes, dass die Manager bei Austrian Airlines in den Jahren 2002–05 zwischen 30% und 95% ihrer Gehälter als Erfolgsprämien auf die Mehrwertsteigerung, ohne Beachtung der Ertragsentwicklung, erhalten haben – und dies trotz enormer Verluste des Unternehmens. Der Effekt kommt aus einem massiven unprofitablen Ausbau des Langstreckennetzes.

Und selbst wenn das Wissen zum Umgang mit diesem Dilemma vorhanden ist, muss man sich fragen, ob Top Manager angesichts immer kürzerer Verweildauern in diesen Positionen überhaupt noch genügend motiviert sein können, Interesse an der langfristigen Performance des Unternehmens zu haben?

Die Nachhaltigkeit unseres Tuns steht aufgrund der täglichen Präsenz der kurzfristigen Erwartungen und Interessen allerdings immer in Gefahr, dass sie nicht den Stellenwert erhält, denn sie bräuchte. Doch was kann getan werde, dass ein Unternehmen eben nicht zum reinen Sklaven kurzfristiger Interessen wird, sondern sich auch mit genügend Gewicht an langfristigen Zielen ausrichtet?

## Zur Handhabung des Dilemmas

Ein erster Schritt könnte der sein, dass die Erkenntnis forciert wird, dass man sich hier in einem grundsätzlichen Dilemma befindet, dessen konzeptioneller Handhabung man sich stellen sollte. Auch wenn diese »Zwickmühle« in der man sich befindet, meist jedermann bewusst ist, ist deren formales und prioritäres Aufgreifen keineswegs selbstverständlich. Wir neigen in unserem Entscheidungsverhalten oft zu Entweder-oder-Lösungen und versuchen zu wenig, das Dilemma fallweise im Sinne eines Sowohl-als-auch aufzuheben.

Meist gibt es durchaus bereits klare Indikatoren, dass man sich in diesem Dilemma befindet, und dass es angegangen werden muss: Man beobachtet z. B. – auch im Verhältnis zum Wettbewerb – niedrige bzw. fallende Investitionsquoten bei gleichzeitig wachsenden Gewinnen. Oder es wird immer schwieriger die Gewinnziele zu erreichen, ohne notwendige Investitionen hinauszuschieben. Man nimmt Einschnitte in die Qualität des Kundenservices vor, um Kosten zu sparen etc. Geht man es nicht an, so kommt es oft zu einem Alternieren zwischen beiden Polen, ohne dass wirklich das Spannungsfeld bearbeitet wurde.

Statt Ziele auf nur einer Dimension zu verordnen, sollte man laut Dodd/Favaro (2006) deshalb eher Ziele vereinbaren, die eine Synthese implizieren, wie etwa »nachhaltige Gewinne«. Dies sind Gewinne, die nicht durch ein Ausleihen aus der Zukunft (durch die Reduktion notwendiger Langfristinvestitionen) entstehen.

In einem zweiten Schritt geht es dann darum, das allgemeine Basis-Dilemma (Kurz- versus Langfristorientierung) vor dem Hintergrund einer ganz bestimmten Fallproblematik konkret fassbar zu machen. Dies könnte hier z. B. das Dilemma zwischen kurz- und langfristiger Incentivierung sein. Diese Fallproblematik könnte dann noch in einzelne Aktions-Dilemmata zerlegt werden: intrinsische versus extrinsische Motivation, finanzielle versus nicht-finanzielle Anreize, gesicherte fixe versus erfolgsabhängige variable Anreize etc. Von dort aus kann – z.B. mit der von Müller-Stewens/Fontin (1997) vorgeschlagenen Vorgehensweise – nach einer konkreten Aufhebung des spezifischen Dilemmas gesucht werden.

## Erforderliche Voraussetzungen und Fähigkeiten

Um der häufig vernachlässigten »langen Frist« im Management mehr Gewicht zu geben, sind – in teilweiser Anlehnung an Moore (2006) – spezifische Voraussetzungen erforderlich: Erstens ist dies die *Fähigkeit strategisch zu denken*. Man muss fähig sein zu sehen, wohin und wie man seinen eigenen Weg gehen möchte. D.h. sich auf das fokussieren zu können, wo man einen relevanten Unterschied für sich im Verhältnis zur Konkurrenz beansprucht. Dies ist oft damit verbunden, dass man in der Lage ist, sich die Implikationen gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Entwicklungen im Hinblick auf die eigene Strategie bewusst zu machen.

Doch diese Langfristsicht hat nur dann eine Chance, wenn wir diesen Weg nicht nur sehen, sondern ihn auch konzentriert verfolgen. Die langfristige Zukunft des Unternehmens kann nur abgesichert werden, in dem man heute die richtigen Entscheidungen fällt. Man kann z.B. Kundenlösungen nicht von Woche zu Woche entwickeln, sondern mus sie in vielen Geschäften von langer Hand vorbereiten. Wenn also das Langfristbild besteht, sollte man sich nicht zu lange damit beschäftigen, sondern im hier und jetzt konsistente Entscheidungen fürs Tagesgeschäft fällen. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit jenen, mit denen man diesen Weg zu gehen hat. D. h. zur Absicherung des Langfristinteresses benötigt man eine intensive und effektive Kommunikation mit den relevanten in- und externen Anspruchsgruppen.

Zweitens erfordert langfristiges Denken und Handeln, dass man bewusst darauf abzielt, Vorkommnisse und Konstellationen zu vermeiden, die bisherige Planungsziele konterkarieren. Dazu gehört, dass man auf angemessene Liquidität und Finanzierungsmöglichkeiten achtet, um beispielsweise zu verhindern, dass kurzfristige Verbindlichkeiten auf Kosten langfristiger Innovationen beglichen werden müssen – ein Aspekt, der insbesondere im Zusammenhang mit Private Equity Investitionen oftmals kritisch gesehen wird.

Drittens erscheint ein langfristiges Denken und Handeln nur dann als durchführbar, wenn in den Anreizsystemen ebenfalls langfristige Ziele angemessen aufgeführt sind. Wichtig ist, dass hier nicht nur mit finanziellen Anreizen gearbeitet wird, sondern auch mit anderen Formen der Anerkennung (Karrierepfade etc.).

Viertens benötigt man für das Herstellen eines ausgewogenen Umgangs mit dem Spannungsfeld Kurz- und Langfristigkeit auch eine dazu passende Organisation. Dies beginnt bei der Kultur, wo mit wechselseitigem Respekt und Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven schon viel erreicht werden kann. Es wird aber auch eine intensive Ausbildung der Mannschaft benötigt, um das notwendige Langfristverständnis zu schaffen.

## Literatur


Dodd, D./Favaro, K. (2006): Managing the right tension, in: Harvard Business Review, Dezember, S. 62–74

Moore, G.A. (2006): To succeed in the long term, focus on the middle term, in: Harvard Business Review, July–August, S. 84–100

Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata – Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale, Stuttgart/Zürich





**Müller-Stewens, Günter**, Prof. Dr., ist seit 1991 Professor für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. 1987–91 war er o. Universitätsprofessor an der Universität Duisburg. Sein Forschungsschwerpunkt ist das Strategische Management.