

Die zentrale Rolle der Strategie für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens

2

Der Inkrementalismus ist der größte Feind der Innovation.
Nicholas Negroponte

Ohne Strategie ist langfristig überdurchschnittlicher Erfolg nicht wahrscheinlich. Selbst die beste Strategie ist keine Erfolgsgarantie. Ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation strategisch führen heißt, die Einrichtung ganzheitlich in ihren Beziehungen zu den Stakeholdern zu sehen und zu erkennen, wie die Teile zusammenhängen und wie sich die Entscheidungen in vielen Bereichen und auf verschiedenen Verantwortungsebenen gegenseitig beeinflussen. Diese ganzheitliche Sicht ist umso wichtiger, je größer die Wechselwirkungen zwischen Märkten, Technologien, Gesellschaft, Politik und Unternehmen sind.

Abbildung 2.1 veranschaulicht das Gesamtmodell der strategischen Führung eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Einrichtung (Hinterhuber 2011a). Das Modell integriert alle Komponenten, die dem direkten Einfluss der Führungskräfte unterliegen (der innere Teil der Abbildung) zu einem kohärenten Ganzen, mit dem Werte für die Stakeholder (der äußere Teil der Abbildung) geschaffen werden. Jeder Bereich beeinflusst die anderen Bereiche. Die Strategie z. B. bestimmt die Aktionspläne und die Organisation, sie wird aber ihrerseits durch organisatorische Gegebenheiten beeinflusst. Die bestehenden Geschäftsprozesse, das strategische Controllingsystem, die Unternehmenskultur usw. tragen zu den gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur bei, von denen die Strategie wesentliche Impulse erhält. Strategisches Denken ist ganzheitliches, systemisches Denken. Strategisch denken heisst, dass das Ganze wichtiger ist als der Teil und nicht umgekehrt.

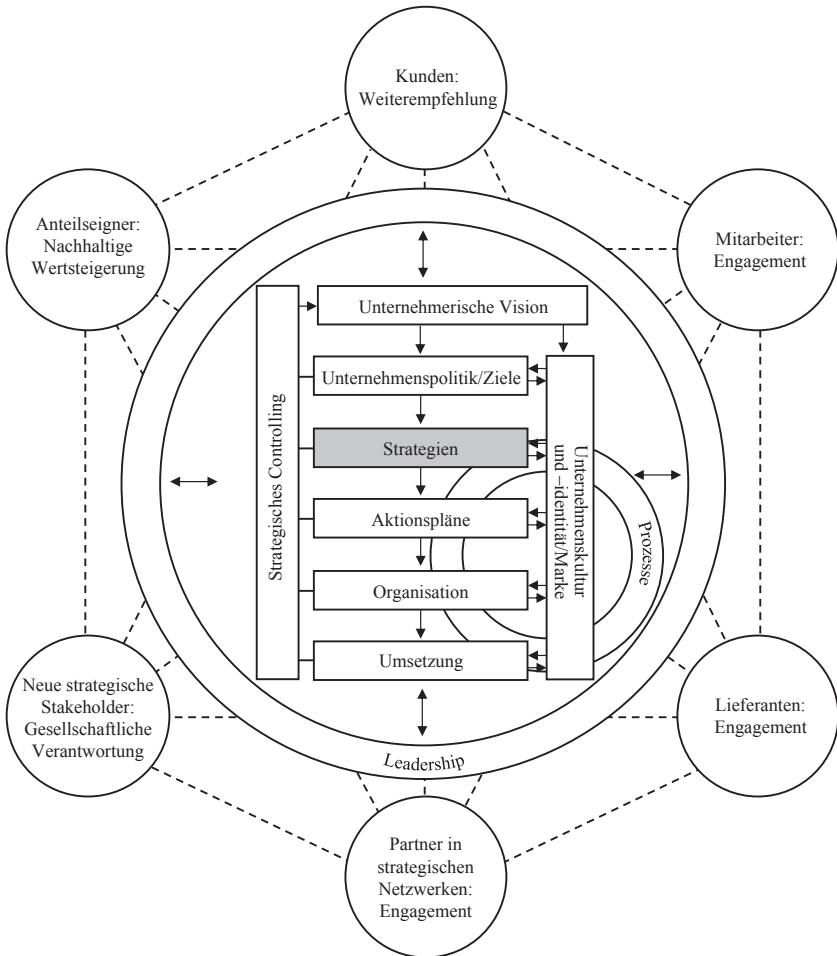


Abb. 2.1 Das Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung. (Hinterhuber 2011a)

2.1 Der Begriff der Strategie

Die Strategie ist ein System von Aushilfen.
Helmuth von Moltke

Etymologisch hat das Wort Strategie seine Wurzeln in der indoeuropäischen Sprachenfamilie:

ster: Schar, Volksmenge, Herr
ag: treiben, in Bewegung setzen, führen

Der Begriff stammt aus der Kriegskunst und mein Heeresleitung. Geht man vom griechischen Wort „Strategos“ (Feldherr, Heerführer, hoher Beamter) aus, würde das Wort etwa mit „Feldherrnkunst“ zu übersetzen sein. Die Truppenführung in der Schlacht, auf dem Gefechtsfeld, zählt dagegen zur Taktik. Der Begriff der Strategie steht immer in einem gewissen Gegensatz zu dem Begriff Taktik, beide ergänzen sich so wesentlich und gehen in vielen Beziehungen so ineinander über, dass eine überall zutreffende, scharfe Trennung nicht möglich ist. Eine einwandfreie und erschöpfende Definition von Strategie gibt es nicht und wird sich auch kaum finden lassen, weil in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach und sich dauernd zwingend beeinflussen (Hinterhuber 2011b).

Die Strategie ist Handeln unter großen Gesichtspunkten und lässt sich nicht in ein System von Regeln fassen. Sie ist kein Aktionsplan, auch kein 20-Seiten langes Dokument, kein Handeln nach einem Schema, sondern immer nach den gegebenen Verhältnissen der konkreten Situation, wobei man sich Kernauftrag und Ziel bei jeder Entscheidung, die man trifft, vor Augen halten muss.

Am kürzesten und wohl auch für die meisten Fälle ausreichend ist die Wiedergabe von Strategie nach Helmuth von Moltke (1800–1891), mit „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Der leitende Gedanke ist, ein führender Wettbewerber zu sein und den Wert des Unternehmens oder der Geschäftseinheit nachhaltig zu steigern und/oder ein wettbewerbsfähiges Unternehmen der nächsten Generation zu übergeben. Die Strategie ist somit die Kunst, Ziele zu erreichen zu versuchen, angesichts von Konkurrenten, die ebenfalls denken und handeln. Die Konkurrenten versuchen ebenfalls nicht nur ihre Ziele zu erreichen, sondern uns zu hindern, das gleiche zu tun.

Die Strategie ist aber nicht nur wettbewerbsorientiert, sondern auch und vor allem kundenorientiert (Kormann 2005). Die zentralen Fragen, die zur Strategie führen, lauten:

- Nicht wie werden wir die Nummer Eins oder Zwei oder Drei im Markt, sondern wie machen wir die Kunden und deren Kunden zu vertretbaren Kosten zu den Besten in ihren Märkten?
- Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren der Kunden und von deren Kunden, und wie können wir diese zu vertretbaren Kosten besser erfüllen als die Konkurrenten?

Eine gute Strategie ist eine Strategie, die Eintrittsbarrieren und somit Wettbewerbsvorteile schafft und eine überdurchschnittliche Kapitalrendite erwarten lässt. Die Strategie ist, wie dargestellt, ein ganzheitliches innovatives Konzept, um ein Ziel zu erreichen, angesichts von Konkurrenten, die häufig das gleiche Ziel anstreben. Eine gute Strategie verändert die Spielregeln im Markt, oft sogar, wie im Fall von Apple, sogar die Struktur des Marktes.

Eine gute Strategie muss herausfinden, ob der Markt Eintrittsbarrieren hat, die uns erlauben, das zu tun, was andere nicht können. Sind die Eintrittsbarrieren niedrig, oder, was das Gleiche ist, haben wir keine Wettbewerbsvorteile, dann braucht das Unternehmen keine Strategie. In Märkten ohne Eintrittsbarrieren zählt nur operative Effizienz (Greenwald und Kahn 2007).

Eine gute Strategie erhöht auf dreierlei Art die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg: sie schafft erstens günstige Ausgangsbedingungen zur Bearbeitung existierender Märkte, zweitens verankert sie organisationales Lernen im Unternehmen und drittens ist sie die Grundlage für selbständiges, initiatives Handeln der Führungskräfte auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen und unterschiedlichen Regionen (Hinterhuber 2011b).

2.2 Die Ebenen der Strategie

Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen.
Konfuzius

Es lassen sich drei Ebenen der Strategie unterscheiden (Hinterhuber 2011a):

1. Die Ebene der Strategischen Geschäftseinheiten (business unit-level strategy).
2. Die Unternehmensebene (corporate-level strategy).
3. Die Netzwerkebene (network strategy).

Die Strategie auf Eben der Strategischen Geschäftseinheiten Strategische Geschäftseinheiten sind Zentren für integrierte Maßnahmen im Unternehmen. Ein Maschinenbauunternehmen ist beispielsweise in vier Strategische Geschäftseinheiten gegliedert: Aufstiegsanlagen und Seilbahnen, Umlaufbahnen für Städte, Beschneiungsanlagen und Hochregallager. Alle Geschäftseinheiten beruhen auf der gleichen Kernkompetenz.

Die Strategie auf Ebene der Strategischen Geschäftseinheiten ist in Abschn. 3 behandelt.

Die Strategie auf Unternehmensebene:

- koordiniert die Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten in Bezug auf Cash-flow, Synergien, Risiko und Zyklichkeit,
- weist diesen die personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen zu,
- stellt sicher, dass der Wert des Gesamtunternehmens größer ist als die Summe der Werte der Geschäftseinheiten, verhindert also den Holding-Abschlag,

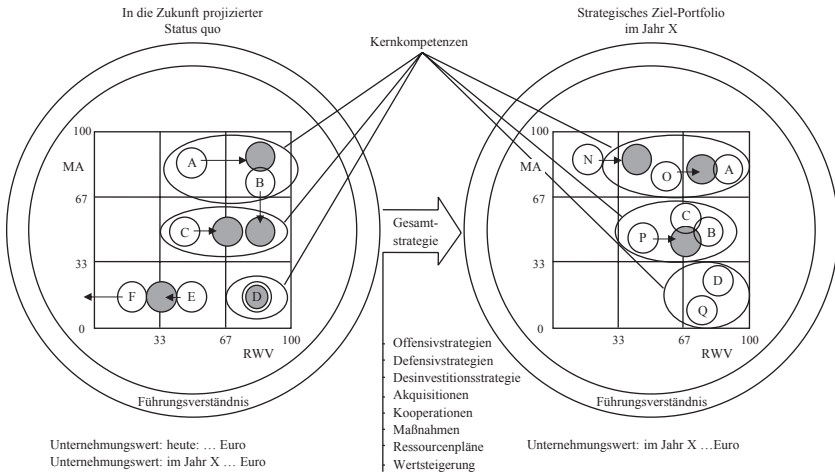


Abb. 2.2 Grundschemata zur Formulierung der Gesamtstrategie des diversifizierten Unternehmens. (Hinterhuber 2011a)

- nutzt die Kernkompetenzen des Unternehmens für eine Vielzahl von Geschäftseinheiten,
- nutzt Akquisitionen, Zusammenschlüsse und Desinvestitionen für die nachhaltige Optimierung des Gesamtportfolios des Unternehmens.

Abbildung 2.2 zeigt das Grundschemata der Strategie auf Unternehmensebene.

Die vielleicht wichtigste, nicht-delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung besteht in diesem Zusammenhang in der Kapitalbeschaffung und Kapitalzuteilung. Für die Kapitalbeschaffung hat die Unternehmensleitung drei Optionen: Erhöhung des Eigenkapitals, Schulden oder interner Cash-flow, für die Kapitalzuteilung sechs Optionen: Allokation des Kapitals an bestehende Geschäftseinheiten, Investition in neue Projekte oder Geschäftseinheiten, Akquisitionen, Ausschüttung von Dividenden, Rückzahlung von Schulden oder Rückkauf von Aktien.

Die Netzwerkstrategie Im Netzwerk fokussiert sich jedes Unternehmen auf seine Kerngeschäfte und kooperiert weltweit mit Partnern. Das bedeutet, dass das Unternehmen die Unternehmensteile und/oder Stufen der Wertschöpfung aufgibt, in denen es nicht zu den „Klassenbesten“ zählt, die keinen Bezug zu den Kernkompetenzen haben oder die keinen Beitrag zum Kundennutzen leisten.

Abbildung 2.3 fasst die drei Ebenen der Strategie zusammen.

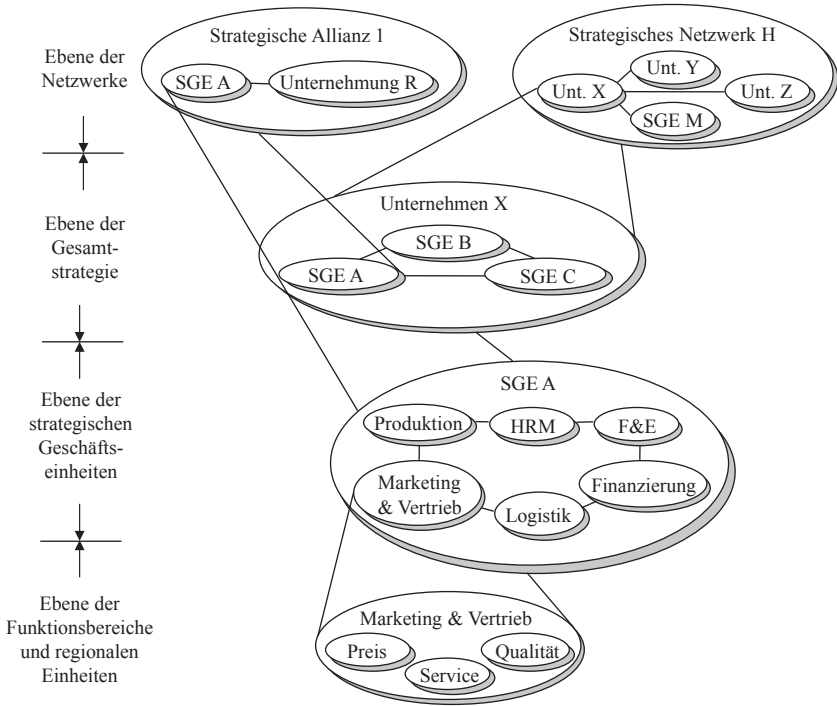


Abb. 2.3 Die drei Ebenen der Strategie. (modifiziert nach DeWit und Meyer 2014)

Mehrere Bedingungen müssen erfüllt sein, damit ein Unternehmen die Strategie des Netzwerkes bestimmen kann:

1. Das Unternehmen muss sichtlich in der Lage sein, die zweckmäßigsten Lösungen für sich mit denen zu verbinden, die den Interessen der Partner entsprechen.
2. Das Unternehmen muss über ein großes Prestige und eine gute Reputation verfügen, und zwar dadurch, dass die Partner davon ausgehen, dass das Unternehmen besser als sie selbst die Markttendenzen wahrnimmt.
3. Das Unternehmen muss einen großen Marktanteil und somit Marktmacht besitzen, was zeigt, dass es in der Lage ist, rechtzeitig und korrekt die Marktentwicklungen, die Strategien der Konkurrenten und die Technologietrends zu interpretieren und daraus Nutzen zu ziehen.

2.3 Direkte und indirekte Strategien

Ein guter General muss auch ein guter Schauspieler sein. Friedrich der Große

Eine gute Strategie ist eine Funktion der folgenden Elemente: Situation und Rahmenbedingungen, Ziele, Ressourcen, Psychologie und Zeit (Hinterhuber 2007).

In der *direkten Strategie* herrschen die materiellen, finanziellen, personellen und informationellen Ressourcen vor, die psychologischen Faktoren sind weitaus weniger wichtig und der zeitliche Horizont ist relativ klein. Ein Preiskampf ist Ausdruck einer direkten Strategie.

In der *indirekten Strategie* werden die psychologischen und informationellen Faktoren zum beherrschenden Element, die materiellen und finanziellen Ressourcen sind weniger wichtig und der zeitliche Horizont ist wesentlich länger. Die indirekte Strategie kompensiert die fehlenden Ressourcen durch die richtig angesetzte Kraft der Psychologie und Information sowie durch exzellente Führung in einem genau abgestimmten Zusammenwirken. Beispiele für die indirekte Strategie sind strategische Partnerschaften, Kooperationen in Forschung und Entwicklung, Zusammenschlüsse und dgl. mehr. Die indirekte Strategie ermittelt oder antizipiert die tragenden Faktoren einer Situation und lässt sich gleichsam von diesen tragen (Jullien 2006). Ein Beispiel ist Apple. Steve Jobs hat mit dem iPad ein Situationspotenzial erkannt und genutzt. Das iPad ist ein Kultprodukt, das sowohl die Situation als auch Netzwerkeffekte nutzt.

2.4 Starke und schwache Formen der Strategie

Man kann den Dingen einen Anstoß geben, doch dann tragen sie dich davon.
Napoleon

Ordnet man die drei Arten der Strategie – Offensive, Defensive und Rückzug – den beiden Vorgehensweisen – taktisch oder strategisch – zu, lassen sich sechs Formen der Strategie unterscheiden (Abb. 2.4):

- die taktische Offensive,
- die strategische Offensive,
- die taktische Defensive,
- die strategische Defensive,
- der taktische Rückzug und
- der strategische Rückzug.

Vorgehensweise	Strategisch	Strategischer Rückzug Der Umweg (schwierigste Form) zum Aufbau neuer Gewinnpotenziale	Strategische Defensive Der Umweg (starke Form) führt oft am schnellsten und sichersten zum Ziel	Strategische Offensive Der direkte Weg zum Ziel
	Taktisch	Taktischer Rückzug Zeitgewinn: Wozu?	Taktische Defensive Die stärkste Form	Taktische Offensive Direkter Weg: Wohin?
		Rückzug	Defensive	Offensive
		Arten der Strategie		

Abb. 2.4 Starke und schwache Formen der Strategie. (Hinterhuber 2007)

Die taktische Offensive: Der direkte Weg in Richtung auf ein unscharf formuliertes Ziel Die taktische Offensive ist immer mit Problemen und Gefahren verbunden. Jeder einzelne Schritt mag, für sich betrachtet, vernünftig sein. Oft gelangt man aber dadurch in eine Position, die man so nicht angestrebt hat. Die Übernahme von Chrysler durch Fiat im Jahr 2014 ist ein Beispiel für eine taktische Offensive.

Die strategische Offensive: Der direkte Weg zu einem langfristigen Ziel Die strategische Offensive trägt den Vorteil der Initiative in sich. Sie schreibt den Konkurrenten das Gesetz des Handelns vor. Sie ist, wie Moltke es ausdrückt, „der gerade Weg zum Ziel“. Sie bietet sowohl die größte Handlungsfreiheit als auch die Möglichkeit der Überraschung. Das Risiko ist, wie bei allen direkten Strategien mit großem Ressourceneinsatz, hoch. Die Motivationswirkung, die vom Bestreben ausgeht, eine neue Pionierphase einzuleiten, ist allerdings ebenfalls groß. Ein Beispiel ist die Strategie von Tesla.

Die taktische Defensive: Die stärkste Form der Strategie Die taktische Defensive verteidigt bestehende Gewinnpotenziale. Ihr Zweck ist die eigene, in der Regel führende Wettbewerbsposition und die Performance des Unternehmens auf Dauer zu erhalten. Die taktische Defensive ist somit die leichtere und die an sich stärkste Form der Strategie. Beispiele sind: Prozessoptimierungen, Strukturanpassungen, Kostensenkungen und dgl. mehr. Das Risiko der taktischen Defensive ist in der

Regel niedrig, die Erfolgsaussichten sind hoch. Beispiele finden sich in der deutschen Automobilindustrie und im deutschen Maschinenbau.

Die strategische Defensive: Der Umweg zum Ziel Die strategische Defensive ist eine indirekte Strategie, die einen Umweg zum Ziel bedeutet. Bestehende Gewinnpotenziale werden aus einer Position der Stärke heraus verteidigt, nicht wettbewerbsfähige Unternehmensteile verkauft und der Cash-flow genutzt, um die bestehenden Gewinnpotenziale zu stärken. Die strategische Defensive soll vor allem verhindern, dass Konkurrenten in die von unserem Unternehmen beherrschten Märkte eindringen. Die psychologischen Vorteile der Defensive liegen auf der Hand: genaue Kenntnis der Terrains, auf dem sich der Wettbewerb abspielt, Beherrschung der Technologien, Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Nutzung der Reputation der Marke. Beispiel für die strategische Defensive ist die Übernahme wichtiger Teile von Alstom durch GE.

Da es sich um einen Umweg zum Ziel handelt ist das Risiko, wie bei jeder indirekten Strategie, relativ niedrig.

Der taktische Rückzug: Zeit gewinnen Der taktische Rückzug ist negativ qualifiziert. Der einzige Vorteil liegt im Zeitgewinn. Die Frage ist allerdings: Zeitgewinn wozu? Wird in Sanierung investiert, obwohl objektiv die Voraussetzungen hierfür nicht gegeben sind, bedeutet der taktische Rückzug eine Verschwendung von anderweitig benötigten Ressourcen. Der taktische Rückzug ist die schwächste Form der Strategie. Beispiele hierfür finden sich in der deutschen Solarindustrie oder in der italienischen Automobilindustrie.

Der strategische Rückzug: Über Umwege Neues schaffen Der strategische Rückzug ist ein Umweg zum Ziel. Es werden beispielsweise die Geschäftseinheiten oder Produktlinien aufgegeben, mit denen keine Marktführerschaft aufgebaut werden kann und die auch keine Synergieeffekte zu anderen Geschäftseinheiten aufweisen. Die freiwerdenden Ressourcen werden nach einem strategischen Konzept produktiveren Zwecken zugeführt oder für den Aufbau neuer Gewinnpotenziale verwendet.

Der strategische Rückzug wird, da er ein Umweg zum Ziel ist, als schwache Form der Strategie bezeichnet. Er ist jedoch die vielleicht schwierigste Form der Strategie. In der Tat zeigt sich strategische Führungskompetenz am deutlichsten in den strategischen Rückzugsoperationen. Der Ausstieg von Siemens aus der Telekommunikation ist ein Beispiel.

Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns
Wie Unternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt
werden

Hinterhuber, H.H.

2014, IX, 36 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06861-5