

Vorwort: Erfolgsfaktor Strategie

Strategisches Denken ist wieder en vogue. Unternehmen beschäftigen sich erneut mit der Frage, wie sie durch überlegene Strategien ihren Erfolg im Wettbewerb sichern können. Die besten haben damit natürlich nie aufgehört – auch dann nicht, als um die Jahrtausendwende »Do it, try it, fix it« zum beherrschenden Motto wurde. Für strategisches Nachdenken blieb damals keine Zeit, das Machen stand im Vordergrund. Es galt, die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik zu nutzen.

Die Ernüchterung folgte auf dem Fuße. Zur Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen konzentrierten sich viele Unternehmen nun auf radikale Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramme. Auch in dieser Phase hatten strategische Überlegungen keine Priorität – es ging ja um kurzfristige Verbesserungen, und viele glaubten, die nötige Zeit zur Implementierung einer Strategie nicht aufbringen zu können.

Inzwischen müssen sich auch die überzeugtesten Verfechter der Kostensenkung eingestehen: Höhere Effizienz allein garantiert noch keinen nachhaltigen Erfolg. Sie sichert allenfalls das kurz- bis mittelfristige Überleben. Und unternehmerische Fastenkuren stoßen spätestens dort an ihre Grenzen, wo sie nicht mehr Übergewicht abbauen, sondern schon die Substanz angreifen – und vor allem die Zukunft der Firma gefährden. Wer ausgezehrt ist, kann nicht viel stemmen. Erfolg winkt vielmehr denen, die sich durch ein überlegenes Angebot an die Kunden, Kreativität im Wettbewerb, unternehmerischen Mut und Umsetzungsstärke auszeichnen.

So definiert, drückt sich strategische Überlegenheit in zwei Elementen aus: im ausgefeilten Konzept *und* dessen konsequenter

Implementierung. Beides ist wichtig, beides notwendig. Strategie-Skeptiker, die schlicht zum Anpacken aufrufen, zielen damit zu kurz. Natürlich ist das reine Konzept ohne Umsetzung wertlos – aber Handeln ohne Konzept gibt es eigentlich nicht. Wer behauptet, ohne strategische Grundlage auszukommen, der folgt im Grunde immer noch den Konzepten der Vergangenheit.

Daraus folgt unmittelbar, unter welchen Bedingungen die Konzentration auf Durchführungsaspekte akzeptabel sein mag: wenn man in ruhigem Fahrwasser ist und keine größeren Veränderungen zu erwarten hat. Doch welches Unternehmen, welche Branche ist heute noch in dieser Situation? Alle klagen über das zunehmend volatile Umfeld und den immer schärferen Wettbewerb.

Die Wirtschaft muss mit wachsender Unsicherheit umgehen. Und das schlägt sich auch darin nieder, wie heute über Strategie nachgedacht werden muss: Strategie ist eben nicht mehr der klassische Fünfjahresplan, der Punkt für Punkt umzusetzen ist. Vielmehr beschreibt sie, wie der Zielzustand des Unternehmens aussieht und auf welche Weise man ihn zu erreichen gedenkt. Dabei müssen die erwarteten Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber mit einbezogen und von Anfang an mögliche Revisionspunkte eingeplant werden. Das heißt: Ein detailliertes Aktionsprogramm ist eine zeitgemäße Strategie nur bis zum nächsten Entscheidungs- oder Revisionspunkt – danach besteht sie in der Regel aus alternativen Handlungslinien, die schrittweise ausgewählt und konkretisiert werden müssen.

Gute Strategien sind immer für das einzelne Unternehmen maßgeschneidert. Strategische Patentrezepte mögen in der Literatur und manchmal auch in der Praxis populär sein, nur selten aber liefern sie die Anleitung zum richtigen Handeln. Konkret umreißen lassen sich lediglich die großen Themenblöcke, die heute die strategische Diskussion bestimmen – als da wären:

- *Innovation für den Markt*: Damit ist nicht nur technische Innovation gemeint. Innovation kann auch bedeuten, dass Produkte und Dienstleistungen auf bestimmte Kundengruppen zugeschnitten werden oder der Markt auf innovative Weise segmentiert wird und vieles mehr.
- *Redefinition der eigenen Wertschöpfungskette* in Tiefe und Breite, üblicherweise durch Disaggregation bisheriger Ketten und Neuzusammensetzung der entstandenen Teile. Diese neue Interpretation dessen, was ein Unternehmen macht und wie es seine Leistung erbringt, nennen wir Branchen-Neudefinition. Denn über das Einzelunternehmen hinaus werden ganze Branchen in Zuschnitt und Funktionsweise in Frage gestellt, und neue Geschäfte oder gar Branchen entstehen.
- *Geografische Expansion des Geschäfts*: Aktuell geschieht das meist mit dem Ziel, an den stark wachsenden Märkten von Schwellenländern wie China oder Indien teilzuhaben. Für viele europäische Unternehmen aber geht es nach wie vor auch um die bessere Balance zwischen Europa und Nordamerika.
- *Rekonfiguration des Geschäftsportfolios*, um die optimale Konstellation von Ergebnis und Risiko zu erhalten. Hier konnte man in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehrere Richtungsänderungen beobachten, insbesondere in der am Kapitalmarkt vorherrschenden Philosophie. Extremfall war das Postulat der absoluten Spezialisierung (*Focused Play*) ab Mitte der neunziger Jahre, das inzwischen wieder durch eine realistischere Portfolio-Interpretation abgelöst wurde.
- *Ausschöpfung von Konsolidierungspotenzialen* im Wettbewerb und Entwicklung neuer Strukturen der Zusammenarbeit. Dies umfasst – häufig prominent auf der Agenda der Unternehmensführung, aber nicht immer von echtem strategischem Gewicht – das gesamte Thema Akquisitionen/Desinvestitionen und Zusammenschlüsse, aber auch den Aufbau von strategischen Allianzen oder Netzstrukturen.

Diese fünf Themen sind natürlich nicht überschneidungsfrei, und in der Praxis treten sie häufig in Gemengelage auf. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf das zweite Thema: die *Neudefinition von Branchen als strategische Waffe*. Es ist nicht nur eines der großen strategischen Themen unserer Zeit, es ist auch in der breiteren Anwendung relativ neu und bislang kaum systematisch erkundet. Entstanden aus der Zusammenarbeit zwischen der Strategie-Praxis und verschiedenen branchenspezifischen Praxisgruppen von McKinsey, will das Buch anregen zur konsequenten Beschäftigung mit einem neuen Feld der strategischen Differenzierung.