

## Neue Entwicklungen auf dem Weg zu Geschäftsstrategien

Der Einfluss von Wettbewerb wurde schon immer kontrovers diskutiert. Einerseits ist Wettbewerb eine entscheidende Antriebskraft, die sowohl Effizienz als auch Innovation fördert, andererseits wirkt Wettbewerb wachstums- und entwicklungshemmend auf Unternehmen. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck sei die Frage erlaubt, ob es denn noch Felder gibt, die Geschäftserfolg ohne Wettbewerb erlauben. W. Chan Kim und Renée Mauborgne von der Wirtschaftshochschule Insead in Fontainebleau bei Paris haben kürzlich einen Lösungsansatz veröffentlicht. Um ein besseres Verständnis der Entwicklung strategischer Planungsansätze zu vermitteln, werden zunächst die wesentlichen Strömungen strategischen Denkens in der Unternehmenspraxis dargelegt.

Nach ressourcenorientierten strategischen Ansätzen, wie sie vor allem durch Ansoff (1952) bekannt wurden, sind die Fähigkeiten von Unternehmen die wesentlichen Einflussfaktoren auf deren Marktposition und Rentabilität. Einsatz dieser Stärken, um im Markt Nutzen und damit Wert zu generieren. Dieser Ansatz geht auf die Machtverhältnisse in kapitalintensiven Branchen zu Zeiten der Verkäufermärkte zurück. Er berücksichtigt nicht hinreichend den Einfluss externer Faktoren und die dynamische Veränderlichkeit der Anforderungen an Ressourcen und birgt das Risiko hoher Kapitalbindung und Unflexibilität. Der Ansatz berücksichtigt nicht die Tatsache, dass Produkte und Dienstleistungen heute i. d. R. durch nachfragerseitige Anforderungen definiert werden, die wiederum die notwendigen Ressourcen bestimmen.

Seit Michael Porter setzten sich in der Literatur und in der Unternehmenspraxis Umfeldorientierte Strategieansätze durch, die auf der „structure-conduct-performance“-Hypothese beruhen. Umfeldorientierte Ansätze berücksichtigen die Branchenbesonderheiten und die „strategische Gruppe“. Nach Porter wird die Wettbewerbsintensität durch die Abnehmermacht, die Lieferantenmacht, die Eintrittsbarrieren und das Substitutionsrisiko bestimmt (Porters Five Forces, Competitive Strategy, 1980). Wesentliche Parameter zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität und damit Messgrößen für die Branchenattraktivität sind also das Branchenwachstum, die Branchenkonzentration, in der Branche verfügbare Kapazitäten, Unterschiedlichkeit der Wettbewerber, Möglichkeiten der Produktdifferenzierung, das Verhältnis der Fixkosten zum Mehrwert, Austrittsbarrieren und Wechselkosten. Porter konzentriert sich auf das Geschehen in etablierten Branchen und empfiehlt Unternehmen, sich klar für eine der drei Wettbewerbsstrategien zu entscheiden, Kostenführerschaft, Differenzierung oder Konzentration und Spezialisierung. Porters Ansatz birgt die Gefahr einer zu statischen Betrachtung gegebener Situationen, denn er ignoriert, dass Unternehmen „Spielregeln“ durchaus verändern können. Auf Porters Konzept bauen weitere Ansätze auf, wie beispielsweise das Konzept der Kernkompetenzen (vgl. Wildemann, 2001), das daraus abzielt, Kompetenzen dazu einzusetzen, eine dauerhafte Differenzierung *und* Markteffektivität zu erzielen. Die Konzentration darauf, Schlüsselkompetenzen und Kompetenzpotenziale in Kernkompetenzen zu überführen, ist zur Stärkung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit geeignet. Das Konzept der Kernkompetenzen zielt darauf ab, nicht nur vorhandene Kundenwünsche zu erfüllen, sondern Standards im Wettbewerb zu setzen und neue Leistungsangebote zu schaffen, die Mehrwerte für Kunden und für das betrachtete Unternehmen zu steigern und die Ertragsfaktoren Wachstum, Innovation und Produktivität gleichermaßen zu verbessern. Der Ansatz ist sowohl markt- als auch unternehmensorientiert, indem er hilft, Fähigkeiten vor dem Hintergrund marktseitiger Anforderungen zu beurteilen und Bewusstsein dafür schafft, welche Fähigkeiten vorhanden sind und welche benötigt werden. Gerade in Zeiten zunehmender Änderungsgeschwindigkeit kundenseitiger Anforderungen, Technologien und Prozesse zeigt sich, dass sich durch die bewusste Identifikation und den Ausbau von Kernkompetenzen die Anpassungsfähigkeit erhöhen und entscheidend zur Existenzsicherung beitragen lässt.

Der Profit-Impact-of Market Strategies (PIMS)-Ansatz nach Luchs und Müller (1985) setzt bei der Marktposition von Unternehmen an. Einflussgrößen auf die Strategie sind die Wettbewerbsposition und etwa die Kapital- und Produktionsstruktur vor dem Hintergrund der

Marktcharakteristika. Damit werden sowohl die Position als auch Potenziale in der Strategieentwicklung berücksichtigt. Der Ansatz hat sich in stabilen Marktumfeldern bewährt, erscheint aber in bestehenden Marktstrukturen gefangen und nicht robust gegen Diskontinuitäten zu sein. So kann der PIMS-Ansatz den erfolgsfaktorenbasierten Strategieansätzen zugeordnet werden.

Die Portfolio-Konzepte nach BCG und McKinsey, die ebenfalls erfolgsfaktorenorientierte Prinzipien sind, betten Unternehmensaktivitäten in einen Bezugsrahmen ein, fördern strukturiertes Vorgehen und sind geeignet, die langfristige Ertragskraft durch eine geeignete Portfoliozusammensetzung zu stärken. Während BCG dabei auf die relative Stärke der Marktleistungen aufsetzt, setzt McKinsey mit der 9-Feldermatrix auf die Potenziale (Marktattraktivität, relative Wettbewerbsfähigkeit) auf und schafft dadurch eine stärkere Zukunftsgerichtetheit. Die Reduktion auf die wesentlichen Kriterien fördert eine (möglicherweise zu starke) Vereinfachung komplexer Zusammenhänge lässt Schlüsseltreiber besser erkennen und Entscheidungen vorbereiten. Allerdings betrachtet auch McKinsey gegebene Wettbewerbsverhältnisse in bestehenden Märkten, in denen sie entweder eine Investitions- und Wachstumsstrategie, eine Abschöpfungs- bzw. Desinvestitionsstrategie oder selektive Übergangsstrategien empfehlen. Wie alle Portfolio-Betrachtungen basieren auch diese ausschließlich auf dem durch das Koordinatensystem aufgespannten Rahmen und öffnet kaum Raum für wirklich Neues.

Differenzierungsvorteile wirken nur während einer begrenzten Zeit. Der Faktor Zeit wurde als Vehikel zur Destabilisierung bestehender Marktverhältnisse erkannt. So entstanden seit Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts Vorschläge zu dynamischen Strategien, die die Fähigkeit zum Wandel als Erfolgsfaktor betrachten. Dabei versucht man, prognostizierte Reaktionsmuster der Marktteilnehmer zu erkennen und den Wettbewerb durch eine aktive Erhöhung der Wettbewerbsintensität zu paralysieren bzw. die bestehenden Marktbedingungen selbst laufend zu zerstören (Hyper-Wettbewerb). Mit der resultierenden zunehmenden Kurzfristigkeit strategischer Planung fließen auch taktische und dialogspezifische Mittel und spieltheoretische Ansätze in die strategischen Überlegungen und Handlungen ein. Parallel haben sich aus Wertschöpfungsketten in vielen Branchen Wertenetze herausgebildet, innerhalb derer zwischen Marktpartnern sowohl wettbewerbliche als auch kooperative Elemente Anwendung gleichzeitig finden und dadurch neue Möglichkeiten, aber auch neue Komplexität entstehen (Coopetition). Die Bedeutung von Innovation und Anpassungsfähigkeit wächst mit zunehmender Wettbewerbsintensität. Skaleneffekte erweisen sich in Situationen hoher Wettbewerbsintensität als besonders wirksame Hebel (vgl. Discounter-Konzentration).

McKinsey's Konzept der Shaper-Strategie beschreibt das konsequente Aufbrechen bestehender Strukturen in stabilen, etablierten Märkten mit (zu) hoher Wettbewerbsintensität. Unkonventionelle Aktionen in bislang stabilen Umfeldern und bewusstes Erzeugen von Unsicherheit sollen neue Richtungen im Markt markieren, Bedarfsänderungen auslösen und neue Standards setzen. Mit der neuen Linie sollen zusätzliche Kunden gewonnen und dann durch Lockin-Effekte in einem neuen Gefüge gebunden werden. Unternehmen, denen es gelingt, bedeutende Innovationen in den Markt einzuführen, können die Wettbewerbsgrundlage in bestehenden Umfeldern neu definieren. Als Shaper können Unternehmen das Eintreten von Szenarien fördern, die für sie günstig sind, bzw. den eigenen Weg zum defacto-Standard machen. Sie können beispielsweise Produkte oder fragmentierte Wettbewerber bündeln oder Geschäftsprozesse neu gestalten und dadurch gezielt neuen Bedarf schaffen. Shaper beeinflussen die Aktivitäten ihrer Wettbewerber i. d. R. durch Signalsetzen (Koalition mit Unterstützern des vorgesehenen Weges (Technologie, Standard, Prozeß, Sprache, etc.) und sichern sich bei großer Unsicherheit durch vorsichtiges Hedging der eigenen Pläne durch gleichzeitige Investition in alternative Wege ab.

Oft ergänzen sich Shaper-Strategien mit prozessorientierten Strategieansätzen an, die entweder auf die Effizienzsteigerung zielen oder neue Möglichkeiten zu erschließen oder auch beides zu kombinieren versuchen.

Trotz der zunehmenden Unsicherheit und auftretender Diskontinuitäten war der Blick strategischer Planung immer noch überwiegend auf bestehende Märkte konzentriert. Ein Schritt ins „Whitespace“ künftiger Möglichkeiten außerhalb des bekannten Terrains wurde i. d. R. nicht bewusst und systematisch unternommen. Um Überraschungen und damit verbundene Risiken einzuschränken, erhielt seit Anfang dieses Jahrtausends das Verfahren der Szenariotechnik breiteren Einzug in die Geschäftsplanung. Mögliche alternative Rahmenbedingungen und jeweilige Handlungsräume wurden systematisch erfasst und bewertet und daraus chancen- und risikoorientierte strategische Konzepte abgeleitet. Die Certainty-/Impact-Matrix wird häufig eingesetzt, um sich auf diejenigen Ausprägungen der Einflussfaktoren zu konzentrieren, die sowohl eine Eintrittswahrscheinlichkeit als auch einen großen Einfluss auf die Branche haben. Mit zunehmender Szenarienvielfalt und entsprechenden zu führenden Aktivitäten steigen die Anforderungen an das Informationsmanagement und an das Management der Potenziale erheblich.

1994 stellten Hamel und Prahalad erstmals einen Ansatz zur aktiven Gestaltung von Branchenstrukturen vor. Sie prägten den Begriff des „Intellectual Leadership“ für frühzeitiges Erkennen wirklicher Chancen. Der erfolgsfaktorenbasierte und initiativenorientierte Ansatz enthält dynamische Elemente die sich operationalisieren lassen. McKinsey griff diese Gedanken auf, entwickelte sie weiter und begründete das Konzept des Initiativenportfolios, das vorsieht, eine Vielfalt an Projekten in vertrauten Themenfeldern bewusst parallel zuzulassen und sie stufenweise und kontrolliert durch verschiedene definierte Reifestadien zu führen. Das Initiativenportfolio-Konzept trägt der Anforderung Rechnung, mit mehreren Geschäftsansätzen mit potenziell hohen Erträgen bei kalkulierbaren Kosten präsent und adhoc zu vollem Engagement bereit zu sein. Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an sich ändernde Umfeldbedingungen kann dadurch enorm erhöht werden.

Seit jeher weist die Literatur auf die Möglichkeit hin, unbesetzte Felder zu erschließen und dadurch erheblich bessere Entfaltungschancen zu nutzen. Ansoff beschrieb bereits in einer Vier-Feldermatrix die möglichen Kombinationen, (i) bestehende Leistungen in erschlossenen Märkten zu verkaufen, (ii) bestehende Leistungen in neuen Märkten, (iii) neue Produkte in erschlossenen Märkten und (iv) neue Produkte in neuen Märkten zu verkaufen. Dabei bezieht Ansoff den Begriff „Neue Märkte“ auf neue Anwendungen und/oder zusätzliche regionale Absatzgebiete. Eine Besonderheit der Kombination neuer Leistungen und neuer Märkte sind noch gar nicht existierende Branchen, die ganz neuen Bedarf schaffen – eine Konstellation, die natürlich besonders schwierig vorstellbar ist. Zwar sind schon immer neue Branchen und neue Märkte entstanden (bspw.: Airlines, PCs, TV, Mobilfunk, Digitalfotografie, Ebay, iPod), die heute jeder als selbstverständlich empfindet und die sich vorher niemand vorstellen konnte, doch wurden bislang kaum bewusst neue Branchen und Märkte, in denen es weder Marktstrukturen noch bestehenden Wettbewerb gibt, gesucht und erschlossen. Unternehmen, die in wirklich neuen Branchen agieren, können sich zunächst tatsächlich ohne Wettbewerb entwickeln – eine durchaus attraktive Vorstellung. W. Chan Kim und Renée Mauborgne (beide Insead, Fontainebleau) haben in „Der blaue Ozean als Strategie“ diese Potenziale nun in den Wahrnehmungsraum der Unternehmen gerückt. Blaue Ozeane zeichnen sich dadurch aus, dass neue Nachfrage erzeugt wird, Wettbewerb (noch) irrelevant und ein nutzen- bzw. wertorientiertes Pricing durchsetzbar ist. Unternehmen, die in blauen Ozeanen Leistungen anbieten, können i. d. R. schnell Vorsprünge erzielen und damit Eintrittsbarrieren für Followers aufbauen. Die Vergangenheit zeigt, dass der Vorsprung etwa zehn Jahre lang vor Wettbewerb schützt.

Kim und Mauborgne sind der Frage nachgegangen, welche Bedingungen für die Erschließung blauer Ozeane erfüllt sein sollten. Sie stellten fest, dass gerade etablierte Unternehmen aus Initiativen in ihrem Kerngeschäft heraus „blaue Ozeane“ erschließen, dass aber die traditionellen Untersuchungseinheiten „Unternehmen“ und „Branchen“ für die Suche nach blauen Ozeanen ungeeignet sind, weil sie zu pauschal sind, um Initiativen im vorgestellten Sinn erkennen zu lassen. Vielmehr ergibt sich der Zugang zu blauen Ozeanen durch einzelne Personen und Teams, die sich durch intellektuelle Offenheit, Wachsamkeit, scharfe Beobachtung und die Fähigkeit zu kreativen Verknüpfungen auszeichnen.

Kim und Mauborgne haben ferner beobachtet, dass sich blaue Ozeane selten unmittelbar durch technische Innovationen erschließen, sondern durch die Verknüpfung von Bestehendem (Fords T-Modell, Online Banking), durch Transferleistungen aus anderen Branchen (Dell), durch die Erkenntnis, dass sich technologische Möglichkeiten in Kundennutzen (Sport Utility Vehicle, Apple's Mac, Internet-basierter Hotel Reservierungs-Service HRS) überführen lassen oder durch konsequentes Hinterfragen markt- bzw. branchenüblicher Konventionen (Billig-Airlines).

Das bewusste „Denken in Blauen Ozeanen“ ist Führungskräften offenbar nicht vertraut. Die Reflexion von Situationen vor dem Entstehen neuer Branchen in der Vergangenheit kann helfen, Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen bestehenden Technologien und (neuen) Anwendungen zu erkennen und Bewusstsein für latenten Bedarf zu schaffen. Hierzu wird die Bedeutung einer synergetischen Verbindung von Strategieentwicklung, Innovationsmanagement und Wissensmanagement deutlich. Eine systematische Anwendung bewährter Verfahren zur Gewinnung und Bewertung von Ideen sowie Methoden zur Produktentwicklung und zur Markteinführung können Führungs-Teams dabei helfen, einen „Weg zu Blauen Ozeanen“ zu finden. Unternehmen verdienen ihr Geld am effizientesten mit Standardprozessen und Routinetätigkeiten (nach Organisationsforscher James March: „Exploitation“, Ausschöpfen erprobten Wissens); für innovative Leistungen benötigen sie jedoch ganz andere Fähigkeiten (nach March: „Exploration“, Erforschen neuer Möglichkeiten; Disney nennt seine kreativen Mitarbeiter „Imagineers“). Neuere Untersuchungen zeigen (vgl. Sutton, Robert I., Stanford University, Kalifornien), dass die innovative Leistungsfähigkeit gesteigert wird, wenn die Bandbreite des Wissens in Unternehmen erweitert wird, alte Herausforderungen aus neuen, vielleicht sogar aus ungewöhnlichen Perspektiven betrachten werden und Organisationen sich von eingefahrenen Wegen lösen können. Eine hohe Erfahrungsvielfalt, Unvoreingenommenheit und sogar eine gewisse Naivität können kreative Prozesse insbesondere in den frühen Stadien bereichern, weil dadurch wahrscheinlich auch ungewöhnliche Ideen ausgesprochen und erprobt werden, die Insider nicht in Erwägung ziehen würden, und der Lösungsraum weiter aufgespannt werden kann.

Ideen, die Unternehmen in eine neue Dimension führen sollen, brauchen eine gewisse Inkubationszeit in einem „geschützten Raum“, abgeschottet von etablierten Denkweisen und kurzfristigen Ergebnisdruck, um sich zu entwickeln. „Wer einen Samen einpflanzt, gräbt ihn nicht jeden Tag aus, um zu sehen, wie er sich entwickelt.“ (William Coyne, früherer Forschungsleiter bei 3M). Werden neue Ideen und Konzepte zu kurzfristig und zu eng an bisherige Erfahrungen geknüpft beurteilt, gelingt ein großer Wurf kaum. Schließlich konnte empirisch gezeigt werden (vgl.: Dean Keith Simonton), dass Kreativität erst durch Handeln entsteht. Kreative Menschen und innovationsfähige Organisationen sind offensichtlich produktiver als andere.