

Zielgerichtet den strategischen Erfolg ansteuern

Ein strukturierter Ansatz hilft, die Unternehmensstrategie effizient und langfristig wertschöpfend zu gestalten. — VON CARSTEN B. HENKEL UND MICHAEL HILB

In Kürze Kein anderes Thema in der Unternehmensführung erfährt soviel Aufmerksamkeit und ist zugleich so stark von der individuellen unternehmerischen Erfahrung geprägt wie die Strategieentwicklung. Trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – bleibt sie eine der grossen Herausforderungen. Der Strategiekompass, ein strukturierter Ansatz, hilft, die Strategieentwicklung gezielt anzugehen und dabei die eigenen Erfahrungen optimal zu berücksichtigen.



DR. CARSTEN B. HENKEL ist Managing Partner der Schweizer Niederlassung der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants in Zürich. Er befasst sich schwerpunktmässig mit Strategieprojekten in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Banken und Versicherungen, Telekommunikation, Handel und Private Equity. carsten_henkel@ch.rolandberger.com



DR. MICHAEL HILB ist Senior Consultant bei Roland Berger Strategy Consultants in Zürich und berät Unternehmen in den Themengebieten Strategieentwicklung, -bewertung und -umsetzung. michael_hilb@ch.rolandberger.com

Als Christoph Kolumbus um 1480 eine Idee von Aristoteles aufnahm und sich vornahm, die Westroute nach Indien zu erkunden, sah er sich bei der Präsentation seines Vorhabens vor potenziellen Geldgebern einer Vielzahl strategischer Fragen ausgesetzt: Sollte er seine Mission als politischen Akt des spanischen Königreichs oder als wirtschaftlichen Feldzug positionieren? Wäre er besser beraten, die Matrosen selber zu rekrutieren oder eine Crew mit Schiff anzuheuern? Sollte er das Vorhaben selber in Angriff nehmen oder noch weitere Partner ins Boot holen?

In der Umsetzung jeder Vision braucht es strategische Orientierungshilfen. Gefragt ist ein Kompass, der im Dickicht der Meinungen Orientierung schafft und zugleich mögliche Richtungen aufzeigt, ohne sich auf dogmatische Empfehlungen einzuschwören, die sich in der Folge oft als irreführend herausstellen (Rosenzweig 2007). Die Richtung zu bestimmen und den Weg dorthin zu definieren, gehört zur zentralen Aufgabe jedes Managements. Dabei hat der Kompass sicherzustellen, dass alle Aspekte berücksichtigt werden, die einzelnen Elemente richtig verknüpft sind und das Ganze übersichtlich und pragmatisch bleibt. In Business-Sprache ausgedrückt, erfüllt der erfolgsversprechende Kompass die vier Cs: comprehensive, consistent, combi-native und concise.

Der Strategiekompass unterscheidet zwischen innerer, mittlerer und äusserer Strategiesphäre (siehe Abbildung auf

Seite 43). Die innere Sphäre definiert die Positionierung und beantwortet die Frage: Wie stelle ich mich im Wettbewerb auf, um den Kundennutzen zu maximieren? Die mittlere Sphäre klärt Fragen zur Geschäftslogik: Wie organisiere und strukturiere ich mein Geschäft, um die Wertschöpfung zu optimieren? Die äussere Sphäre schliesslich setzt die Leitplanken für die Kompetenzentwicklung. Zentrale Fragen dabei sind: Mit welchen internen Ressourcen und externen Partnern betreibe ich mein Geschäft, um die Kompetenzen zu stärken?

Erfahrung mit Erkenntnissen der Wissenschaft ergänzen

In allen drei Sphären verfügt das Management in der Regel über reichlich Erfahrung und Visionen, die es mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu ergänzen gilt. Die Kapazität eines Unternehmens, Wert für den Kunden zu schaffen, bestimmt seine Positionierung in geografischen Märkten, Marktsegmenten und Kundengruppen. Der Wert manifestiert sich dabei für existierende Kunden in einer hohen Produktqualität oder einem tiefen Preis (Porter 1980). Dabei kann die Strategie auch darin bestehen, durch einen kombinativen Ansatz, sprich tiefe Kosten und hoher Kundennutzen, einen neuen Markt zu schaffen und so die Konkurrenz auszuspielen.

Die Identifikation von neuen Wertschöpfungspotenzialen zählt zu den grossen Herausforderungen in der Entwicklung einer Positionierungsstrate-

gie. Dabei ist zentral, über konventionelle Industriegrenzen hinaus zu denken (Kim, Mauborgne 2001). Im Zentrum steht die Frage, welche Wertschöpfung man für neue Kundengruppen erbringen kann. Erfahrungen aus anderen Branchen können in diesem Prozess essenziell sein. Nicht selten ergeben sich innovative Ideen aus der Analyse von Wertschöpfungsansätzen ferner Industrien. In diesem Prozess dürfen Unternehmen die mögliche Reaktion der Konkurrenz nicht ignorieren, wobei Wettbewerber nicht nur als Konkurrenten, sondern auch als Komplementoren zu betrachten sind (Brandenburger, Nalebuff 1996).

Geschäftslogik definieren

Bei der Definition der Geschäftslogik geht es darum, die Geschäftsmodelle in den verschiedenen Funktionen entlang der Wertschöpfungskette zu überdenken (Porter 1985), sie logisch auszurich-

ten und kohärent zu gestalten (Chesbrough 2006). Damit verbunden ist die Frage, wer die Leistung erbringen soll, das Unternehmen oder Dritte. Dabei spielen sowohl die strategische Bedeutung und Nähe des Bereichs zum Kern des Geschäfts eine Rolle (Prahalad, Hamel 1990) als auch das Verhältnis vom wirtschaftlichen Nutzen gegenüber Aufsichtskosten (Caroll, Teece 1999).

Die Konzentration auf Kerngeschäfte kann auch negative Folgen mit sich bringen, die es ebenfalls zu bedenken gilt. Neben dem Verlust der direkten Einflussnahme besteht die Gefahr, dass Bereiche abgestossen werden, die in Kombination mit anderen Funktionen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen können, wie zum Beispiel ein Distributionsnetzwerk, das in Kombination mit dem Kundenservice den Kern einer erfolgreichen Servicestrategie bilden kann.

Schliesslich gilt es zu bestimmen, mit welchen internen Ressourcen und

externen Partnern die Strategie umgesetzt werden soll. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen – eine zentrale Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg (Teece 2007). Die grösste Wertschöpfungserzielenden Kompetenzen, die einzigartig, schwierig zu imitieren und wertvoll sind (Barney 1981).

Voraussetzung für eine solche Wertschöpfung ist die Fähigkeit der Organisation zu lernen und sich stetig zu erneuern (Senge 1990). Ein zentraler Erfolgsfaktor dabei ist das Einbinden der externen Anspruchsgruppen in den Lernprozess, um Raum für offene Innovation zu schaffen (Chesbrough 2006). Dabei kann man die Anspruchsgruppen im Rahmen eines institutionalisierten Prozesses, wie im Open Sourcing, aber auch indirekt einbinden, etwa, indem man Kundeninformationen zielführend nutzt.

Das Verständnis über die einzelnen Strategiesphären und die optimalen Strategieansätze allein führen noch

Bild: istockphoto.com/Jorge Delgado

Die Strategie-Geschichte

Es gibt den effizienten und den effektiven Weg. Der erste ist schnell, aber erreicht das Ziel nicht, der zweite erreicht das Ziel, aber viel zu spät. Christoph Kolumbus wollte effizient und effektiv nach Indien. Er fuhr in die entgegengesetzte Richtung. Er war weder effizient noch effektiv, aber er war in Amerika.



Beispiele für Erfolge mit kohärenten Differenzierungsstrategien

Kohärente Differenzierung durch klare Positionierung: Nestlé

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Gesundheitsbewusstseins in vielen Märkten hat sich Nestlé in den vergangenen Jahren erfolgreich als «Wellness Company» positioniert. Dabei hat der Konzern mitgeholfen, eine neue Industrie zu definieren, die sich aus Elementen der Nahrungsmittel- und Gesundheitsbranche herleitet. Die Positionierung wurde erfolgreich über die ganze Wertschöpfungskette abgebildet und bestimmt den Umgang mit Partnern. So wird beispielsweise im Einkauf darauf geachtet, langfristig Partnerschaften mit Zulieferern einzugehen, um die Qualität und den Erfahrungsaustausch zu sichern.

Kohärente Differenzierung durch intelligente Geschäftslogik: Hilti

Positioniert als Qualitätsanbieter im Markt für Bautechnologie, hat Hilti ein intelligentes Direktvertriebsnetz aufgebaut. Der Direktvertrieb festigt die Positionierung als Qualitätsanbieter und ist zugleich ein Positionierungsmerkmal der Firma, das von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren ist. Durch

den engen Kontakt mit den Kunden über alle Kontaktphasen hinweg ist es für Hilti möglich, schnell auf Kundenwünsche zu reagieren und zugleich den Kunden als aktiven Co-Innovator direkt in ihre Kompetenzentwicklungsprozesse einzubinden.

Kohärente Differenzierung durch zielgerichtete Kompetenzentwicklung: Roche

Die Firma Roche hat früher als viele ihrer Konkurrenten erkannt, dass die Zukunft der pharmazeutischen Industrie auch in Partnerschaften mit Biotech-Firmen liegt. Charakteristisch in Bereichen wie der Biopharma ist das beträchtliche Risiko für Investitionen, da die Erfolgsaussichten in einem frühen Stadium nur schwer abzuschätzen sind. Roche hat eine Kernkompetenz entwickelt, das Innovationspotenzial richtig einzuschätzen und sich als bevorzugten Partner zu positionieren. So hat Roche ein Netzwerk mit langfristig orientierten Partnern aufgebaut. Dieser Ansatz bedingt eine klare Fokussierung auf Kernaktivitäten und die erfolgreiche Integration der externen Partner im Geschäftsmodell.

nicht zu einer langfristig tragfähigen Strategie. Eine einzigartige Positionierung schafft langfristig keinen Wert, wenn das unterstützende Geschäftsmodell oder die Ausführungskompetenzen fehlen. Das gleiche gilt für die Geschäftsmodell- und Kompetenzsphären. Führerschaft in einer der beiden, ohne abgestimmte Ansätze in den Komplementärsphären, führt höchstens zur Wertvernichtung. Vielmehr gilt es, über die Grenzen der Strategiesphären hinweg

zu denken. Dabei sind zwei Regeln zu beachten: der Differenzierungs- und der Kohärenzimperativ.

Differenzierungsimperativ

Setz dich von den anderen in mindestens einer Strategiesphäre ab: Langfristige Wertschöpfung kann nur erzielt werden, wenn sich das Unternehmen in mindestens einer der Sphären klar von der relevanten Konkurrenz abhebt. Ent-

scheidend dabei ist, sich beim Benchmarking nicht nur auf die angestammte Konkurrenz zu beziehen, sondern diese im Rahmen der Strategiefindung bewusst neu zu definieren. Die Definition der Industrie ist somit Kernstück einer erfolgreichen Differenzierung.

Die Wahl der Sphäre hängt in erster Linie von der Industrie, der Konkurrenzsituation und den Fähigkeiten der Firma ab. In Industrien mit ausgeprägtem Kundenfokus ist klar die Führerschaft in der Positionierungssphäre anzustreben. In Industrien mit komplexen Strukturen und stark integrierten Wertschöpfungsketten kann eine Differenzierung über die Geschäftslogik erfolgen. In Industrien mit ausgeprägtem Innovationsfokus kann man sich mit einer Kompetenzentwicklungsstrategie von der Konkurrenz abheben. Je stärker sich die Konkurrenzsituation gestaltet, desto radikalere Schritte sind notwendig, um nachhaltige Differenzierung zu erzielen.

Die Erfahrung aus der Beratungspraxis zeigt, dass oft Einigkeit über die Notwendigkeit einer verstärkten Differenzierung besteht. Die grosse Herausforderung besteht jedoch darin, Einigkeit über den Referenzraum für die Differenzierung zu erzielen. Diesen Findungsprozess darf man nicht unterschätzen, ist er doch zentral, aber auch kontrovers. Denn die Wahl der Referenzindustrie beinhaltet bereits eine erste Richtungsentscheidung: Soll sich das Unternehmen künftig nahe am aktuellen Kern oder an dessen Peripherie bewegen? Hilfreich in diesem Findungsprozess ist eine offene Diskussion der Trends in verschiedenen Industrien, losgelöst von der eigenen Strategie. In einem zweiten Schritt gilt es, die abgestimmten Erkenntnisse auf die eigene Strategie zu übertragen.

Kohärenzimperativ

Stimm die anderen Strategiesphären optimal auf die Differenzierungssphäre ab:

Die reine Differenzierung reicht aber nicht aus, um Wert zu schaffen und diesen langfristig abzusichern. Der eigentliche Kern jeder strategischen Wertschöpfung ist das Zusammenwirken der Sphären. Diese Vorgehensweise ist von anderen Unternehmen nur schwer zu imitieren, während einzelne Differenzierungsstrategien unter Umständen relativ einfach übernommen werden können. Der Kohärenzimperativ erfüllt folglich zwei Funktionen: Er ermöglicht und sichert die Wertschöpfung mittelfristig.

In der Ausgestaltung des Kohärenzimperativs sollten Unternehmen darauf achten, dass die Ansätze in den Komplementärsphären auf die Differenzierungssphäre ausgerichtet sind – und nicht umgekehrt. Das kann bedeuten, dass Grundsätze revidiert werden müssen und Ansätze, die isoliert betrachtet logisch erscheinen können, zu überdenken sind. Erfahrungsgemäss ist es zentral, die Sequenz der Diskussion strikt einzuhalten. Die Ausgestaltung des Kohärenzimperativs darf erst nach Abschluss des Gestaltungsprozesses der Differenzierungssphäre beginnen.

Der Kompass weist den Weg

Wäre Christoph Kolumbus 1492 mit einem modernen Kompass, der ihm den geografischen und nicht bloss den magnetischen Norden anzeigte, in Indien statt Amerika gelandet? Wohl kaum. Denn das Problem von Kolumbus war nicht primär die Unkenntnis über die Richtung, sondern vielmehr seine beschränkte Vorstellungskraft. Hätte er seinen Geldgebern vorher die Entdeckung eines neuen Kontinents als Strategie präsentiert, hätte er vermutlich weit mehr Kapital erhalten als die bescheidene Summe, die ihm seine Freunde für die Mission liehen.

Die gleiche Einschätzung gilt auch für die Strategieentwicklung. Ein gut strukturiertes Entwicklungsgerüst ist kein Garant für eine erfolgreiche Strategie. In erster Linie braucht es dafür einen fähigen Kapitän (CEO), ein manövrierfähiges Schiff (Organisation) und ein kreatives Vorstellungsvermögen (Vision). Ohne Kompass besteht die Gefahr, dass das Schiff zu lange in die falsche Richtung steuert, oder – weit schlimmer – bei widrigen Umständen zu kentern droht.

Literatur

Barney, J. B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: *Journal of Management*, 17, 1, p. 99–120.

Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J. (1996): *Co-opetition*. New York, NY, Doubleday.

Chesbrough, H.W. (2006): *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Caroll, G. R.; Teece, D. J. (1999): *Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective*. New York, NY, Oxford University Press

Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY, Free Press.

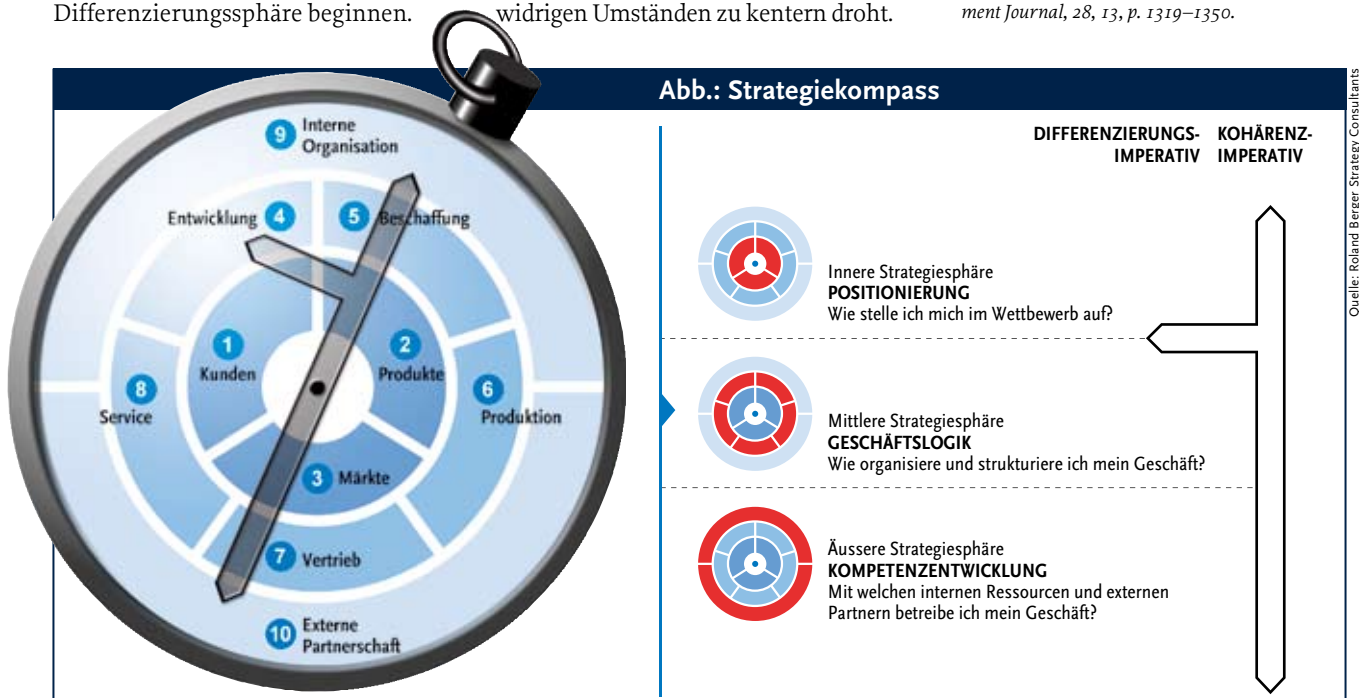
Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY, Free Press.

Prahalad, C.K; Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. In: *Harvard Business Review*, May-June, p. 79–91.

Rosenzweig, P. (2007): *The Halo Effect ... and the eight other Business Delusions that deceive Managers*. New York, NY, Free Press.

Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY, Doubleday.

Teece, D. J. (2007): *Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance*. In: *Strategic Management Journal*, 28, 13, p. 1319–1350.



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Der Strategiekompass bietet Orientierungshilfe und stellt sicher, dass alle Aspekte berücksichtigt und miteinander verknüpft werden.