

2 Gute Strategie

Aufgrund der Themenstellung der Diplomarbeit wird die Thematik Strategie als erstes behandelt. Daher zeigt das erste Teilkapitel die Definitionen und das Wesen des Strategiebegriffs. Im zweiten Teil werden die inhaltlichen Aspekte einer guten Strategie ermittelt.

2.1 Definitionen der Strategie

Es gibt keine eindeutige Definition des Strategiebegriffs. Der Grund liegt im ständigen, gegenseitigen Einfluss von Strategie und Aktionsplänen in der Praxis.²⁰ Daher zeigt dieser Abschnitt mehrere Definitionen dieses Begriffs. Diese sind in den fünf P's – *plan*, *pattern*, *position* und *perspective* – für Strategie gemäß Mintzberg, 1987 enthalten.

strategy as plan

Eine Strategie ähnelt einem Plan. Dieser zeichnet sich durch eine beabsichtigte und zweckorientierte Richtung aus, um eine Situation zu bewältigen.²¹

strategy as pattern

Eine Strategie als Muster umfasst die realisierten Ergebnisse von Aktivitäten.²² Einerseits kann eine Strategie genauso realisiert werden wie sie geplant wurde. Dieser Ansatz ist geradlinig und klar. Zudem enthält er präzise Ziele. Andererseits kann sich die geplante von der verwirklichten Strategie unterscheiden.²³ Die Veränderungen im Wettbewerb und unscharfe Ziele prägen diese Sichtweise.²⁴

strategy as position

Eine Strategie ist ein Mittel, um eine Organisation in ihrer Umwelt vorteilhaft zu positionieren.²⁵ Dies stimmt mit einer Sichtweise aus der Kriegsführung überein. Gemäß Feldmarschall Moltke ist Strategie „[...] die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.“²⁶ Der leitende Gedanke entspricht den zentralen Fähigkeiten einer Unternehmung. Somit ist Strategie der Pfad von den Kernkompetenzen zum erreichten Kernauftrag.²⁷

20 vgl. Hinterhuber (2004a), S. 14

21 vgl. Mintzberg (1987), S. 11f

22 vgl. Mintzberg (1987), S. 12

23 vgl. Mintzberg (1987), S. 14

24 vgl. Hinterhuber (2004a), S. 60

25 vgl. Mintzberg (1987), S. 15

26 Graf von Moltke (1925), S. 241

strategy as perspective

Die vierte Definition thematisiert die Gesamtperspektive, die sich aus den Auffassungen der Strategen zusammensetzt. Somit impliziert eine Strategie stets eine bestimmte Weltanschauung. Weiters schließt diese Definition die konzeptionellen Aspekte einer Strategie ein.²⁸ Somit stellt eine Strategie ein integriertes Konzept, um Ziele zu erreichen, in einer dynamischen Umwelt dar.²⁹ Es existiert in den Köpfen der Personen, die die Firmenstrategie verfolgen.³⁰

Häufig bemängeln Organisationskritiker die ungeeigneten Zwecke der Strategieformulierung in der Praxis: Die Unternehmensleitung lobt sich dadurch selbst oder segnet politische Ideen ab.³¹ Zudem stärkt die Strategieentwicklung die Bürokratie, weil zahlreiche Dokumente unnötig erzeugt werden.³² Weiters sagen die obigen Definitionen noch nichts über die Qualität einer Strategie aus. Daher zeigt das nächste Kapitel durch einen Vergleich von Studien die Merkmale einer guten Strategie.

2.2 Merkmale einer guten Strategie

Dieser Abschnitt zeigt die inhaltlichen Eigenschaften einer guten Strategie. Zuerst stellt es die Ergebnisse empirischer Studien über die Strategiethematik dar. Zudem werden diese miteinander verglichen, um die Merkmale einer guten Strategie zu ermitteln. Die Studien stammen von Hinterhuber, 2010, Joyce et al., 2005 und Simon, 2007. Sie wurden ausgewählt, da sie die Strategieentwicklung ausführlicher behandeln als andere bekannte Publikationen.³³

2.2.1 Gute Strategie nach Hinterhuber, 2010

Die erste Studie stammt von Hinterhuber & Partners. Diese untersuchten den Faktor Strategie über fünf Jahre in der Praxis. Dabei wurden international 230 strategische Geschäftseinheiten von 50 Unternehmen erforscht. Die Firmen, die eine gute Strategie haben, sichern ihr Überleben in einer Krise und im Aufschwung.³⁴ Schließlich kann diese eine vorteilhafte Grundlage in gegenwärtigen Märkten begründen.

27 vgl. Mintzberg (1987), S. 16

28 vgl. Hinterhuber (2004a), S. 143

29 vgl. Hinterhuber (2010), S. 93

30 vgl. Mintzberg (1987), S. 16

31 vgl. Hinterhuber (2010), S. 84

32 vgl. Maier (2005), S. 80ff.

33 Anmerkung: Die angeführten Studien stellen das Thema Strategieformulierung ausführlicher dar als zum Beispiel jene von Collins, 2001 oder Christensen, 1997.

34 vgl. Hinterhuber (2010), S. 83

Alternativ dazu kann sie organisationales Lernen verwurzeln, um neue Märkte zu gründen. Gemäß der Studienergebnisse erfüllt eine gute Strategie diese vier Eigenschaften (siehe Abbildung 1):

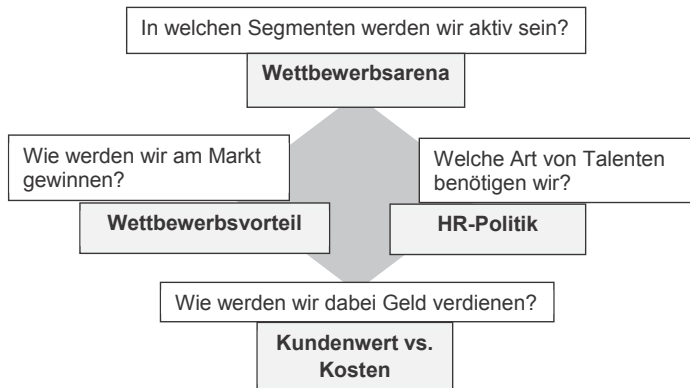


Abb. 1: Der Strategiediamant, (modifiziert nach Hinterhuber & Partners, zit. n. Hinterhuber, 2010: 98)

Der Wettbewerbsvorteil einer Organisation basiert auf (im)materiellen Kapital. Dieses ist schwer ersetzbar und für die Konkurrenz nicht nachvollziehbar. Um die Wettbewerbsarena zu bestimmen, ist eine kundenbedürfnisorientierte Marktsegmentierung vorteilhaft. Zudem zählt eine langfristige Personalpolitik, die Talente für die Strategieumsetzung identifiziert. Weiters ist ein langfristiger und nachhaltig positiver Unterschied zwischen Kundennutzen und Kosten profitabel. Insgesamt hat jedes dieser Elemente für die Unternehmensführung klar zu sein. Somit ist eine gute Strategie immer klar.³⁵ Doch dies stellt keinen Gegensatz zum emergenten Strategieansatz dar.³⁶

Gemäß eines weiteren Resultats haben nur 25% der von Hinterhuber & Partners untersuchten Geschäftseinheiten eine gute Strategie. Dagegen verfolgt die Mehrheit eine Scheinstrategie.³⁷ Diese gefährdet eine Organisation.³⁸

2.2.2 Strategie als Primärdisziplin nach Joyce et al., 2005

Die zweite Untersuchung ist die *Evergreen*-Studie von Joyce et al., 2005. Diese analysierten 160 US-börsennotierte Unternehmen zwischen 1986 und 1996. Gemäß ihres Resultats trägt eine klare Strategie zu einer überdurchschnittlichen Gesamtrendite auch im Konjunkturabschwung bei.³⁹ Somit sehen die Autoren Strategie als eine primäre Managementdisziplin. Im Speziellen besitzt diese folgende Eigenschaften:

³⁵ vgl. Hinterhuber (2010), S. 98ff.

³⁶ vgl. Hinterhuber (2011), S. o.S.

³⁷ vgl. Hinterhuber (2010), S. 84

³⁸ vgl. Hinterhuber (2010), S. 82

³⁹ vgl. Joyce et al. (2005), S. 35

- klares Ziel

Das Ziel einer Strategie ist klar formuliert und eindeutig ausgerichtet. Zudem kommuniziert es die Unternehmensleitung deutlich. Dadurch verstehen Mitarbeiter und Kunden die Zielsetzung. Weiters streben die erfolgreichen Firmen nach einem wachsenden Kerngeschäft statt in neue Geschäftsfelder zu wechseln.⁴⁰

- klarer Wettbewerbsvorteil

Die ausgewählten Kundensegmente sind fundiert und genau definiert. Zudem bewerten die nachhaltig überdurchschnittlichen Unternehmen ihre Kompetenzen realistisch.⁴¹ Zusätzlich entwickeln diese ihre Strategie von außen nach innen. Zum Beispiel berücksichtigen sie die Ergebnisse von Marktforschungsstudien.⁴² Weiters ist die Konkurrenz in eigenen oder angrenzenden Geschäftsfeldern genau zu beobachten. Damit wird eine Strategie den Umweltveränderungen frühzeitig angepasst.⁴³

2.2.3 Hidden-Champions-Strategie nach Simon, 2007

Als dritte Erhebung wurde die Studie über *Hidden-Champions* von Simon, 2007 ausgewählt. Das ist die Folgestudie seiner Untersuchung, die im Jahr 1996 erschienen ist. Dabei beobachtete der Autor 1316 Firmen über 20 Jahre beobachtet.⁴⁴ Diese bezeichnet er als *Hidden-Champions*. In ihren Branchen sind sie die Nr. 1 in Europa oder zählen weltweit zu den drei Besten. Zudem ist ihre öffentliche Bekanntheit gering und ihr Umsatz liegt meist unter drei Milliarden Euro.⁴⁵ Außerdem scheinen *Hidden-Champions* von Rezessionen mehrheitlich zu profitieren.⁴⁶ Daher können Großunternehmen von diesen viel lernen.⁴⁷ Die Merkmale einer *Hidden-Champions*-Strategie sind:

- eine klare Zielformulierung,
- ein vollständiger Überblick über die Wettbewerbslandschaft,
 - eine genaue Kenntnis der Konkurrenz,
 - eindeutig abgegrenzte Kundensegmente,
- ein klares Verständnis von *Value Delivery* und *Value Extraction*,
 - ein genaues Wissen über den Kundennutzen des Leistungsangebots und
 - eine präzise Kenntnis der Kosten.⁴⁸

40 vgl. Joyce et al. (2005), S. 28

41 vgl. Joyce et al. (2005), S. 81

42 vgl. Joyce et al. (2005), S. 90

43 vgl. Joyce et al. (2005), S. 97

44 vgl. Simon (2007), S. 29 f.

45 vgl. Simon (2007), S. 29

46 vgl. Simon (2007), S. 36

47 vgl. Simon (2007), S. 19

48 vgl. Simon (2007), S. 376 ff.

Zusätzlich behandeln diese Unternehmungen Markt und Technik gleichrangig. Dies spiegelt sich in ihrer integrierten Strategie, die externe Chancen und interne Ressourcen verbindet, wider.⁴⁹

2.3 Gegenüberstellung

Größtenteils sind sich die genannten Autoren über den Inhalt einer guten Strategie einig. Jeder stimmt der klaren Wettbewerbsarena und dem eindeutigen Wettbewerbsvorteil nach Hinterhuber, 2010 zu.⁵⁰

Joyce et al., 2005 behandeln im Vergleich zu Hinterhuber, 2010 die Personalpolitik zweitrangig. Jedoch erwähnen sie die Intuition einer Einzelperson als Voraussetzung für eine klaren Wettbewerbsvorteil.⁵¹ Da diese erst eingestellt werden muss, ist die HR-Politik wichtig in der Strategieentwicklung. Zudem behandeln sie das Verhältnis von Kundenwert und Kosten nur indirekt. Aber diesem könnten ihre Kriterien der genauen Kenntnis der Kundensegmente und des klaren Wettbewerbsvorteils entsprechen.

Auch in der *Hidden-Champions*-Strategie ist die HR-Politik weniger gewichtet als bei Hinterhuber, 2010. Diesem Aspekt könnte das Merkmal des Bewusstseins über die internen Kompetenzen gemäß Simon, 2007 gleichkommen.⁵² Zudem bestätigt dieser die klare Beziehung zwischen Kosten und Kundennutzen als Eigenschaft einer guten Strategie.

Somit ist der zentralste Unterschied dieser Auffassungen die Bedeutung der Personalpolitik in einer Strategie. Dennoch könnten Joyce et al., 2005 sowie Simon, 2007 diesem Thema aufgrund der besprochenen Hinweise zustimmen. Dadurch korrespondieren ihre Sichtweisen mit dem Strategiemodell nach Hinterhuber, 2010. Daher wird letzteres in Kapitel 7.2 empirisch überprüft. Dieses Kapitel verdeutlicht, wie viele der befragten österreichischen Geschäftsführenden eine gute Strategie verfolgen. Zudem wird untersucht, ob diese wirklich nützlich ist, um wirtschaftlich schwierige Zeiten zu bewältigen.

50 vgl. Simon (2007), S. 378

51 vgl. Joyce et al. (2005), S. 28 ff., Simon (2007), S. 376 ff.

52 vgl. Joyce et al. (2005), S. 28 ff.

53 vgl. Simon (2007), S. 376 ff.

Strategie und taktische Maßnahmen in Krisenzeiten
Eine Analyse über das Verhalten von Führungskräften
in der Wirtschaftskrise

Katzdobler, S.

2014, XIV, 220 S. 51 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05330-7