

Corporate Strategy – Der Sieg im Wettbewerb will verdient sein

Die richtige Unternehmensstrategie zu entwickeln wird immer anspruchsvoller. Dazu braucht es Führungskräfte mit einem weiten Blick. —VON CARSTEN B. HENKEL

overview Langfristiges Wachstum ist das oberste Ziel der meisten Unternehmen. Mittels der Corporate Strategy wird definiert, wie dies erreicht werden soll. Die **Unternehmensstrategie** zu entwickeln, umzusetzen und laufend den sich rasch ändernden Rahmenbedingungen anzupassen, wird **immer anspruchsvoller**. Das Management muss **nebst einem ausgewogenen Portfolio von Geschäftsaktivitäten über klar definierte Kernkompetenzen und Netzwerke verfügen**. **Synergien** müssen im ganzen Unternehmen genutzt werden.



DR. CARSTEN B. HENKEL ist Managing Partner der Schweizer Niederlassung der Monitor Group.
carsten_henkel@monitor.com

Was ist Ihre grösste Herausforderung? Diese Frage hat das Forschungsinstitut «The Conference Board» im Rahmen seiner Studie «CEO Challenge Survey» (The Conference Board 2004) Tausenden von Unternehmensführern gestellt. Die Antwort: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht die grösste Herausforderung darin, langfristiges und stetiges Wachstum des Unternehmens zu sichern (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite). Die vorrangigste Aufgabe der CEOs und Verwaltungsratsvorsitzenden ist es, mit einer Corporate Strategy die Grundlagen für einen nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Jedes Unternehmen hat eine Corporate Strategy, entweder explizit kommuniziert oder implizit durch das Handeln erkennbar. Ziel ist es, einen Mehrwert auf der Ebene des Gesamtunternehmens zu erzielen.

Die Notwendigkeit einer aktiv geführten Corporate Strategy ist heute grösser als je zuvor. Das hat mehrere Gründe. So steigen die Anforderungen aller Stake- und Shareholder stetig. Sie versuchen immer spitzfindiger, ihre Ansprüche anzumelden und durchzusetzen. Zudem ist die Welt vernetzter, und fast alle Branchen werden durch die rasant zunehmende Globalisierung einem noch schärferen und schnelleren Wettbewerb ausgesetzt. Technologische Entwicklungen führen zu immer kürzeren Produktentwicklungs- und Produktlebenszyklen. Auch sind in der heutigen Wachstumsphase andere

Fähigkeiten und Führungseigenschaften und -instrumente notwendig als in der hinter uns liegenden Zeit der Rezession.

Nach der Hochkonjunktur der Konglomerate in den Siebziger- und Achtzigerjahren folgte in den Neunzigern eine Phase der Konzentration auf das Kerngeschäft. Mittlerweile haben viele Unternehmen – meist durch Akquisitionen in benachbarte Felder – ihre Geschäftsfeld- und Fähigkeitsportfolios derart angereichert, dass wieder ein aktiveres Management von Aktivitäten und Synergien durch Corporate Strategy notwendig ist. Beispiele sind sowohl im Finanzdienstleistungsbereich (UBS, Swiss Life, Swiss Re, Julius Baer), in der Energieversorgung (EON), in der Industrie (Alcan, ABB, Siemens) oder im Konsumgüterbereich zu finden (Nestlé, Heineken).

Über Fähigkeiten und Netzwerke verfügen

Unternehmen brauchen die Corporate Strategy zudem in einer weiterentwickelten Form. Das Management muss nebst einem ausgewogenen Portfolio von Geschäftsaktivitäten auch über Fähigkeiten und Netzwerke verfügen. Synergien müssen horizontal, vertikal und über das ganze System genutzt werden. Die Planung muss Szenarien für die Zukunft antizipieren.

Massnahmen zur Effizienzsteigerung, von rezessionsgeprägten Führungskräften oft als Strategieersatz ein-

gesetzt, greifen zu kurz: Um der Herausforderung zu begegnen, langfristiges und stetiges Wachstum zu sichern, reicht es nicht mehr aus, nur an der Effizienzschraube zu drehen. Reine Prozessverbesserung oder Massnahmen zur Kostensenkung lösen nur operative Probleme (zum Beispiel die Senkung von Gemeinkosten) und helfen lediglich, Rückstände gegenüber der Konkurrenz aufzuholen. Aber auch eine Wettbewerbsstrategie auf Ebene der Geschäftseinheiten reicht nicht aus, um alle Hebel zu aktivieren, die zu einer langfristigen Wertsteigerung führen sollen. Vielmehr sind alle Massnahmen zur Effizienzsteigerung eine ständige Aufgabe aller Führungskräfte.

Corporate Strategy versus Business Unit Strategy

Zu unterscheiden sind Corporate Strategy und Business Unit Strategy. Die Business Unit Strategy – oder auch Wettbewerbsstrategie – beschreibt die Produkt-/Marktstrategie einer Unternehmensdivision, mit der profitables Wachstum und Wert für die Aktionäre geschaffen wird. Die Corporate Strategy definiert, welches Portfolio von unterschiedlichen Geschäften man betreiben will, wie man sie untereinander gewichtet und wie sich Synergien zwischen ihnen erzeugen lassen. Unternehmen sind Portfolios von Assets, die auf eine bestimmte Art und Weise zusammengesetzt und kombiniert werden, um stetig Wert für die Stakeholder zu erwirtschaften. Dieses Streben ist ein anhaltender Prozess, der in den Geschäftseinheiten im Rahmen ihrer Business-Unit-Strategie und auf Stufe Unternehmensleitung im Rahmen der Corporate Strategy geführt wird.

Was genau ist nun Corporate Strategy, was sind ihre Bestandteile und wie entwickelt man sie? Unternehmen sind ständig auf der Suche nach nachhalti-

gem Wachstum. Dabei verändert sich ein Unternehmen fortwährend, um sich beispielsweise den Anforderungen des Wettbewerbs oder des Marktes besser zu stellen. Es gilt, alle Elemente des Unternehmens wie Mitarbeiter, Know-how und Ideen so zu nutzen, dass die Summe mehr Wert hat als die Einzelteile.

Drei Dimensionen für die Entwicklung und Umsetzung

Die Corporate Strategy definiert gewissermassen den Entwicklungsweg einer Firma, wobei eine möglichst grosse Wertsteigerung erzielt werden soll. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, den Pfad mit der grössten Wertsteigerung zu finden, einzuschlagen und das Potenzial auch zu realisieren. Zusätzlich müssen Veränderungen im Markt und in der Branche antizipiert und rechtzeitig zum eigenen Vorteil genutzt werden.

Für die Entwicklung und Umsetzung gibt es drei Dimensionen (siehe Abbildung 2 auf Seite 32):

1. Hebel zur Wertsteigerung verstehen und nutzen.

2. Aktives und dynamisches Management.

3. Strategie, Roadmap und Unterstützung entwickeln.

1. Hebel zur Wertsteigerung verstehen und nutzen

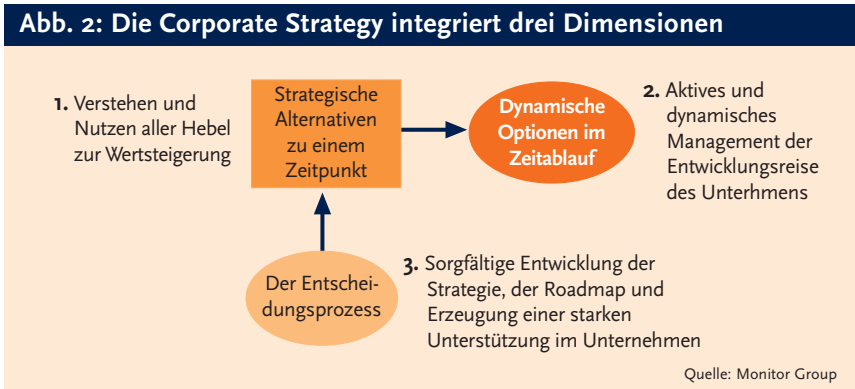
Der Unternehmenswert ergibt sich aus der Leistung und den Erwartungen. Die Erwartungen lassen sich auch beschreiben als das inhärente Potenzial multipliziert mit der Fähigkeit eines Unternehmens, das Potenzial zu realisieren (siehe Abbildung 3 auf Seite 33). Dazu gehören verschiedene Aktivitäten wie das Zusammenstellen eines erfolgreichen Portfolios von Aktivitäten und Fähigkeiten, das unter verschiedenen Szenarien robust ist, Optionen schafft, Risiko und Wertgenerierung balanciert und verteidigbar gegen Wettbewerbsreaktionen ist.

Daneben sind hohe Synergien im gesamten Unternehmen zu identifizieren. Dies nicht nur horizontal, sondern auch durch bessere Managementprozesse oder vertikale Synergien und Systemsynergien, zum Beispiel durch Hedging oder vertikale Integration. Die

Abb. 1: Die zehn grössten Herausforderungen für CEOs



Nachhaltiges Wachstum in dynamischen Märkten steht bei den CEOs an oberster Stelle.



Die Corporate Strategy beschreibt die Entwicklung eines Unternehmens.

Wettbewerbsfähigkeit muss systematisch erhöht werden, um die strategischen Handlungsoptionen zu verbessern und ein grösseres Wertsteigerungspotenzial zu erschliessen.

Das geschieht zum einen durch den Zugang zu Netzwerken oder die Verbesserung der Reputation einer Organisation und zum anderen durch eine hohe Stabi-

lität der eigenen Organisation, Angriffe von Wettbewerbern abzuwehren oder selbst schnelle Angriffe auf Wettbewerber zu initiieren. Hinzu kommt das Rekonfigurieren der Unternehmensfähigkeiten und -aktivitäten, um Effektivität und Flexibilität der Organisation zu erhöhen. Dazu muss die Strategie mit den erforderlichen Ressourcen hinterlegt

sein, die Unternehmensaktivitäten koordiniert und die Corporate Strategy im Unternehmen unterstützt werden.

Folgende Dimensionen gilt es gut zu führen: das Entwickeln der richtigen Strategie sowie der wichtigen Fachkompetenzen, die Organisation mit deren Strukturen und Systemen, der Dialog mit den Stakeholdern sowie die Allianzen mit starken Partnern.

Daneben sind Unsicherheiten künftiger Entwicklungen zu akzeptieren und neue Methoden bewusst einzusetzen, um mögliche «gewünschte» Zukunftsszenarien zu definieren. Mit Erkundungstrips im Team lassen sich solche Entwicklungen erkennen.

Szenarien zeigen Handlungsoptionen auf. Ein aufmerksames Beobachten des Umfeldes hilft, im Zeitablauf die richtigen Entscheidungen zu fällen. Wichtig ist, die Corporate Strategy nachhaltig zu implementieren. Ein Wandel lässt sich nicht von heute auf morgen vollziehen. Währenddessen ist stufengerecht mit internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren.

2. Aktives und dynamisches Management

Das Management muss sicherstellen, dass das erkannte Potenzial so gut wie möglich realisiert wird. Hier gibt es drei Dimensionen zu beachten: Erstens das Definieren von Zwischenzielen für die Entwicklungsreise des Unternehmens im Gegensatz zum inkrementellen Durchwursteln, das meist in eine Sackgasse führt. Zweitens das Entwickeln eines besseren Verständnisses für die Zukunft: Wie werden sich die Kräfte in einer Branche entwickeln? Wie sehen mögliche Szenarien aus? Wo kann das Management mit dem Unternehmen das Entstehen gewünschter Szenarien fördern oder ungünstige Szenarien verhindern?

Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)

Universität St. Gallen

Strategisches Management
Die strategische Richtung nachhaltig und erfolgreich gestalten

Unsere Referenten: **30. Mai – 02. Juni 2007**

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Zielgruppe
Obere Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung

Inhalte
Einführung General Management Navigator GMN®
Initiierung Die Entwicklung einer strategischen Initiative organisieren
Positionierung Unternehmen/Umwelt-Verhältnis definieren
Wertschöpfung Die Leistungsprozesse definieren
Veränderung Den Wandel gestalten
Performance Messung Die Umsetzung beobachten

Details & Beratung
 Universität St. Gallen, Management-Seminare
 Dufourstrasse 40 a, CH-9000 St. Gallen
 Tel. +41 71 224 23 68, management-seminare@unisg.ch
 Weitere Seminarangebote:

EQUIS ACCREDITED

www.es.unisg.ch/management-seminare

Gibt es Absicherungsmöglichkeiten? Drittens das Herunterbrechen von Zielen. Deren Umsetzung gemäss den Prioritäten äussert sich im Tagesgeschäft.

Das Ergebnis ist eine Roadmap für die künftige Entwicklungsreise eines Unternehmens. Eine gute Roadmap identifiziert die Quellen der Wertgenerierung und definiert die Ziele, Aktivitäten und Kernkompetenzen. Der Aktionsplan zeigt, wie das erkannte Potenzial voll ausgeschöpft wird. Zudem enthält das Strategiepapier mögliche Szenarien über die Zukunft und versucht diese aktiv zu beeinflussen.

3. Strategie, Roadmap und Unterstützung entwickeln

Die Roadmap beschreibt die Entwicklungswege von der heutigen Situation zu den Zielen entlang verschiedener definierter Stationen. Ist die Roadmap definiert, müssen die Unternehmensressourcen so mobilisiert werden, dass sie umgesetzt werden kann.

Zusammenfassung der Corporate Strategy

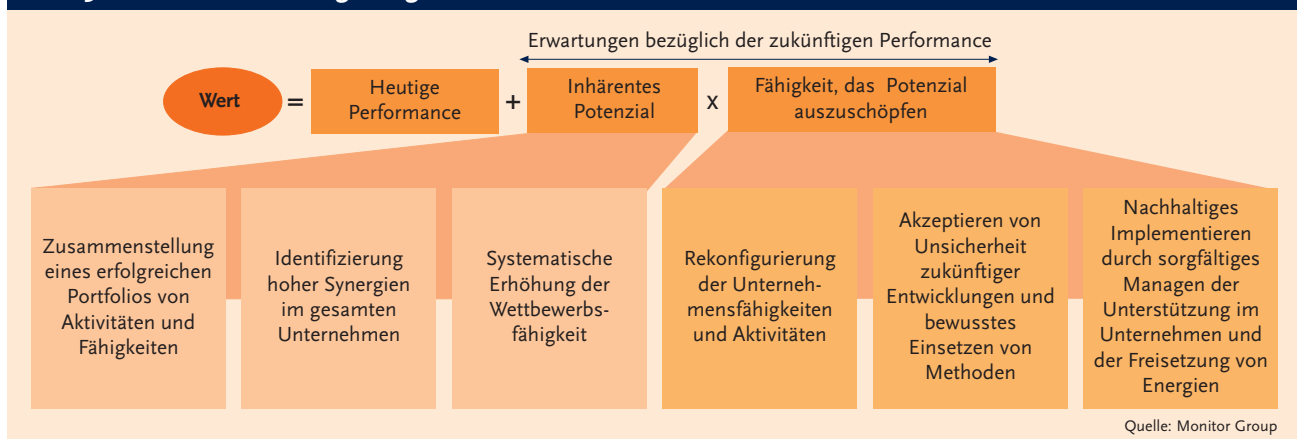
Corporate Strategy lässt sich wie folgt zusammenfassen:



Die Corporate Strategy muss von der Geschäftsleitung regelmässig überprüft werden.

- ▶ Der Kern der Corporate Strategy ist das Zusammenstellen und das Managen eines Portfolios von Geschäftseinheiten, Fähigkeiten und Aktivitäten mit dem Ziel der Wertsteigerung.
- ▶ Unternehmer müssen (über die strategischen Erfordernisse einer einzelnen Geschäftseinheit hinaus) das gesamte Unternehmen im Blickwinkel haben und aktiv führen.
- ▶ Führungskräfte müssen alle Synergiepotenziale ausschöpfen.
- ▶ Unternehmer können den Wertsteigerungsprozess beschleunigen, wenn sie die strategischen Optionen erweitern.
- ▶ Die stringente Ausschöpfung der identifizierten Potenziale ist einer der wirkungsvollsten und grössten Wertsteigerungshebel.
- ▶ Die Entwicklungsreise eines Unternehmens muss dynamisch und aggressiv geführt werden.

Abb. 3: Hebel zur Wertsteigerung



Der Unternehmenswert setzt sich aus den Leistungen und Erwartungen zusammen. Synergien zu nutzen, ist ein Hebel zur Wertsteigerung.