

Veröffentlicht in

KRP Kredit & Rating Praxis

Ausgaben 04 + 05/2008

„Strategische Positionierung und Strategieumsetzung“

S. 33-38 (Teil 1)

S. 32-35 (Teil 2)

Mit freundlicher Genehmigung
der KRP-Redaktion,
Akademischer Verlag St. Gallen, Schweiz

(www.krp.ch)

KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

in Zusammenarbeit mit dem
Bundesverband der Ratinganalysten
und Ratingadvisor e.V.

Offizielles Organ

BdRA Bundesverband der
Ratinganalysten und
Ratingadvisor e.V.

**Bericht aus dem KRP 4/2008
Mittelstand:**

Strategische Positionierung und Strategieumsetzung

Teil 1



Strategische Positionierung und Strategieumsetzung

Teil 1

Werner Gleißner

> Einleitung: Strategie, Wert und Rating

Die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie, die den Unternehmenserfolg nachhaltig sichert, ist die wichtigste Aufgabe eines mittelständischen Unternehmers. Um bei dieser Aufgabe die Arbeitszeit des Unternehmers, oft die knappste Ressource in einem Unternehmen, möglichst effizient einzusetzen, sind systematische und strukturierte Verfahren der Strategieentwicklung hilfreich (siehe Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2001 und Schierenbeck, H./Lister, M. 2001). Derartige betriebswirtschaftliche Instrumente ermöglichen durch ein strukturiertes Vorgehen die Entwicklung strategischer Unternehmensführungssysteme, die dann effizient und kontinuierlich die strategische Ausrichtung des Unternehmens überprüfen und ggf. die Strategien anpassen. Sie gewährleisten zudem, dass die gewählte Strategie durch die klare Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft auch umgesetzt wird. Sie dienen der Steuerung des Unternehmens und seines Ratings. Im Folgenden wird beispielhaft das FutureValue™ Konzept, ein solcher strategischer Unternehmensführungsansatz, vorgestellt (und damit die Darstellung von Biegert (2008) ergänzt). Er zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente miteinander verbunden werden, die Idee eines wertorientierten Managements aufgegriffen und speziell auch die Bedeutung des Ratings für mittelständische Unternehmen berücksichtigt wird.

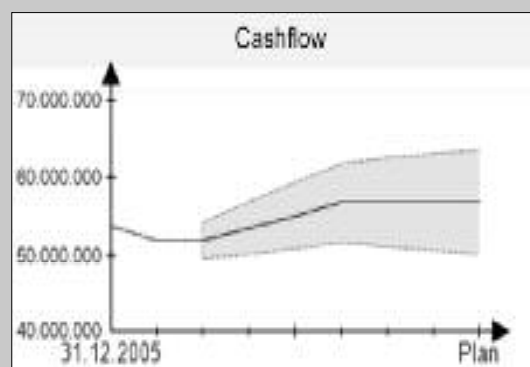
Das FutureValue™ Konzept unterstützt bei der Erarbeitung von Visionen und Geschäftslogik sowie der Analyse von Stärken und Schwächen des Unternehmens, bei der systematischen Ableitung einer Erfolg versprechenden Strategie und der Umsetzung dieser Strategie durch ein kennzahlengestütztes Managementsystem, der FutureValue™ Scorecard, die als Weiterentwicklung der bekannten Idee der Balanced Scorecard aufgefasst werden kann. Das Konzept ist den wertorientierten Unternehmensführungsansätzen zuzuordnen, weil er mit einem (berechneten) Unternehmenswert einen klar definierten Erfolgsmaßstab vorgibt, anhand dessen verschiedene Maßnahmen oder strategische Handlungsalternativen verglichen werden können. Mit dem zukunftsorientierten (berechneten) Unternehmenswert, der zukünftig erwartete Erträge und Risiken (im Diskontierungszinssatz) in einer Kennzahl verdichtet, werden so die Vorteile eines wertorientierten Unternehmensführungsverständnisses auch für nicht börsennotierte Unternehmen nutzbar ge-

macht. Im Rahmen einer modernen strategischen Unternehmensführung sollten die verschiedenen Strategievarianten und Handlungsmöglichkeiten sowohl aus Perspektive der Eigentümer (Unternehmenswert) als auch aus Perspektive der Gläubiger (Rating) betrachtet werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die gewählte Unternehmensstrategie auch mit einem zukünftig akzeptablen Rating einhergeht und Unternehmenskrisen vermieden werden. Um dies zu ermöglichen, sollte ein strategischer Unternehmensführungsansatz grundsätzlich alle Implikationen der Strategie in ihren Konsequenzen für die operative Planung (Erfolgsrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung) abbilden und zudem die Risiken zeigen, die Planabweichungen auslösen können (Chancen wie Gefahren). Auf diese Weise ist es möglich, ausgehend von Unternehmensstrategie und operativer Planung als gemeinsamer Datengrundlage, Unternehmensbewertung, Performance-Messung und eben gerade Ratingprognosen vorzunehmen. Bei den hierfür eingesetzten simulationsbasierten Rechenverfahren wird eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens analysiert, um so die Bandbreite (Planungssicherheit) bezüglich der zu erwartenden Zukunftsentwicklung explizit anzugeben, was wiederum die Grundlage ist für die Berechnung von (a) Unternehmenswert und (b) zukünftigem Rating.

Wie man sieht, werden bei einem derartigen wertorientierten Managementverständnis auch die Informationsgrundlagen des Risikomanagements mit einbezogen. Gerade in Anbetracht der langfristigen Orientierung von



Abbildung 1: Planungsunsicherheit





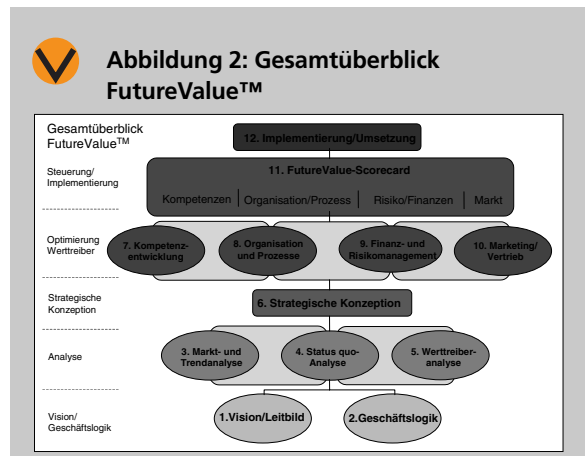
Unternehmensstrategien ist es zwingend erforderlich zu betrachten, welche Risiken und unsicheren Planannahmen Abweichungen von der (gemäß Strategie) erwarteten Unternehmensentwicklung auslösen können. Von besonderer Bedeutung sind hier strategische Risiken, die Bedrohungen der für die Unternehmensstrategie zentralen Erfolgspotenziale. Aber auch unsichere Planannahmen, zum Beispiel bezüglich Währungsentwicklung und Konjunktur sowie technologischer Trends, sind hier bedeutsam.

Mit der Beurteilung alternativer Strategievarianten unter Berücksichtigung der mit ihnen verbundenen Risiken und der Implikation für das Rating ist die Voraussetzung geschaffen, um durch eine geeignete Strategieentwicklung den Weg zu ebnen hin zu so genannten «Robusten Unternehmen» (Gleißner, W., 2004). Ein derartiges Robustes Unternehmen verfolgt eine Strategie, die auch in Anbetracht der im Detail nicht vorhersehbaren Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest einen ausreichenden Mindesterfolg – und speziell auch das Einhalten eines Mindestratings – gewährleisten wird. Derartige robuste Strategien sind charakterisiert durch den konsequenten Aufbau von Kernkompetenzen, die auf verschiedenen Geschäftsfeldern eingesetzt werden können, einem hohen Maß an Flexibilität und einer ausreichenden Risikotragfähigkeit (Eigenkapital), die auch unerwartete temporäre Verluste verkraftbar macht. Und der Bedarf an Risikotragfähigkeit, Eigenkapital und Liquiditätsreserven wird wiederum berechnet, basierend aus den bereits erwähnten Risiken, da der aggregierte Gesamtumfang der Risiken maßgeblich ist für die Höhe potenzieller Verluste und damit auch für den Bedarf an Eigenkapital. Zudem können die Risikoinformationen unmittelbar genutzt werden, um den oben knapp erläuterten wertorientierten Unternehmensführungsansatz tatsächlich umzusetzen: Eine Zunahme der Unternehmensrisiken führt zu höheren potenziellen Verlusten und damit einem höheren Bedarf an (teurem) Eigenkapital. Dies wiederum führt zu steigenden Kapitalkosten (Diskontierungszinssätzen) im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, der Unternehmenswert – als Erfolgsmaßstab des strategischen Managements – sinkt (Gleißner, W., 2005).

In diesem Beitrag werden die wesentlichen Gedanken des FutureValue™ Konzepts als wertorientierten Unternehmensführungsansatz, bei dem alle Strategievarianten speziell auch im Hinblick auf das Rating betrachtet werden, vorgestellt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung der Unternehmensstrategie und der strategischen Positionierung des Unternehmens, das heißt der Beurteilung der heutigen strategischen Ausrichtung in Relation zu denkbaren Strategievarianten.

> **Strategische Steuerung mit dem FutureValue™-Konzept**

Das Konzept «FutureValue™» zielt darauf ab, einen Beitrag für die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes – als Erfolgsmaßstab – zu leisten ohne den Bestand des Unternehmens, sein Rating, unangemessen zu gefährden. Dazu wird – gestützt auf eine fundierte Analyse des Unternehmens und seiner Umfeldbedingungen – eine wertorientierte Unternehmensstrategie erarbeitet.



Eine Besonderheit des methodischen «FutureValue™»-Ansatzes besteht darin, dass das FutureValue™-Konzept nicht nur zum Erarbeiten einer Strategie dient, sondern zur Entwicklung eines umfassenden Unternehmensführungssystems, das die Strategie in konkrete Maßnahmen für alle Mitarbeiter umsetzt und diese Umsetzung mess- und steuerbar macht.

Im Folgenden werden die 12 Module des FutureValue™-Ansatzes komprimiert in einer Übersicht dargestellt (zu den Details: Gleißner, W., 2004).

> **Modul 1: Vision, Leitbild und Unternehmensziele**

Zunächst ist zu klären, wie das Unternehmen beziehungsweise die Unternehmensführung sich sieht, welche Visionen und Werte existieren und welche langfristigen Perspektiven neben der Steigerung des Unternehmenswertes angestrebt werden. Konkrete Ziele und Restriktionen sollten bereits hier frühzeitig zusammengefasst werden. Hierzu können auch Aussagen zur angestrebten Bestandssicherheit, dem Mindestrating, formuliert werden. Höhere Anforderungen an das zukünftige Rating führen zu Beschränkungen bei den maximal akzeptablen Risiken, was die strategischen Handlungspositionen einengt («Safety-First»).

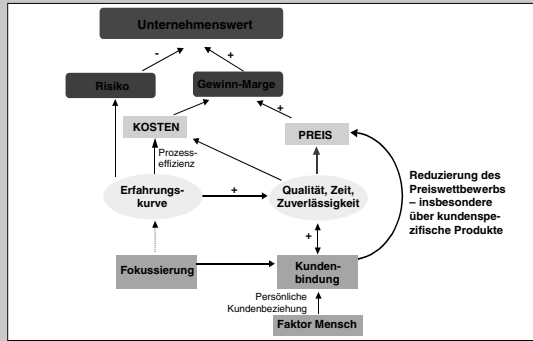
> **Modul 2: Geschäftslogik**

Für eine fundierte und nachvollziehbare Ableitung einer erfolversprechenden, das heißt wertorientierten Unternehmensstrategie, ist es erforderlich, sich über die kausalen Sachzusammenhänge im Unternehmen und seinem Umfeld klar zu werden. In diesem zweiten Modul wird diese «Geschäftslogik» («Strategy Map») zusammengefasst und möglichst gut fundiert. Hierbei werden vor allem die kausalen Wirkungsbeziehungen und die Wirkungen einzelner Faktoren auf den Unternehmenswert aufgezeigt. Letztendlich wird ein Modell des Unternehmens und seines Umfelds erstellt, das später die Grundlage für die Erarbeitung der FutureValue™ Scorecard bildet.

Der Erfolg hängt im betrachteten Beispiel (vergleiche Abbildung 3) von der Fähigkeit ab, Erfahrungskurveneffekte durch Fokussierung auf Kernaktivitäten zu nutzen. Der Erfahrungskurveneffekt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da es dem Unternehmen gelingt, durch häufiges Wiederholen von Tätigkeiten und Abläufen Kostenvorteile zu generieren.



Abbildung 3: Beispielhafter Ausschnitt aus einer Geschäftslogik



> Modul 3: Markt- und Trendanalyse

Die Marktanalyse zielt darauf ab, die Attraktivität der einzelnen Märkte und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist beziehungsweise prinzipiell tätig werden könnte, zu beurteilen. Die Grundidee dieser Analysen ist darin zu sehen, dass sich Unternehmen auf attraktive Märkte beziehungsweise Marktsegmente konzentrieren sollten sowie auf Märkte, bei denen sie Wettbewerbsvorteile aufweisen beziehungsweise erwerben können. Hierbei kommt unter anderem eine Analyse der einzelnen Wettbewerbskräfte (Porter-Schema) zum Einsatz. Analysiert werden dabei sowohl Wachstumspotenziale der Marktsegmente als auch Differenzierungsmöglichkeiten oder die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten. Darüber hinaus werden wesentliche technologische Trends und Entwicklungen im Kundenverhalten aufgezeigt, um daraus die Konsequenzen für die zukünftige Wettbewerbssituation und die Kompetenzanforderungen des Unternehmens ableiten zu können.

> Modul 4: Status quo-Analyse: Stärken und Schwächen

Durch fundierte Analyseverfahren werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ermittelt. Dabei werden sowohl interne Stärken und Schwächen als auch die vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile, wie zum Beispiel Preis, Image, Qualität oder Service, betrachtet. Darüber hinausgehend wird das Kompetenzprofil des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette bewertet, um die grundsätzlichen Potenziale für die Zukunftsgestaltung aufzuzeigen. Für die Erstellung der strategischen Bilanz (Stärken-Schwächen-Übersicht) werden verschiedene Verfahren eingesetzt, wie beispielsweise schriftliche Mitarbeiterbefragungen (Benchmarking-Ansatz), kennzahlenorientierte Jahresabschlussanalysen, Workshops, Interviews sowie Portfolio- und Prozessanalysen. Bei dieser Analyse werden speziell auch alle Kriterien erhoben, die für das heutige und zukünftige Unternehmensrating maßgeblich sind. Die Status Quo Analyse umfasst damit immer eine Beurteilung des Unternehmens aus Gläubigersicht, also eine Ratingeinschätzung (siehe Gleißner, W./Füser, K., Leitfaden Rating, 2003).¹

Abbildung 4: Status quo: Stärken und Schwächen zu den Erfolgsfaktoren

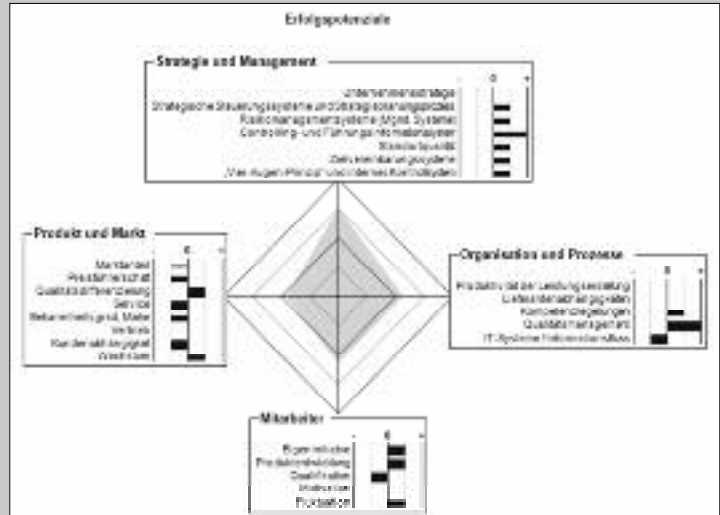


Abbildung 5: Finanzrating mit Rating-Prognose

The image shows two tables side-by-side, representing financial ratings for 2007 and 2008. Each table has columns for 'Kriterien' (Criteria), 'CCC', 'B', 'BB', 'BBB', 'A', and 'Min'. The criteria listed include 'Umsatz und Earningswachstum', 'Kundenorientierung', 'Ertragsstruktur', 'Ertragsstabilität', 'Finanzstruktur', 'Managementqualität', 'Sonderausgaben (P&G)', 'Bewertung', and 'Kundenwert'. The tables show a progression of ratings from CCC to A over the period.

> Modul 5: Werttreiberanalyse, Erfolgsmaßstab und Rating-Prognose

Zunächst wird ein wertorientierter Erfolgsmaßstab definiert, mit dem die verschiedenen strategischen Handlungsalternativen sinnvoll vergleichbar gemacht werden können. Erst so wird eine gezielte Unternehmensführung möglich. Gestützt auf ein Modell für den Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab wird aufgezeigt, welche primären Werttreiber den Unternehmenswert am meisten beeinflussen. Hierbei sind zum Beispiel Variablen wie die Wachstumsrate, der Risikoumfang, die Umsatzrentabilität (damit die Marktposition) sowie die Reinvestitionsrate (Kapitalumschlag) von Bedeutung. Ergänzend wird auch der Wertbeitrag jedes Geschäftsfeldes bestimmt.



Schließlich wird die Mindestanforderung an das Rating präzisiert («Safety-First») und aufbauend auf dem Werttreibermodell die Implikation für das zukünftige Rating abgeleitet («Rating-Prognose»). Bei der in der Einleitung bereits erwähnten Methodik der Ratingprognose werden zunächst alle Aussagen der (bisherigen) Strategie abgebildet auf die operative Unternehmensplanung, das heißt ausgedrückt in Konsequenzen für Erfolgsrechnung und Bilanz. Zudem werden die Risiken erfasst, die Planabweichungen auslösen können. Viele wesentliche Risiken werden dabei identifiziert, indem explizit aufgezeigt wird, welche Planannahmen unsicher sind. Für die eigentliche (simulationsbasierte) Ratingprognose wird dann mit Computerunterstützung eine repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien berechnet, um so die Bandbreite der zukünftigen Ratingentwicklung anzugeben (Gleißner, W., 2008). Im Gegensatz zu den traditionellen Verfahren des Finanz- oder Bilanzratings der Kreditinstitute wird bei derartigen zukunftsorientierten Ratingprognosen gezeigt, welche Konsequenzen sich aus der zukünftigen Planung und den Risiken, die Planabweichungen ergeben, für das zukünftige Rating ableiten lassen. Im traditionellen Finanzkennzahlen-Rating zeigen sich nur diejenigen Risiken, die (zufällig) im letzten Jahresabschluss wirksam geworden sind. Für die Beurteilung der Krisenstabilität eines Unternehmens in Anbetracht der eingeschlagenen Strategie ist es dagegen erforderlich, sich schon heute mit den möglichen zukünftigen Ratings zu befassen, um so ggf. Maßnahmen (zum Beispiel der Risikobewältigung) zu ergreifen, um ein akzeptables Unternehmensrating auch in Zukunft abzusichern. Unternehmensstrategien müssen also – wie eingangs erwähnt – sowohl im Hinblick auf die Konsequenzen für die Eigentümer (zukünftige Erträge oder Unternehmenswert) als auch im Hinblick auf die zukünftig zu erwartende Einschätzung der Gläubiger, das Rating, beurteilt werden.

> Modul 6: Strategische Konzeption: Ergebnis der Strategieentwicklung

Auf Dauer kann nur die richtige, konsequent umgesetzte Strategie den Erfolg sichern bzw. den Unternehmenswert erhöhen.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert, die als Leitlinie für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens dienen (vergleiche zu Strategievarianten Teil 2 in KRP, 5/2008).

Sie hat Aussagen zu treffen zu den Kernkompetenzen, den Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen Geschäftsfeldern sowie der Gestaltung der Wertschöpfungskette. Außerdem gibt sie die strategische Stoßrichtung an, also durch welche Veränderungen der Werttreiber das Unternehmen erfolgreicher – und damit wertvoller – werden kann.

Gestützt auf die Analyse des Unternehmens (Module 3, 4) wird eine Unternehmensstrategie mit folgender Fokussierung erarbeitet:

- > Ausbau von Kernkompetenzen,
- > Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder, um dort Wettbewerbsvorteile zu generieren,
- > Vermeidung unnötiger Risiken zur Sicherung des Ratings und Reduzierung der Kapitalkosten
- > konsequente Nutzung der Werttreiber (Strategische Stoßrichtung: Risiko, Wachstum, Rentabilität), sowie
- > Gestaltung der Wertschöpfungskette möglichst einfach – aber strategiekonform.

In der Praxis werden dabei meist zunächst mehrere Strategievarianten erarbeitet und verglichen (vergleiche dazu Teil 2 in KRP, 5/2008). Die Beurteilung einer Unternehmensstrategie erfolgt dabei sowohl aus Sichtweise der Eigentümer (Unternehmenswert) als auch aus Perspektive der Gläubiger (Rating). Damit ist gewährleistet, dass eine Unternehmensstrategie ein vorgegebenes Mindestrating (mit hoher Wahrscheinlichkeit) gewährleistet und somit Krisen (zum Beispiel durch zu hohe Investitionen) vermieden werden (Rating-Prognose).

Am Ende dieses Prozesses der Strategieentwicklung steht eine überprüfte, stimmige und in allen Teilen umsetzbare Strategie. Sie zeigt, wie durch einen Aufbau von Kernkompetenzen, internen Stärken (zum Beispiel effiziente Prozesse) und für den Kunden wahrnehmbare «Wettbewerbsvorteile» zukünftige Gewinne und Liquidität generiert werden, die den Unternehmenswert bestimmen.

In den Bereichen, in denen die wesentlichen Werttreiber zu finden sind, werden im Rahmen einer Präzisierung der Strategie – ausgehend von den grundlegenden Vorgaben der strategischen Konzeption – konkrete Verbesserungspotenziale erarbeitet (vergleiche Module 7 bis 10).

> Modul 7: Kompetenzentwicklung

Während die vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge (vergleiche Abbildung 7). Häufig sind Kernkompetenzen an das Wissen sowie die besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten



Abbildung 6: simulierte Bandbreiten aus dem «Strategienavigator»

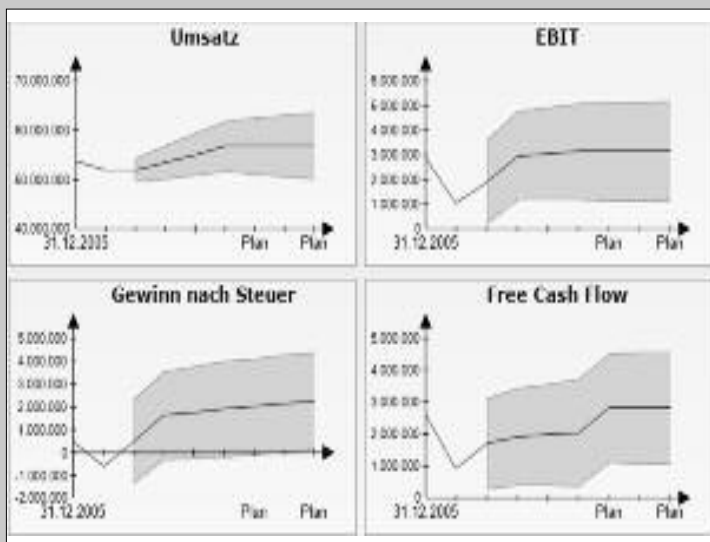
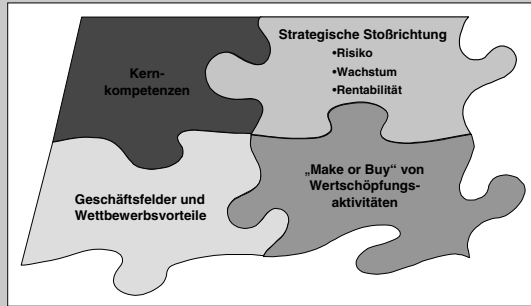




Abbildung 7: Komponenten der Unternehmensstrategie



Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens gebunden. Gestützt auf die grundsätzlichen Vorgaben der Unternehmensstrategie wird bei Bedarf zum Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen ein Kompetenzentwicklungsprogramm konzipiert und durchgeführt. Dazu werden die Kompetenzanforderungen aus der Unternehmensstrategie operationalisiert und bis auf die einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen.

> Modul 8: Strategische Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung

Aus den Vorgaben der strategischen Konzeption werden die grundsätzlichen Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens abgeleitet. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, dass die Organisation des Unternehmens den angestrebten Wettbewerbsvorteilen entspricht.

Darüber hinaus werden die Ablaufprozesse des Unternehmens unter Abwägung von Kosten-Nutzen-Aspekten überprüft. Die Beurteilung erfolgt unter Beachtung der strategischen Ziele im Sinn von Kosten, Geschwindigkeit, Qualität, Risiko oder Flexibilität.

> Modul 9: Risiko-, Rating- und Finanzierungsmanagement

Für die Stabilität und das zukünftige Rating des Unternehmens ist es nötig, dass das Gesamtrisiko eines Unternehmens durch das Risikodeckungspotenzial – also insbesondere durch das Eigenkapital und die Liquiditätsreserven – getragen werden kann.

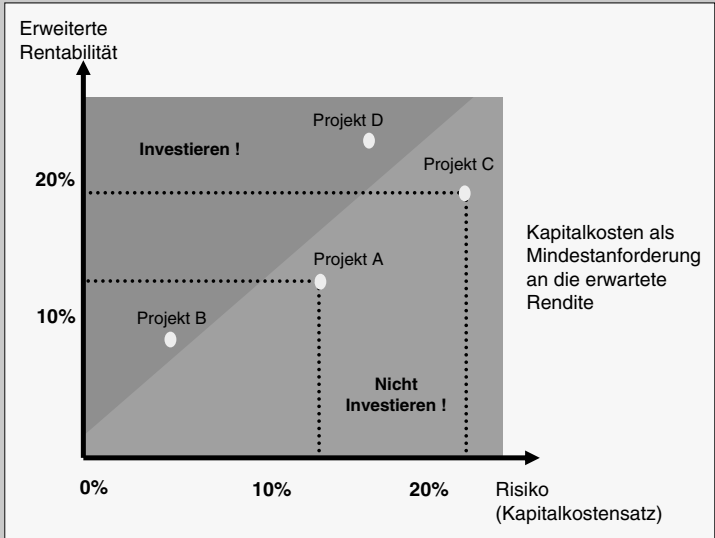
Ziel dieses Moduls ist es, die wesentlichen Risiken des Unternehmens zu identifizieren, quantitativ zu bewerten und schließlich zu aggregieren, also das Gesamtrisiko des Unternehmens zu ermitteln (Gleißner, W., 2008).

Die Risikoaggregation stellt die Grundlage einer konsistenten wertorientierten Risikopolitik dar, da mit ihrer Hilfe das zur Risikodeckung erforderliche Eigenkapital ermittelt werden kann, welches wiederum zur Berechnung der Kapitalkostensätze dient. Außerdem wird die Kapitalbindung optimiert und es wird ein Finanzierungskonzept erarbeitet, das geeignet ist, den Unternehmenswert zu steigern unter Beachtung der Restriktion der Gläubiger, also der Rating-Restriktion.

Im Rahmen des Finanzierungs- und Risikomanagements muss sich die Unternehmensführung auch mit der Ent-



Abbildung 8: Rendite-Risiko-Profil



wicklung einer Ratingstrategie auseinandersetzen (Gleißner, W./Füser, K., 2003 und Gleißner, W./Leibbrand, F., 2008). Ein Rating gibt bekanntlich die Ausfallwahrscheinlichkeit (Insolvenzwahrscheinlichkeit) eines Unternehmens an. Je höher die Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens, desto ungünstiger werden die Finanzierungsspielräume und Finanzierungsbedingungen bei der Aufnahme von Fremdkapital.

> Modul 10: Marketing- und Vertriebskonzeption

Zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile wird eine Marketingkonzeption erarbeitet, die auf eine klare Differenzierung – zum Beispiel bezüglich Produkt, Service oder Marke – abzielt. Kern der Marketingkonzeption ist immer die Frage, wie zentrale Probleme der Kunden am besten gelöst werden können. Darüber hinausgehend werden Potenziale im Vertrieb aufgedeckt, die dazu führen, dass Kundenpotenziale vollständiger identifiziert, die Kundenansprache verbessert und die Kundenbindung erhöht werden.

> Modul 11: FutureValue™ Scorecard:

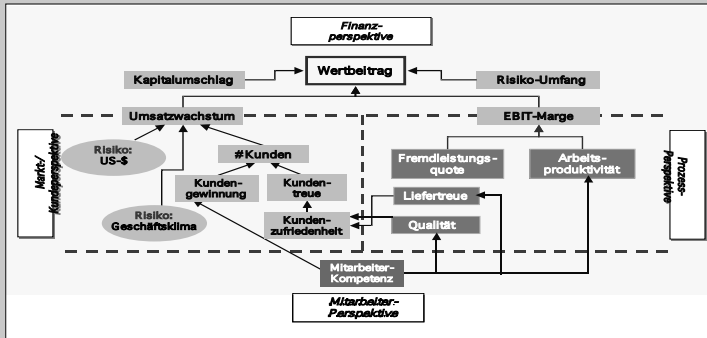
Das Kennzahlen- und Steuersystem

Das strategische Ziel der wertorientierten Unternehmensführung ist die Maximierung des Unternehmenswertes. Dieses Ziel muss heruntergebrochen werden auf vorgelagerte, beobachtbare und vom Unternehmen beeinflussbare Kennzahlen, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie steuer- und kontrollierbar zu machen. Zudem sollten auch die «exogenen Störungen», also die nicht beeinflussbaren Einflussfaktoren, erkennbar werden.

Die FutureValue(tm) Scorecard bildet das Bindeglied zwischen dem strategischen Management und der operativen Umsetzung, indem sie alle strategischen Ziele systematisch in Kennzahlen, also konkrete Messgrößen, übersetzt und diesen Kennzahlen Maßnahmen sowie Verantwortlichkeiten zuordnet.



Abbildung 9: Beispiel der kausalen Zusammenhänge in einer FutureValue™ Scorecard



Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität und andere Finanzkennzahlen im Rating), die primär die Ergebnisse unternehmerischen Handelns widerspiegeln, werden hier Messgrößen mit einbezogen, welche die finanziellen Kennzahlen zukünftiger Perioden beeinflussen werden. Dazu gehören insbesondere Kennzahlen

- > zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (z. B. Marktanteil, Kundentreue),
- > zur Effizienz der Arbeitsprozesse und
- > zur Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

Entscheidender Vorteil der FutureValue™ Scorecard gegenüber der klassischen Balanced Scorecard ist die klare Ausrichtung auf den Unternehmenswert, die Einbeziehung von Risiken sowie externer Störgrößen, also die Frühaufklärung. Zudem werden Risiken den Kennzahlen zugeordnet, wo sie Planungsabweichungen auslösen können. Damit wird eine Überwachung der wichtigsten Risiken gewährleistet, was das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) fordert.

Die FutureValue™ Scorecard erlaubt ein regelmäßiges Überprüfen der Kennzahlen und somit die Kontrolle des Umsetzungsgrades der Unternehmensstrategie. So hat die Unternehmensausführung die Möglichkeit, strategisch bedeutsame Planabweichungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren. Die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung und die dazugehörigen Maßnahmen stellen sicher, dass die Unternehmensstrategie konsequent umgesetzt wird.

> Modul 12: Implementierung / Umsetzung

Jede strategische Neuausrichtung eines Unternehmens sollte auf einer nachvollziehbaren und systematischen Überlegung basieren und dabei auf den Erkenntnissen der Status quo-Analyse aufsetzen. Um eine derartige strategische Neuausrichtung im Unternehmen zu implementieren, benötigt es Steuerungssysteme wie die FutureValue™ Scorecard, die grundlegende Entscheidungen der Strategie durch Kennzahlen operationalisiert und mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten verbindet. Neben diesem Steuerungssystem und einem möglichst damit

verbundenen Prämien- bzw. Anreizsystem sollte jedoch ein weiterer Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien nicht vergessen werden: Jede Veränderung sollte auch die Ebene der Unternehmenskultur und des Leitbilds einbeziehen; da Menschen nicht nur rational handeln, scheitern viele Veränderungsprojekte an diesen Faktoren.

Deshalb ist es wichtig und nötig, zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie neben dem finanziellen Wert auch die vorhandenen Wertvorstellungen und Wertesysteme zu beachten. Die monetäre Größe «Wert» muss mit den kulturellen Werten in Balance stehen, um langfristig erfolgreich zu handeln. Die Maßnahmen werden im Unternehmen kommuniziert, begründet und auf die Unternehmenskultur abgestimmt.

In einem kontinuierlichen Prozess wird zudem die Umsetzung der strategischen Maßnahmen, insbesondere auch gestützt auf die erarbeitete Scorecard, regelmäßig überprüft, um bei Abweichungen rechtzeitig eingreifen zu können. Damit mündet das FutureValue™ Konzept in einem strategischen Controlling-Regelkreis, der immer neue Informationen erfasst, die strategische Konzeption bei Bedarf überarbeitet und auch bei neuen Veränderungen des Umfeldes immer wieder auf eine Wertsteigerung ausrichtet.

Literaturverzeichnis

Biegert, W.: Strategien in mittelständischen Unternehmen – erfolgreich gestalten und umsetzen, in: Kredit & Rating Praxis, 1/2008, S. 18–20
 Buzzle, R. / Gale, B.: Das PIMS-Projekt, Wiesbaden 1989
 Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004
 Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements, München 2008
 Gleißner, W.: Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in Finanz Betrieb, 4/2005
 Gleißner, W. / Füser, K.: Leitfaden Rating, 2. Auflage, München 2003
 Gleißner, W./ Leibbrand F.: Rating gut gemacht: Aufruf zu mehr Klarheit bei der Diskussion über Ratingnoten, in Kredit & Rating Praxis, 2/2008
 Müller-Stewens, G. / Lechner, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001
 Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, New York 1999
 Schierenbeck H. / Lister M.: Value Controlling – Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung, Oldenburg 2001
 Steinle, C. / Kirschbaum, I. / Kirschbaum, V.: Erfolgreich überlegen, Frankfurt 1996

Fußnoten

1 Ein kostenloses Tool zur Einschätzung des eigenen Ratings der «Quick Rater» kann kostenlos angefordert werden bei kontakt@futurevalue.de.



Autor



Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und hat Lehraufträge an der TU Dresden sowie an der European Business School inne. Er ist Mitglied im Vorstand des BdRA.
www.werner-gleissner.de

KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

in Zusammenarbeit mit dem
Bundesverband der Ratinganalysten
und Ratingadvisor e.V.

Offizielles Organ

BdRA Bundesverband der
Ratinganalysten und
Ratingadvisor e.V.

Bericht aus KRP 5/2008
Mittelstand:

Strategische Positionierung und Strategieumsetzung

Teil 2



Strategische Positionierung und Strategieumsetzung

Teil 2

Werner Gleißner

Im ersten Teil des Beitrages in der Ausgabe 4/2008 der Kredit & Rating Praxis konnten Sie alles zur strategischen Steuerung mit dem FutureValue™-Konzept lesen.

> Strategische Positionierung und Strategiedimensionen

Eine besondere praktische Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie besteht darin, dass die eigene Strategie oft lediglich auf Plausibilität geprüft wird, ohne über mögliche Strategievarianten nachgedacht zu haben. Ein Instrument, das eine strukturierte Beschreibung der eigenen Unternehmensstrategie und einen Vergleich dieser Strategie mit alternativen Strategievarianten (auch derjenigen der Wettbewerber) ermöglicht, stellt die Methodik der «Strategiedimension» dar, die im Folgenden kurz dargestellt wird.

Die einzelnen Strategiedimensionen werden dabei den vier Quadranten der Unternehmensstrategie, also «Kernkompetenzen», «Geschäftsfelder/Wettbewerbsvorteile», «Wertschöpfungskette» und «Strategische Stoßrichtung» zugeordnet (vgl. Abbildung 7).

> 1. Standardisierungsgrad

Auf Grund der erheblichen Unterschiede in den erforderlichen Kompetenzen ist es für Unternehmen meist sinnvoll, sich entweder auf das Anbieten standardisierter Produkte oder auf individuelle Problemlösungen zu konzentrieren. Standardisierte Produkte haben typischerweise den Vorteil niedrigerer Stückkosten, sie reduzieren aber andererseits die Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Individuelle Problemlösungen sind kundenspezifisch und oftmals auch nur durch einen intensiven Kundenkontakt zu realisieren. Auf der anderen Seite führen solche individuellen Lösungen zu einer relativ hohen Komplexität der Leistungserstellungsprozesse und bieten weniger Möglichkeiten, Größendegressions- und Erfahrungskurven-Effekte zu nutzen. Sie sind damit oft vergleichsweise teuer.

> 2. Innovationsorientierung

Innovatives Verhalten eines Unternehmens zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen oder Kostenvorteile durch Verfahrensinnovationen zu schaffen. Für diese Strategie sind fachliche und insbesondere technologische Kompetenzen von entscheidender Bedeutung. Außerdem ist die Geschwindigkeit des Unternehmens ein entscheidender Erfolgsfaktor, weil das Unternehmen immer bestrebt sein muss, neue Entwicklungen vor seinen Wettbewerbern zu realisieren. Ein imitatorisches Verhalten geht dagegen von dem Grundprinzip aus, dass die Übernahme bewährter Technologien erfolgversprechender sei, weil so Risiken und Kosten reduziert werden können. Entsprechend sind die wesentlichen Vorteile eines solchen Verhaltens geringere Risiken (insbesondere bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten) sowie die Einsparung von F&E-Aufwendungen und Markteinführungskosten. Andererseits sind die durch den Innovator erreichten Bekanntheitsgrade sowie der zeitliche Vorsprung am Markt oft nicht mehr einzuholen. Auch sind die Preise, die ein Imitator noch erreichen kann, oftmals erheblich niedriger als diejenigen, die der Innovator erzielt hat.

> 3. Kostenorientierung versus Qualitätsorientierung

Kostenorientierte Unternehmen versuchen, den Einsatz der betriebsnotwendigen Ressourcen zu optimieren, um die günstigste Kostenposition zu erreichen. Diese kann entweder dazu genutzt werden, zugleich die günstigsten

Abbildung 10: Strategische Positionierung im Überblick

Strategiedimension	Bedeutung	Individuelle Ausprägung		Handlung
Ungap: ○ ○ ○	○ ○ ○	-----		○ ○ ○
Kernkompetenzen				
Standardisierungsgrad	○ ○ ○	Standardisierung	-----	Individualität
Innovationsorientierung	○ ○ ○	Imitation	-----	Innovation
Kostenorientierung	○ ○ ○	Kostenorientierung	-----	Qualitätsorientierung
Strategische / operative Kompetenz	○ ○ ○	Strategische Kompetenz	-----	Operative Kompetenz
Strategische Stoßrichtung				
Wachstumsorientierung	○ ○ ○	Wachstum	-----	Konsolidierung
Risiko-Rendite-Profil	○ ○ ○	riskovermindernd	-----	renditesteigernd
Shareholder / Stakeholder	○ ○ ○	Shareholder	-----	Stakeholder
Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile				
Leistungsbreite	○ ○ ○	Konzentration	-----	Diversifikation
Wettbewerbsverhalten	○ ○ ○	defensiv	-----	offensiv
Preisorientierung	○ ○ ○	Preisführerschaft	-----	Differenzierung
Vertrieb- / Produktorientierung	○ ○ ○	Vertriebsorientierung	-----	Produktorientierung
Wertschöpfungskette				
Spezialisierungsgrad	○ ○ ○	Spezialisierte Ressourcen	-----	Universelle Ressourcen
Flexibilitätsgrad	○ ○ ○	Starre Auslastung	-----	Flexible Auslastung
Wertschöpfungsstufe	○ ○ ○	Wertschöpfungsautarkie	-----	Wertschöpfungsverbund

© FutureValue Group AG

Mit 14 Dimensionen Ihre Unternehmensstrategie transparent darstellen!

- Bestimmung der Bedeutung der 14 Dimensionen für den Erfolg Ihres Unternehmens (gering / mittel / hoch)
- Strategische Dimension – Markieren Sie den Startpunkt (heutige Positionierung) und das Strategieziel
- Handlung – Grün: kein Handlungsbedarf
Gelb: latenter Handlungsbedarf
Rot: sofortiger Handlungsbedarf



Preise am Markt zu erzielen (Preisführerschaft) oder – bei durchschnittlichem Verkaufspreisniveau – möglichst hohe Gewinnmargen durch niedrige Kosten zu realisieren. Qualitätsorientierte Unternehmen akzeptieren dagegen höhere Kosten, wenn dadurch eine überdurchschnittliche Qualität der eigenen Produkte erreicht werden kann. Sie gehen davon aus, dass sich eine überlegene, objektive Qualität letztlich auch in vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen niederschlägt, und verschaffen sich über objektive technische Vorteile größeren Spielraum für eine Produktdifferenzierung (vgl. «Geschäftsfelder und Wettbewerb»). Typischerweise werden qualitätsorientierte Unternehmen ein größeres Gewicht auf die optimale Verfügbarkeit von Ressourcen legen als auf den besten Einsatz dieser Ressourcen. Die Verfügbarkeit über eine relativ große Menge hochwertiger Ressourcen schafft Flexibilität.

> 4. Konzentration versus Diversifikation

Konzentration bedeutet insbesondere, dass sich Unternehmen auf ein sehr enges Leistungsspektrum beschränken. Damit einher geht das Bestreben, sich auf eher wenige Kunden und Lieferanten festzulegen. Man geht davon aus, dass die begrenzten Ressourcen genau dort einzusetzen sind, wo der Grenznutzen am größten ist. Dem Konzept der «kritischen Masse» folgend wird oft unterstellt, dass erst der massive Einsatz von bestimmten Ressourcen für ausgewählte Aktivitäten einen Erfolg ermöglicht. Dabei wird großer Wert auf den Nutzen und die Realisierung von Lern- und Erfahrungskurveneffekten sowie Größen-Degressionsvorteilen gelegt, von denen man sich eine Reduzierung der Stückkosten erwartet. In denjenigen Tätigkeitsfeldern, auf die sich das Unternehmen konzentriert, wird dann oft eine hervorragende Kompetenz erreicht, die auch im Rahmen des Marketings besonders herausgestellt werden kann. Eine starke Konzentration auf ein relativ enges Tätigkeitsfeld birgt aber häufig relativ große Risiken, weil der Erfolg des Unternehmens ausschließlich von dieser Aktivität abhängt.

Unternehmen mit der strategischen Ausrichtung «Diversifikation» haben hingegen ein breites Leistungsangebot – sind also relativ weit diversifiziert. Sie bedienen eine Vielzahl von Marktsegmenten, was auf der Absatzseite einen risikomindernden Effekt mit sich bringt. Grundprinzipien dieser Unternehmen sind die gezielte Nutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Aktivitäten, die Verstärkung der eigenen Wettbewerbsposition durch die konsequente Besetzung von Randfeldern sowie das Nutzen von Cross-Selling-Potenzialen. Das breite Spektrum erlaubt es, dem in vielen Märkten erkennbaren Trend zu differenzierten, individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Anstelle der «Economies of Scale» wird auf eine Realisierung der «Economies of Scope» (Verbundvorteile) Wert gelegt. Von Nachteil ist bei dieser strategischen Ausrichtung die Gefahr einer Verzettelung sowie das oft fehlende «Spezialisten-Image» bei den Kunden.

> 5. Wettbewerbsverhalten

Unternehmen mit einer defensiven Wettbewerbsstrategie orientieren sich in ihrem Verhalten im Wesentlichen

an erfolgreichen Wettbewerbern. Sie streben nach einer friedlichen Koexistenz mit der Konkurrenz und vermeiden insbesondere alle Aktivitäten, die andere Unternehmen «provozieren» würden.

Dagegen sind Unternehmen mit einem offensiven Wettbewerbsverhalten wesentlich proaktiver ausgerichtet, das heißt, sie suchen ständig nach Möglichkeiten der eigenen Weiterentwicklung – insbesondere auch nach Möglichkeiten, sich Vorteile auf Kosten der Konkurrenz zu sichern. Typisch für ein solches Wettbewerbsverhalten ist das Streben nach dem Ausbau eigener Marktanteile, beispielsweise durch eine massive Erhöhung der Absatzmenge in Verbindung mit drastischen Preissenkungen. Eine etwas weniger aggressive Variante dieses Verhaltens besteht im Versuch, die Marktanteile durch eine aktive Produktpolitik, die Verbesserung von Serviceleistungen oder innovative Vertriebswege zu erreichen. Grundsätzlich sind Unternehmen mit einem offensiven Wettbewerbsverhalten immer bereit, auch neue Märkte zu erobern, die bisher von Wettbewerbern dominiert wurden.

> 6. Preisorientierung

Preisorientierte Unternehmensstrategien gehen von der Annahme aus, dass der Preis das wichtigste Kaufkriterium der Kunden ist. In der Regel werden Unternehmen, die Preisführer sind, zugleich eine Kostenführerposition anstreben. Die preisorientierten Strategien sind – insbesondere bei preiselastischer Nachfrage, beispielsweise bei Commodities – eine dominante Wettbewerbsstrategie. Auch in anderen Wettbewerbssituationen wird gelegentlich eine preisorientierte Strategie eingesetzt – wenn durch niedrige Preise Marktanteile gewonnen werden sollen – um später Erfahrungskurven oder Größendegressionsvorteile zu nutzen. Die nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien zielen auf eine Differenzierung. Die gesamte Wertschöpfungskette wird so gestaltet, dass sie Differenzierung bei den eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen ermöglicht. Das Ziel der Maximierung des Kundennutzens wird durch eine Produktdifferenzierung über

- > Produkteigenschaften,
- > Service,
- > Marke,
- > (emotionale) persönliche Beziehungen

verfolgt. Dabei sollen die Kundenbedürfnisse möglichst präzise erkannt und Zusatzleistungen angeboten werden, um einen Preiswettbewerb zu vermeiden.

> 7. Vertriebsorientierung versus Produktorientierung

Vertriebsorientierte Strategien gehen von der Annahme aus, dass ein leistungsstarker, kundenorientierter Vertrieb wichtigster Erfolgsfaktor am Markt ist. Sie zielen auf eine Steigerung sowohl der Vertriebskapazität als auch der Anzahl der Kontakte zu potenziellen Kunden. Vorteilhaft bei dieser Art von Wettbewerbsstrategien ist, dass die Vertriebsstärke sehr flexibel für unterschiedliche Produkte genutzt werden kann. Insbesondere bei austauschbaren Produkten (Commodities) ist – neben dem Preis – die Ver-



triebsstärke der entscheidende Erfolgsfaktor am Markt. Nachteilig ist jedoch, dass vertriebsstarke Unternehmen, die keine leistungsfähigen Produkte anbieten können, eine niedrige Kundenbindung, hohe Vertriebskosten und oft auch erhebliche Imageprobleme bekommen.

Im Gegensatz zu den vertriebsorientierten Strategien gehen produktorientierte Strategien vom Grundprinzip aus, dass Markterfolg bei einem überlegenen Produkt langfristig fast zwangsläufig ist. Primäres Ziel dieser Unternehmen ist daher die Entwicklung (qualitativ) überlegener Produkte und Leistungen. Tatsächlich zeigen empirische Untersuchungen², dass außergewöhnliche Erfolge von Unternehmen sehr oft auf die Verfügbarkeit belegbar besserer Produkte zurückzuführen sind. Diese guten Produkte schaffen meist eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern und reduzieren die Gefahr eines Preiswettbewerbs. Produktorientierte Unternehmen, die über keinen ausreichenden eigenen Vertrieb verfügen, sind aber daher darauf angewiesen, über Partnerschaften Zugang zu leistungsfähigen Vertriebskanälen (Distribution) zu finden.

> 8. Strategische Stoßrichtung (Werttreiber)

Wachstumsorientierte Unternehmen verfolgen als primäres Ziel der Unternehmensstrategie das Umsatzwachstum. Grundsätzlich ist Wachstum der stärkste Werttreiber, und ohne Wachstum ist eine außergewöhnliche Steigerung des Unternehmenswerts fast nie zu realisieren. Konsolidierungsstrategien gehen grundsätzlich davon aus, dass die Ertragskraft wichtiger als die Unternehmensgröße ist. Primäres Ziel ist es, die Kapitalrendite (ROCE)³ zu steigern durch eine Verbesserung von EBIT-Marge (operative Marge)⁴ und/oder Kapitalumschlag.

Konsolidierungsstrategien bringen die Gefahr mit sich, dass auf Grund der angestrebten Steigerung der heutigen Rentabilität Zukunftspotenziale und Chancen vergeben werden und ggf. die Marktanteile sinken. Andererseits erreicht die Verbesserung der Ertragsstärke und der Eigenkapitalquote im Rahmen der Konsolidierung eine Verbesserung des Ratings und generiert so oft erst die notwendigen Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum (insbesondere in Bezug auf den Finanzierungsspielraum).

> 9. Risiko-Rendite-Profil und Rating

In vielen Fällen ist eine hohe Rentabilität nur möglich, wenn zugleich hohe Risiken eingegangen werden. Die Entscheidung über ein angemessenes Rendite-Risiko-Profil ist daher maßgeblich durch die Risikopräferenzen der Unternehmensführung bestimmt. Hinter der strategischen Ausrichtung «Risiko vermeiden» steht das Grundprinzip, dass Bestandssicherung (das Überleben des Unternehmens) höchste Priorität genießt. Ziel ist die Reduzierung von Risiko- und Kapitalkosten – und damit eng verbunden die Verbesserung des Ratings. Vorteilhaft bei dieser strategischen Ausrichtung sind die damit erreichte hohe Kreditwürdigkeit und die relativ niedrigen Finanzierungskosten, die Attraktivität für (oft risikoaverse) Mitarbeiter sowie der meist sehr bewusste Umgang mit Risiken (gezieltes Risikomanagement). Ausgeprägt risikoorientierte Unternehmensstrategien lassen jedoch auf der anderen

Seite häufig auch Chancen ungenutzt und vernachlässigen rentabilitätsbedingte Wertsteigerungspotenziale.

Rentabilitätsorientierte Unternehmensstrategien gehen im Grundsatz davon aus, dass hohe Rentabilität auch (ggf. beliebig) hohe Risiken rechtfertigt. Das Ziel ist die Steigerung der Kapitalrentabilität. Derartige Strategien weisen meist ein sehr konsequentes Chancenmanagement auf. Andererseits gibt es bei derartigen Strategien oft Probleme beim Rating durch Banken – und damit relativ hohe Fremdkapitalkosten.

> 10. Die Ressourcen der Wertschöpfungskette

Wertschöpfungsstrategien mit einer Ausrichtung auf spezialisierte Ressourcen enthalten Investitionspläne und -ziele insbesondere hinsichtlich Vermögensgegenständen und Know-how mit einer hohen Spezifität. Ressourcen mit hoher Spezifität sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im vorgegebenen Einsatzfeld eine hohe Leistungsfähigkeit bringen, aber nur schwer (bzw. mit erheblich niedrigerer Rentabilität) für andere Verwendungszwecke genutzt werden können. Umgekehrt weisen Ressourcen mit einer niedrigen Spezifität eine hohe Flexibilität auf und können – ohne wesentliche Einbußen – bei einem relativ großen Spektrum von Aktivitäten eingesetzt werden. Spezialisierte Ressourcen können oft entscheidende Kostenvorteile generieren. Sie sind vorteilhaft, wenn man von relativ stabilen Umfeldbedingungen ausgehen kann. Stark veränderliche, dynamische Umfeldbedingungen sprechen jedoch eher für den Einsatz universell nutzbarer Ressourcen. Hoch spezialisierte Ressourcen haben auf Grund des Sunk-cost-Charakters dieser Investitionen nicht nur ein erhöhtes Risiko zur Folge, sondern können auch geeignet sein, Markteintrittsbarrieren aufzubauen.

> 11. Flexibilitätsgrad

Wertschöpfungsstrategien mit einer starren Auslastung gehen vom Grundprinzip aus, dass sämtliche Leistungspotenziale (Kapazitäten) des Unternehmens möglichst ständig voll ausgelastet sein sollen. Dies erfordert meist sehr genau geplante Abläufe, ist aber aufgrund von Fixkosten-Degressionsvorteilen kostengünstig. Bei der strategischen Ausrichtung auf eine flexible Auslastung werden dagegen auch Überkapazitäten in Kauf genommen, um eine erhöhte Flexibilität gegenüber sich abzeichnenden Marktchancen zu erhalten. Kapazitätsreserven, die zunächst Kostennachteile mit sich bringen, werden akzeptiert, um beispielsweise (unerwartete) außergewöhnlich lukrative Aufträge annehmen oder auch um jederzeit wichtige Stammkunden bedienen zu können.

> 12. Wertschöpfungstiefe

Eine strategische Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf «Autarkie» ist grundsätzlich verbunden mit der Abdeckung einer Vielzahl von Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und damit einer tendenziell hohen Fertigungstiefe. Ziel ist es, Synergien entlang der Wertschöpfungskette zu nutzen, Schnittstellen möglichst optimal zu gestalten und Abhängigkeiten von Lieferanten zu verhindern. Nachteilig bei dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch der risikosteigernd wirkende hohe



Fixkostenanteil und die Gefahr, sich zu «verzetteln», das heißt, auch Aktivitäten wahrzunehmen, die nicht durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind.

Charakteristisch für die Strategie eines «Wertschöpfungsverbands» sind dagegen relativ kleine Teile der Wertschöpfungskette, die optimal durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind. Daraus ergeben sich tendenziell eine geringe Fertigungstiefe und eine hohe Anzahl von zugekauften Produkten und Dienstleistungen. Entscheidend sind daher eine hohe «Netzwerkkompetenz» – die beispielsweise auch beim Outsourcing wichtig ist – die Kenntnis der Lieferantenmärkte, die Fähigkeit, unterschiedliche Unternehmen in einem Leistungserstellungsprozess zu koordinieren, und die Fähigkeit, Schnittstellen zu Lieferanten zu sichern. Bei dieser strategischen Ausrichtung reduziert sich üblicherweise die Komplexität des Leistungserstellungsprozesses im Inneren. Andererseits steigt aber die Komplexität des Lieferanten-Managements bzw. Supply-Chain-Managements an. Außerdem besteht die Gefahr, dass Abhängigkeiten von Schlüssellieferanten entstehen oder dass Kernkompetenzen durch Outsourcing verloren gehen.

> Umsetzung der Strategie

Anhand der vorgestellten Strategiedimensionen ist es möglich, die heutige sowie die künftig angestrebte strategische Ausrichtung systematisch zu beschreiben. Strategisches Management ist in dieser Hinsicht dadurch charakterisiert, dass in all denjenigen Fällen, in denen Soll- und Ist-Positionierungen bezüglich einer der Dimensionen auseinander fallen, geeignete strategische Maßnahmen festzulegen sind, die dann die gewünschte Positionierungsveränderung erreichen sollen. Auch beim Aufbau von Balanced Scorecards ist eine vorangegangene strategische Positionierung anhand der Strategie-Dimensionen sehr hilfreich. Für diejenigen strategischen Dimensionen, die für ein bestimmtes Unternehmen von besonders hoher Bedeutung sind, können nämlich – relativ leicht – geeignete Kennzahlen ermittelt werden, um die Positionen zwischen den beschriebenen Polen zu bestimmen. In dieser Hinsicht ist eine strategische Positionierung, also das Festlegen der Position des Unternehmens an Hand der Dimensionen, eine geeignete Vorarbeit, um bei einer Balanced Scorecard strategische Kennzahlen zu finden. Darüber hinaus kann das Instrument der strategischen Positionierung auch genutzt werden, um die eigenen Unternehmensstrategien mit denjenigen der Wettbewerber zu vergleichen. Insgesamt ist strategische Positionierung, also die Beurteilung einer Unternehmensstrategie anhand standardisierter strategischer Dimensionen, ein wichtiges Hilfsmittel, um Strategien zu strukturieren und insgesamt «greifbarer» zu machen. Der Positionierungsansatz trägt wesentlich dazu bei, die möglichen strategischen Alternativen einander gegenüberzustellen und so die Diskussion über Unternehmensstrategien in einen handhabbaren Rahmen zu bringen. Strategische Positionierung mit den Strategie-Dimensionen ist daher ein wesentliches Hilfsmittel auf dem Weg zu einem fundierten Prozess der Entscheidung über strategische Handlungsoptionen eines Unternehmens.

> Fazit

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, dass eine Erfolg versprechende Strategie entwickelt, bei Bedarf angepasst und konsequent umgesetzt wird. Die Entwicklung einer solchen Unternehmensstrategie und der Aufbau eines strategischen Steuerungssystems (strategisches Controlling) sollten durch einen strukturierten nachvollziehbaren Prozess erfolgen – wie er durch das in diesem Beitrag erläuterte FutureValue™ Konzept umrissen wird. Ausgangspunkt ist dabei eine Präzisierung von Vision, Geschäftslogik sowie eine Beurteilung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Um mögliche Strategievarianten strukturiert zu beschreiben und die eigene Strategie mit derjenigen von Wettbewerbern vergleichen zu können, hat es sich bewährt, die möglichen Varianten der strategischen Positionierung mittels vordefinierter «Strategiedimensionen» zu beschreiben. Um die Erfolgsaussichten der verschiedenen strategischen Handlungsoptionen (Strategievarianten) beurteilen zu können, ist es erforderlich, die verbal umrissenen Strategien zunächst in ihren Konsequenzen für die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. die Bilanz abzubilden. Eine Beurteilung der Strategievarianten erfolgt dann anhand des maßgeblichen Erfolgsmaßstabs der Eigentümer (Unternehmenswert) und auch aus Perspektive der Gläubiger (Rating). Die Strategie eines Unternehmens muss nämlich auch aus Sicht der Gläubiger akzeptabel sein, damit die bei ihrer Umsetzung zu erwartende Entwicklung des Ratings den notwendigen finanziellen Spielraum gewährleistet. Die Beurteilung alternativer Strategievarianten mittels einer derartigen Rating-Prognose ist damit als Instrument der Krisenprävention aufzufassen. Bei derartigen Ratingprognosen sind insbesondere auch diejenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können, zu berücksichtigen. Insgesamt zeigt sich damit, dass auch bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie und dem Aufbau strategischer Steuerungssysteme das spezifische Know-how zur Prognose von Ratings erforderlich ist.

Fußnoten

- 2 Buzzle/Gale, Das PIMS-Projekt, 1989, und – auch zu Strategie-Dimensionen – Steidle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen, 1996.
- 3 Return on Capital Employed: Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit (vor Steuern/Zinsaufwand), also Betriebsergebnis (EBIT), im Verhältnis zum Durchschnitt des Gesamtkapitals (Jahresanfang/-ende).
- 4 Earnings before interest and taxes: Betriebsergebnis.

Literatur

Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 2004.



Autor



Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und hat Lehraufträge an der TU Dresden sowie an der European Business School inne. Er ist Mitglied im Vorstand des BdRA.
www.werner-gleissner.de