

Unternehmensstrategie für den globalen Wettbewerb¹

PROLOG: ZUR RELEVANZ VON STRATEGIE

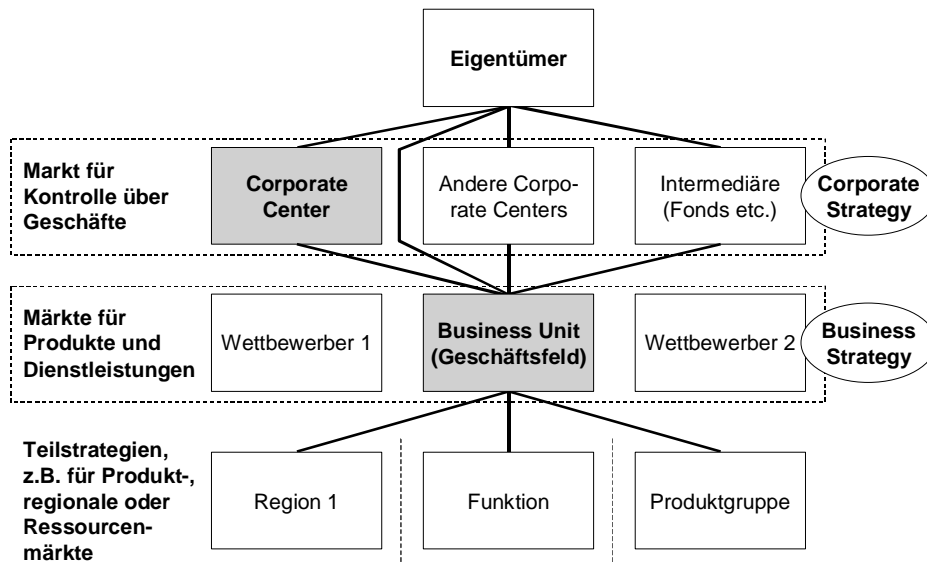
Das Thema der Strategie hat in den letzten Jahren eine geringe Wertschätzung erfahren. In der New Economy war keine Zeit für strategische Überlegungen: Geschäfte wurde experimentell gestartet und dann in der Implementierungsphase auf Grund von Marktreaktionen in ihrer Ausrichtung angepasst. Bei diesem Vorgehen hat man viel gelernt. Unter anderem, dass Zukunft zwar einerseits nicht plan- oder programmierbar ist, dass aber andererseits ein "evolutionsbiologischer" Ansatz, in dem eine Fülle von Möglichkeiten ausprobiert wird und wenig überlebt, auch nicht optimal ist. Durchdenken und Vor-Denken – mit anderen Worten: Strategie – lohnt sich.

Strategie beantwortet für ein Unternehmen im Ganzen und in seinen wichtigsten Teilen drei Fragen: Was soll erreicht werden? (Die Frage nach den Zielen und der angestrebten Zukunft des Unternehmens.) Wie soll es erreicht werden? (Die Frage nach dem notwendigen Handeln.) Wann soll es erreicht werden? (Die Frage nach Zeithorizont und Zeitplan.) Dabei ist Strategieentwicklung nicht zu verwechseln mit einer Prognose. Strategie richtet sich zwar auf die Zukunft, ist aber keine Vorhersage. Strategieentwicklung ist auch nicht gleichzusetzen mit der Erstellung eines Mehrjahresplans – er kann *ein* Ergebnis sein –, sondern eher mit dem Durchdenken eines Spiels, mit dem man bestimmte Ziele verfolgt und in dem die eigenen Spielzüge auf die Züge der Marktgegenseite oder von Konkurrenten treffen. Je weniger offensichtlich die zu erwartenden Entwicklungen sind, desto wichtiger ist es, mögliche Entwicklungspfade zu explorieren und Handlungsoptionen zu durchdenken. Wer sich auf sein Glück nicht verlassen will, für den wird Strategie gerade in sehr unstrukturierten Situationen besonders wichtig. Der heutige globale Wettbewerb bringt ganz überwiegend solche komplexen Situationen mit hoher Unsicherheit hervor.

¹ Gekürzte Fassung der Antrittsvorlesung des Verfassers an der Universität Tübingen am 16. Oktober 2003

Für Unternehmen stellen sich strategische Fragen auf verschiedenen Entscheidungs- und Aggregationsebenen (Schaubild 1).

STRATEGIE-EBENEN



Quelle: McKinsey

1

Die erste Schicht von Fragen bezieht sich auf den Markt für die Kontrolle über Geschäfte. In diesem Markt befindet sich ein Unternehmen aus Sicht des Eigentümers oder Investors in Konkurrenz zu anderen Unternehmen, zu Intermediären oder auch zum Investor selbst. Typische Themen sind: Was ist mein optimales Portfolio? Welche neuen Geschäfte können auf den vorhandenen Plattformen entwickelt werden? Wie können optimaler Zugang zu Ressourcen gesichert und die vorhandenen bestmöglich entwickelt werden? Antworten auf diese Fragen werden im Rahmen der **Corporate Strategy** gegeben. Die zweite Schicht von Themen betrifft den Markt für Produkte und Dienstleistungen. Dies ist die Ebene des Geschäfts, Konkurrenz besteht zu Wettbewerbern in gleichen, ähnlichen oder substitutiven Geschäften. Auf dieser Ebene wird die **Business Strategy** (Geschäftsfeldstrategie) entwickelt. Unterhalb der Ebene des Geschäftsfeldes gibt es weitere Schichten, die die Geschäftsfeldstrategie in geografischer, funktionaler und Produktdimension detaillieren und ausfüllen. Die Strategie eines Unternehmens besteht damit aus einem Komplex von Modulen, die zusammenhängen, die aber auch separat angegangen werden können, wenn die jeweils nächsthöhere Schicht hinreichend klar definiert ist. Dies gilt insbesondere für Corporate Strategy und Geschäftsfeldstrategie, die häufig auch auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen entschieden werden.

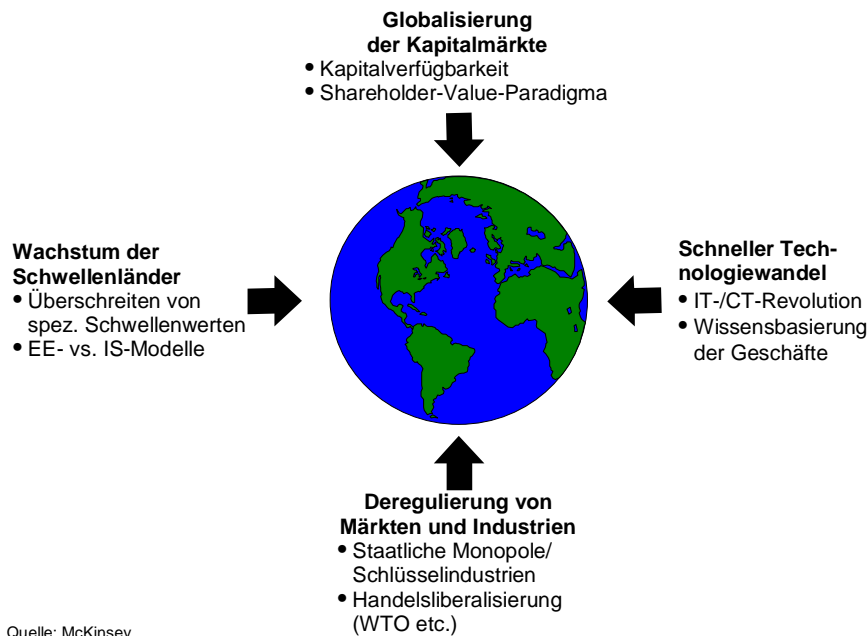
Entsprechend der Themenstellung dieser Vorlesung gehen die weiteren Überlegungen zunächst auf einige Charakteristika der Globalisierung ein, dann werden daraus resultierende Herausforderungen für Unternehmen und Implikationen für die Strategieentwicklung beschrieben.

GLOBALISIERUNG: WAS IST NEU?

Globalisierung ist heute ein Modewort, das aus vielen Gründen starke Emotionen hervorruft. Wenn man den Einfluss von Globalisierung auf Strategie untersucht, muss man sich darüber klar werden, welche Aspekte der Globalisierungsstrategie relevant sind und vor allem, ob Globalisierung tatsächlich neue Herausforderungen beinhaltet. Zunächst: Internationalisierung ist ein vertrautes Phänomen. Man braucht nicht mit der Seidenstraße oder den großen Fernhandelshäusern der frühen Kolonialzeit zu beginnen. Damals gab es zwar auch weltweites Geschäft, aber seine Bedeutung für die gesamte Volkswirtschaft war relativ gering. Dies wurde in der Industrialisierung anders, vor dem Ersten Weltkrieg bestand – wenn auch in sehr spezifischen Mustern – ein Ausmaß der internationalen Verflechtung, das erst lange nach dem Zweiten Weltkrieg wieder erreicht wurde. Nach 1945 lassen sich verschiedene Phasen unterscheiden, beginnend mit dem Wiederaufbau in Europa und in Japan. Darauf folgten eine Wiederinternationalisierungsphase in den 60er und frühen 70er Jahren und eine erste Globalisierungswelle, die insbesondere für die High-Tech-Industrie Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre einsetzte. Eine zweite Globalisierungswelle seit der ersten Hälfte der 90er Jahre schließt sich daran an. Verbirgt sich dahinter eine relativ kontinuierliche Entwicklung, die an quantitativen Indikatoren gemessen zu einer immer stärkeren Verflechtung der Weltwirtschaft führt, oder haben wir es heute auch mit qualitativen Veränderungen zu tun?

Die Kräfte, die heute die Globalisierung treiben, lassen sich in vier Gruppen einteilen, die nicht unabhängig von einander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen: Globalisierung der Kapitalmärkte, schneller Technologiewandel, Deregulierung von Märkten und Industrien, schließlich Wachstum von einigen Schwellenländern (Schaubild 2)

DIE KRÄFTE AM WERK



2

Der Kapitalmarkt ist heute einer der Märkte, die sich bereits am stärksten weltweit integriert haben. Die verschiedenen Teilmärkte für Kapital – Geld und Devisen, Anleihen, Aktien – sind zwar unterschiedlich weit fortgeschritten und noch keineswegs global homogen, insgesamt ist es aber bereits heute berechtigt, von einem globalen Kapitalmarkt zu reden. Aus Sicht eines Unternehmens außerhalb des Bankensektors hat dies vor allem zwei Konsequenzen: Erstens, unter Berücksichtigung des zumindest teilweise länderspezifischen Risikos ist der Zugang zu Kapital für unternehmerische Aktivitäten deutlich leichter als in der Vergangenheit. Dadurch hat sich die Bedeutung internationaler Unternehmen als Plattform für Finanzierung verringert, auch wenn sie natürlich über Bonität und Rating unverändert einen sehr hohen Einfluss auf die Kapitalkosten haben. Zweitens hat die Interaktion und Integration der weltweiten Aktienmärkte und der auf ihnen agierenden Investoren dazu geführt, dass sich das Shareholder-Value-Prinzip als Metrik und in vieler Hinsicht auch als Zielfunktion nahezu überall durchgesetzt hat. Das bedeutet, das Unternehmen und ihre Investoren heute in wesentlich einheitlicherer Form interagieren als dies früher üblich und möglich war.

Die zweite Gruppe von Kräften kann unter der Überschrift "Schneller Technologiewandel" zusammengefasst werden. Aus diesem sehr umfangreichen Thema sollen nur zwei Aspekte herausgegriffen werden: Erstens sind durch die außerordentlich schnelle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik in den letzten 30 Jahren neue Industrien entstanden, die gewissermaßen global geboren wurden. Darüber hinaus haben sich Prozesse, Organisations- und Arbeitsbedingungen für praktisch die gesamte Wirtschaft dramatisch verändert. Ökonomisch gesprochen haben sich Informations-, Interaktions- und Transaktionskosten sehr stark verringert. Dadurch ist die Geografie mit ihren räumlichen Entfernungen zumindest teilweise virtuell geworden. Zweitens ist die Bedeutung von Wissen und Intellectual Property in nahezu allen Geschäften stark angestiegen. Dieser Effekt ist ein direkter Begleiter raschen Technologiewandels. Er gilt nicht nur für neue wissensbasierte Industrien wie Biotechnologie oder Elektronik, sondern in allen – auch den traditionellsten – Sektoren. Wissen, richtig angewandt, hat jedoch enorme Economies of Scale, die das Wirtschaftlichkeitsmodell von Geschäften stark verändern können.

Bei der dritten Gruppe von Einflussfaktoren, der Deregulierung, hat der außenwirtschaftliche Aspekt eine sehr lange Tradition. Seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts erleben wir im internationalen Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr eine schrittweise Liberalisierung, die von den Industriestaaten ausgehend heute auch zahlreiche Schwellenländer erfasst. Nur diese Schritte, z.B. der WTO-Beitritt Chinas, bedeuten heute noch eine wirkliche Veränderung von Rahmenbedingungen. Zumindest in den letzten zehn Jahren waren in Europa jedoch interne Deregulierungsprozesse der Volkswirtschaften wichtiger als der Fortschritt in der internationalen Dimension. In Industrien wie Telekommunikation, Transport oder Energie haben hoch regulierte monopolartige Strukturen häufig ebenfalls regulierten, aber stärker wettbewerblichen Strukturen Platz gemacht. Trotz Vorbereitungszeit und Übergangsregelungen wirkten diese Veränderungen in der Regulierung von Industrien als ausgeprägte Diskontinuitäten, die die Rahmenbedingungen und die Erfolgsvoraussetzungen für Unternehmen dramatisch geändert haben.

Schließlich sind wir im Augenblick mitten in einem Prozess, in dem eine Reihe von großen Schwellenländern in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung Grenzwerte überschritten haben, ab denen sich Märkte und Industrien in signifikanter Größe entwickeln. In erster Linie sind dies China, aber auch Indien und – vom wirtschaftlichen Gewicht her geringer – Südostasien. Diese Länder sind aber nicht nur schnell wachsende Märkte für viele Güter und Dienstleistungen, sondern auch Produktionsstandorte mit starker Exportorientierung. Auch Osteuropa gewinnt in dieser Hinsicht zunehmend an Bedeutung. Die Besonderheit dieser neuen Spieler im weltweiten Wettbewerb ist, dass sie zumindest an der Spitze gute Ausbildungssysteme und (noch) sehr niedrige Arbeitskosten haben. Gleichzeitig schaffen die Länder immer mehr die wirtschaftspolitischen Voraussetzungen für eine Integra-

tion in die Weltwirtschaft. Sie werden so zu wichtigen Zentren in einer sich neu definierenden weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung.

Aus dem Zusammenwirken der vier Kräftegruppen ergibt sich eine hohe Globalisierungsdynamik, die für viele Industrien und Unternehmen den Charakter einer Diskontinuität annimmt. Die Veränderungsgeschwindigkeit zeigt sich auch im quantitativen Bild. Statistisch messbar sind Direktinvestitionen und internationale Warenströme, wobei berücksichtigt werden muss, dass Direktinvestitionen, d.h. der Aufbau von Produktionen im Ausland, aus Sicht des Unternehmens und als Primäreffekt häufig zunächst Exporte tendenziell reduzieren und erst als Sekundäreffekt zu einer Zunahme des internationalen Warenstroms auch innerhalb eines Unternehmens führen können. Beide Indikatoren zeigen mit Ausnahme der letzten beiden Jahre einen sehr deutlichen Anstieg. Insgesamt ist aber das Bild der Statistik viel zu aggregiert, als dass es konkret wäre. Qualitative Veränderungen werden nicht oder nur undeutlich sichtbar. Schaut man sich die Entwicklung genauer und detaillierter an, so wird eines deutlich: Grenzen lösen sich auf.

Diese Auflösung von Grenzen im heutigen globalen Wettbewerb geschieht in zweierlei für die Unternehmensstrategie relevanter Hinsicht:

1. Geografische Märkte verschmelzen zu einer globalen Arena. Der – in der Sprache des Ökonomen – relevante Markt umfasst zunehmend den gesamten Weltmarkt, präziser: das Aggregat der Industrieländer und einiger Schwellenländer. Der Prozess lässt sich daran verdeutlichen, dass nach unseren Analysen um 1990 ca. 20% der jeweiligen nationalen Bruttoinlandsprodukte in irgendeiner Form dem globalen Wettbewerb ausgesetzt waren, 2015 werden es 60 bis 70% sein. Selbst personenbezogene Dienstleistungen sind bis zu einem gewissen Grad dieser Entwicklung zugänglich. Ein so abgegrenzter relevanter Markt zeichnet sich auch durch erhöhte Preisinterdependenz aus. Hier ist allerdings eine differenzierte Betrachtung angemessen, denn Preisinterdependenz ist nicht Preisgleichheit.

Diese Interdependenz besteht jedoch nicht nur auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen, sondern auch auf den Faktormärkten. Wir sind heute in erhöhtem Ausmaß mit einer Welle von Produktionsverlagerungen und Outsourcing-Aktivitäten konfrontiert. Das Dramatische daran ist, dass wir es dabei nicht nur für einfache Produktionen, sondern für eine relativ breite Produktionspalette mit Lohnsatzunterschieden von 1:20 oder 1:30 zu tun haben – also weit mehr, als es z.B. bei der europäischen Integration der Fall war. Allerdings lohnt es sich auch hier, gründliche Analysen an die Stelle schneller Schlüsse zu setzen. Relevant sind nicht Lohnsätze, sondern gesamte Stückkosten. Dadurch verschwinden häufig die enormen Differenziale, und zwar weniger durch die kompensierenden Effekte deutlich geringerer direkter Arbeitspro-

duktivität als durch die sehr viel niedrigere Gesamtsystemproduktivität, z.B. in der Automobilherstellung.

2. Industriegrenzen lösen sich auf. Traditionell zusammenhängende Wertschöpfungsketten werden desaggregiert; früher getrennte Industrien sind auf Kollisionskurs. Neue Aggregationen quer zu klassischen Industriedefinitionen entstehen. Dabei handelt es sich um Prozesse, die industrieökonomisch erfasst werden können und die letztlich dazu führen, dass die Grenzen zwischen hierarchischer und Marktkoordination neu definiert werden.

Traditionell war eine Industrie ein Abschnitt aus einer längeren Wertschöpfungskette, der sich durch bestimmte Produkte und Dienstleistungen beschreiben ließ. Der vertikale Integrationsgrad, der in einer so definierten Industrie agierenden Unternehmen war zwar niemals gleich, aber doch relativ ähnlich und die Industriestruktur hatte eine vergleichsweise hohe Stabilität. Zumindest in Zentraleuropa waren bis vor weniger als zehn Jahren Telekommunikationsunternehmen wohl definiert als Unternehmen, die Netze bauten und betrieben und alle mit der Telekommunikation zwischen Teilnehmern verbundenen Dienste anboten. Dies hat sich grundlegend geändert. Heute existiert neben einigen verbleibenden vertikal integrierten Anbietern eine Vielzahl von hoch spezialisierten Unternehmen. Aber nicht nur in der Telekommunikation haben wir zurzeit eine fragmentierte oder hybride Struktur. Die Automobilindustrie, die PC-Industrie oder die Halbleiterindustrie haben einen ähnlichen – jeweils sehr industriespezifischen – Prozess der vertikalen Restrukturierung durchlaufen. Es lässt sich bereits heute voraussehen, dass weitere Industrien wie Medien, Energie, Finanzinvestitionen, Transport oder Pharma folgen werden. Außerdem haben sich schon heute neue Zusammenfassungen wie Facility Management, Asset Management usw. gebildet, die Aggregationen quer zu bisherigen industriellen Wertschöpfungsketten darstellen. Weitere Neuaggregationen werden folgen.

Als vorläufiges Fazit können wir festhalten, dass in der Tat vieles qualitativ neu ist und Grenzen sich generell in Auflösung befinden. Hinter diesem allgemeinen Trend verbirgt sich aber ein von Geschäft zu Geschäft und von Unternehmen zu Unternehmen hoch differenziertes Bild. Dies wird dadurch weiter kompliziert, dass es sich dabei nicht um Einflüsse handelt, die für das Unternehmen extern sind, auf die es also nach einem Stimulus-Response-Schema reagieren kann. Wichtige Teile der beschriebenen Entwicklungen werden von einzelnen Unternehmen oder von Unternehmen in ihrem Zusammenwirken gestaltet. Aus Sicht eines Unternehmers stellt sich damit nicht nur die Aufgabe, auf veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen frühzeitig und richtig zu reagieren, sondern auch, in Ausschöpfung der jeweiligen Möglichkeiten, diese Bedingungen mitzugestalten.

NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Die neuen Herausforderungen lassen sich zu fünf Themen zusammenfassen: größere Wettbewerbsarena, erhöhte Wettbewerbsintensität, zunehmende Unschärfe im strategischen Kontext, Verschiebung von tangiblen zu intangiblen strategischen Plattformen, starker Anstieg der Unsicherheit.

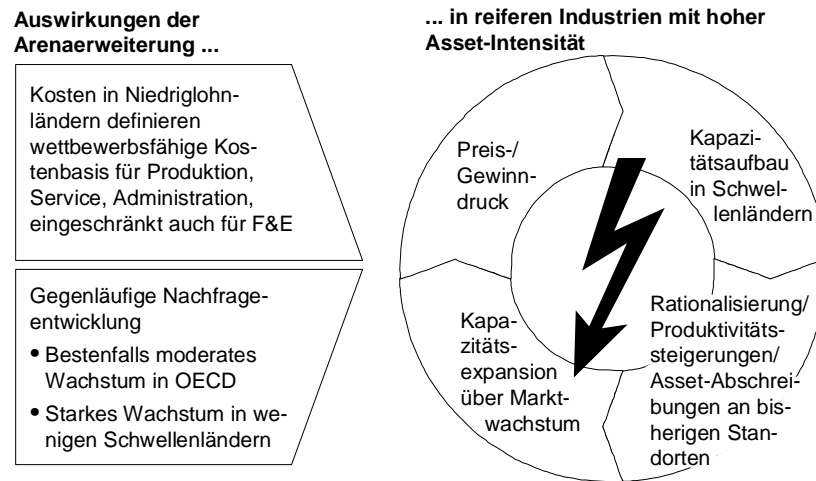
1. Die deutlich erweiterte Wettbewerbsarena bringt für alle Unternehmen – auch für die international erfahrenen – erhebliche Herausforderungen mit sich: Sie müssen zunächst ihre eigene geografische Reichweite dieser neuen Arena anpassen. Wenn noch wesentliche Lücken bestehen, erfordert dies Schnelligkeit, aber auch Besonnenheit und Urteilsvermögen. Übereiltes Aufspringen auf fahrende Züge, wie wir es vor einiger Zeit in Richtung USA und jetzt in Korea und China beobachten konnten, hat einen hohen Preis. Global integrierte Märkte erfordern aber auch eine integrierte Führung des Geschäfts. Dies ist interessanterweise gerade für international erfahrene Unternehmen eine Herausforderung, weil sich z.B. dabei die Rolle von Landesgesellschaften dramatisch ändert. Mit anderen Worten: Es muss nicht nur die Dynamik des Markts in seiner neuen Abgrenzung verstanden und damit eine Veränderung des Denkens vollzogen werden, sondern es muss auch das tägliche Zusammenspiel im Unternehmen verändert werden. Dies alles vor dem Hintergrund, dass die globale Arena trotz aller Integration deutlich heterogener ist, als es die ursprünglich kleineren Regional- oder Landesmärkte je einzeln waren.
2. Das Verschmelzen von regional getrennten Märkten zu einer größeren Wettbewerbsarena führt auch – zumindest temporär – zu erhöhter Wettbewerbsintensität. Der erste Faktor, der dieser Zunahme zu Grunde liegt, beruht auf einem Marktkonsolidierungseffekt. Wenn die Grenzen zwischen verschiedenen Märkten mit ihrer jeweiligen Anbieterstruktur schwinden, reduziert sich in aller Regel die Gesamtzahl der Anbieter durch Zusammenschluss oder Ausscheiden. Solange der Konsolidierungsprozess anhält, gibt es typischerweise eine Phase erhöhter Wettbewerbsintensität, während derer die Bedeutung von "Heimadvorteilen" und geschützten geografischen Nischen zumindest sehr stark abnimmt.

Der zweite Faktor, der eine erhöhte Wettbewerbsintensität auslöst, ist anderer Natur. Es kommt nicht nur zu einer Konsolidierung zwischen bisher schon in diesem Geschäft aktiven Unternehmen, sondern auch zum Eintritt neuer Wettbewerber. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich die Arena um Schwellenländer erweitert. Bei Standardhalbleitern ist Samsung Electronics heute einer der führenden Anbieter, Acer aus Taiwan steht mit an der Spitze der PC-Produktion und der nächste Wettbewerber von Nokia im Mobiltelefongeschäft wird mit sehr hoher Wahr-

scheinlichkeit ein chinesischer Produzent sein.

Wenn eine solche Situation gleichzeitig auf ein nicht allzu großes Marktwachstum trifft, entsteht daraus, was sich treffend mit einem aus dem Amerikanischen übernommenen Begriff als "White-Knuckle Competition" beschreiben lässt, d.h. ein Wettbewerb, der so hart wird, dass die Handknöchel weiß hervortreten. Für diese Dynamik sind einige Effekte der Arenaerweiterung verantwortlich, die in ihrem Zusammenwirken insbesondere in reiferen Industrien mit hoher Asset-Intensität eine Abwärtsspirale auslösen können (Schaubild 3).

"WHITE-KNUCKLE COMPETITION"



Quelle: McKinsey

3

Die Abwärtsspirale beginnt in der Regel mit einer Ausweitung der Produktionskapazität in Schwellenländern über das für diese Märkte erforderliche Maß hinaus, denn zum einen muss technisch gesprochen auch dort die "minimal efficient scale" erreicht werden, zum anderen haben alle diese Länder Rahmensetzungen, die Exporte begünstigen oder zumindest dazu ermutigen. Auf die niedrigeren Preise der neuen Anbieter reagieren die bisherigen mit einer Rationalisierungswelle, die nicht nur an den Lohnkosten angreift, sondern auch Anlagen weiter optimiert und teilweise auch Anlagen niedriger bewertet. Nebeneffekt der Anlagenoptimierung ist, dass die Kapazität häufig ohne signifikante Investitionen ansteigt. Insgesamt kommt es dadurch zu einer Kapazitätsausweitung am Markt, die das kurzfristige Nachfragewachstum übersteigt. Unterausgelastete Kapazitäten führen regelmäßig zu Preiskämpfen und – wenn die Kostenseite nicht schnell genug angepasst werden kann – zu Gewinnkompression. Kostengünstige Anlagen werden weiter ausgebaut,

womit die zweite Drehung in dieser Spirale ausgelöst wird.

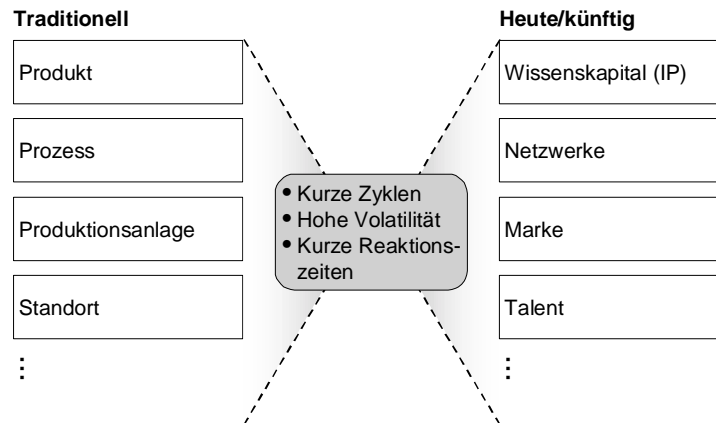
Diese Vorgänge lassen sich mit Instrumenten der Theorie ohne weiteres abbilden. Der Preis sinkt auf die Grenzkosten des marginalen Anbieters, Anbieter mit ungünstigerer Kostenstruktur scheiden aus dem Markt aus. In der Realität verläuft dieser Anpassungsprozess allerdings nicht ganz so einfach. Bei relativ hoher Kapitalintensität werden zwar Unternehmen und Unternehmensteile nicht mehr wettbewerbsfähig, die Anlagen gehen bildlich gesprochen in die Konkursmasse, verschwinden aber häufig nicht aus dem Markt, sondern wandern zu reduzierten Einstiegspreisen auf der Industriekostenkurve von rechts nach links. Nach einigen Iterationen wird die gesamte Industriekostenkurve extrem flach, bei unveränderter Preisbildungsdynamik ist der größte Teil der Anbieter zwar noch gut überlebensfähig, aber nicht mehr ausreichend profitabel.

3. Zunehmende Unschärfe im strategischen Kontext bedeutet, dass der Raum, in dem Unternehmen strategische Entscheidungen entwickeln, weniger klar definiert ist, als dies früher der Fall war. Die besprochene vertikale Desintegration von Industrien beschreibt einen solchen sich verändernden Kontext. In diesem Fall ist er struktureller Natur, er kann aber auch durch situative Merkmale, wie z.B. eine Deregulierungssituation oder eine technologische Diskontinuität, die über verschiedene Industrien und Geschäfte hinweg vergleichbare Herausforderungen erzeugt, oder durch noch generellere Muster wie Klassen der Asset-Intensität, der Innovationsgeschwindigkeit etc. beschrieben werden. Was relevant ist, muss man im jeweils konkreten Fall entscheiden und danach prüfen, wie stabil die gewählte Kontextdimension ist.

Dies mag auf den ersten Blick als eine etwas esoterische Diskussion erscheinen, hat aber eine enorme Bedeutung: Denn nur bei hinreichender Stabilität des Kontexts lässt sich eine Strategie in einer Sicht von außen nach innen entwickeln, wie es die meisten Strategien traditionell getan haben. Strategie ist in diesem Fall eine – hoffentlich frühe und rechtzeitige – Reaktion auf sich verändernde Bedingungen. Gibt es den festen Bezugspunkt eines strategischen Kontexts jedoch nicht, muss Strategie primär in eigenen Kompetenzen, Konzepten, Ressourcen etc. verankert und von diesem Fundament aus in das wenig strukturierte Umfeld vorangetrieben werden. Mit anderen Worten: Man denkt Strategie von innen nach außen. Natürlich ist die Realität nicht ganz so schwarz oder weiß. Die erste Vorgehensweise funktioniert ohne eine Kenntnis der Stärken und Schwächen nicht und die zweite kann nicht ohne Rücksicht auf das Umfeld angewandt werden. Hinter beiden Ansätzen stehen doch sehr unterschiedliche Denkmodelle.

4. Wir beobachten generell eine Verschiebung von Kapital und Vermögen, das physisch fassbar ist, zu solchem, das nicht physisch angefasst werden kann, aber natürlich beschreibbar ist und berechnet werden kann. Technisch bezeichnet man dies als die Verschiebung von tangiblen zu intangiblen strategischen Plattformen (Schaubild 4):

VON TANGIBLEN ZU INTANGIBLEN STRATEGISCHEN PLATTFORMEN



Quelle: McKinsey

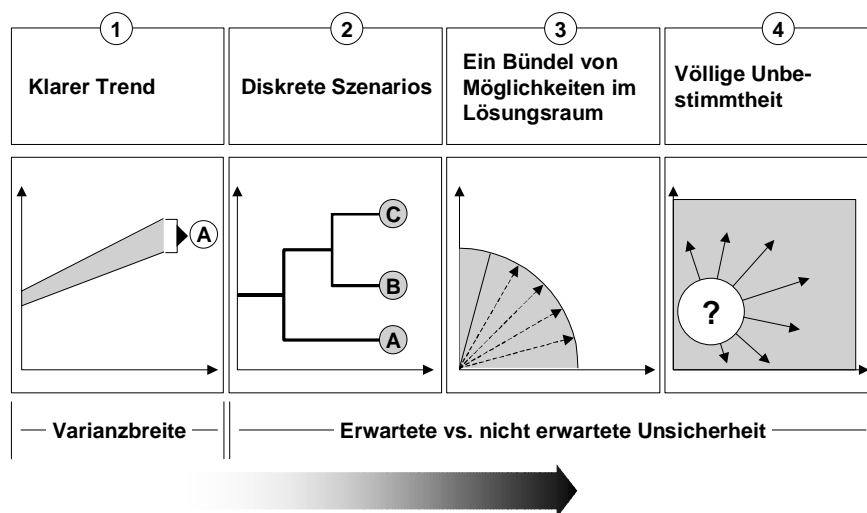
4

Traditionell bauten Strategien von Unternehmen auf vorhandene Produkte oder das Eigentum an Prozessen. Auch die Tatsache, dass man eine bestimmte Produktionsanlage besaß oder an einem Standort mit besonders guten Clustereigenschaften war, schlug für die Strategie stark zu Buche. Durch die in den letzten Jahren beobachteten Veränderungen, wie verkürzte Produktlebens- und Technologiezyklen, verringerte Reaktionszeiten von Wettbewerbern und Ähnliches, sind diese Faktoren zwar nicht wertlos geworden, aber sie haben doch deutlich an Bedeutung verloren. Heute sind Faktoren wie Wissenskapital oder besondere Fähigkeiten, Netzwerke, in die das eigene Unternehmen eingebettet ist, Stärke der eigenen Marken oder der eigene Talentpool wichtiger und vor allem nachhaltiger geworden. Diese relativ größere Bedeutung der intangiblen Faktoren beruht auf drei Eigenschaften: höhere Versatilität, breiter definierte Produktivität und höhere Nachhaltigkeit, da sie vom Wettbewerb schwerer kopierbar sind.

5. Wir beobachten generell einen starken Anstieg der Unsicherheit, ausgelöst durch größere exogene und endogene Dynamik und im Allgemeinen durch eine höhere Komplexität des Umfelds. Unsicherheit ist dabei etwas anderes als Unvertrautheit, obwohl die beiden häufig verwechselt

werden. Und Vertrautheit bezieht sich nur auf das eigene Unternehmen, sie lässt sich im Grundsatz dadurch überbrücken, dass die entsprechenden Kenntnisse anderer durch Integration oder Kooperation dem eigenen Unternehmen verfügbar gemacht werden. Die Kenntnis von Märkten, in denen ein Unternehmen bisher nicht vertreten war, fällt z.B. in diese Kategorie. Unsicherheit ist dagegen etwas Fundamentaleres, Unsicherheit im strategischen Sinne betrifft immer zukünftige Entwicklungen. Obwohl Zukunft grundsätzlich unsicher ist, gibt es doch unterschiedliche Grade. Pragmatisch unterscheiden wir in der Regel vier Stufen (Schaubild 5):

TENDENZ ZU HÖHERER STRATEGISCHER UNSICHERHEIT



Quelle: McKinsey

5

Wir sehen eine nahezu generelle Tendenz zu höherer strategischer Unsicherheit, vor allem der Stufen zwei und drei. In Stufe zwei existiert zwar kein eindeutiger Trend, es gibt aber eine begrenzte Zahl diskreter Szenarien, die hinreichend präzise definiert werden können. Dagegen lassen sich in Stufe drei keine diskreten Szenarien mehr beschreiben, wohl aber ein durch Vektoren eingegrenzter Möglichkeitsbereich. Ex post betrachtet, fanden die UMTS-Auktionen vor einigen Jahren in einer solchen Unsicherheitssituation statt, obwohl die Teilnehmer wahrscheinlich zu diesem Zeitpunkt einen höheren Grad der Sicherheit unterstellten.

Strategieentwicklung kann höhere Unsicherheitsstufen nur dann als Herausforderung annehmen, wenn sie sie erwartet, d.h., wenn man konkret weiß, auf welcher Stufe man sich befindet, und zumindest im Grundsatz auch die Entscheidungspunkte und Risiken kennt, mit denen man konfrontiert sein wird. Risiken können aber auch völlig unerwartet und nicht

antizipierbar auftreten. Ereignisse wie der 11. September waren vermutlich in keinem strategischen Kalkül enthalten. In einem solchen Falle greift auch letztlich nicht mehr ein strategisches Aktionsmuster, sondern nur noch eine geeignete generelle Absicherung.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE STRATEGIEENTWICKLUNG

Es gibt keine Patentrezepte oder Standardstrategien. Ohne konkreten Unternehmensbezug ist es deshalb auch nur sinnvoll, einige Hinweise zu geben, wie man strategisch über unübersichtliche und komplexe Situationen nachdenken muss.

Die heutigen Herausforderungen der Strategie müssen zu Veränderungen in den grundsätzlichen Paradigmen und in den Konzepten führen. Dies beginnt mit einer Diskussion über die übergeordneten Ziele von Strategie und setzt sich fort mit Fragen nach dem richtigen Globalisierungsmodell und der adäquaten geografischen Reichweite, dem Wert von "New-Game"-Strategien oder der Frage, ob "First-Mover"-Strategien tatsächlich in allen Fällen besser sind als "Fast-Follower"-Strategien. Die Liste der Fragen, die die Strategiediskussionen heute bestimmen, ließe sich fortsetzen. An dieser Stelle sollen nur drei Fragen etwas eingehender untersucht werden: die Frage nach dem richtigen Globalisierungsmodell, die Frage nach den Möglichkeiten der aktiven Gestaltung des Industriekontexts und einige Überlegungen zur Strategie unter Unsicherheit.

Eine immer größere Anzahl von Geschäften ist dem globalen Wettbewerb unterworfen. Dahinter stehen jedoch – vereinfacht – zwei sehr unterschiedliche Modelle (Schaubild 6): die Nutzung von Economies of Scale und Economies of Scope in der erweiterten Arena für ein global integriertes Geschäft und die Nutzung von Arbitragemöglichkeiten zwischen verschiedenen durchaus getrennt bleibenden Märkten. Ersteres ist der klassische Globalisierungsprozess, wie er seit der ersten Globalisierungswelle Ende der 70er Jahre des vorhergehenden Jahrhunderts bekannt ist. In bestimmten Geschäften oder in Funktionen von Geschäften bestehen so ausgeprägte Economies of Scale oder Economies of Scope, dass im Extremfall das Nachfragevolumen des gesamten (potenziellen) Weltmarkts benötigt wird, um sie auszuschöpfen. Sind z.B. die Entwicklungskosten pro neues Produkt sehr hoch, wie etwa bei Flugzeugen, Turbinen, großen Computern oder neuen Generationen von Halbleitern, so benötigt man offenbar hohe Stückzahlen, um zur Markteinführung Preise zu ermöglichen, die eine tatsächliche Marktdurchdringung erlauben. Entsprechend gibt es Produktionsverfahren, bei denen die "minimal efficient scale" erst erreicht wird, wenn die insgesamt auf ein Unternehmen entfallende Nachfrage für den gesamten Weltmarkt in einem Werk hergestellt wird. Beide Fälle der Entwicklungsskalen- und der Produktionsskaleneffekte sind gut verstanden und heute auf vielen Feldern bereits ausgereizt. Interessant ist es, das gleiche oder ähnliche Konzept auf intangibles Kapital, wie Marken, Intellectual Property usw., anzuwenden. Das Potenzial zur Nutzung von Skaleneffekten ist

hier teilweise noch deutlich höher als z.B. in der physischen Produktion. Als Endergebnis dieses Globalisierungsmodells entsteht eine weltweite Wettbewerbsarena, die integriert angegangen werden muss.

2 GRUNDMUSTER DER GLOBALISIERUNGSLOGIK

	Hebel	Beispiele
<p>Nutzung von Economies of Scale und Economies of Scope</p> <p>Global integriertes Geschäft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsprozesse • Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Halbleiter • Flugzeugturbinen • Computer • Pharmazeutika
<p>Nutzung von Arbitragemöglichkeiten</p> <p>Multilokales Geschäft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectual Property • Talent • Marken • Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet-Services • Prestige-Konsumgüter • Asset Management • Soft Drinks
	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenposition • Produkt/Dienstleistung • Geschäftskonzept • Geschäftssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Retail-Banken • Einzelhandel • Gesundheitsdienste • Fast Food

Quelle: McKinsey

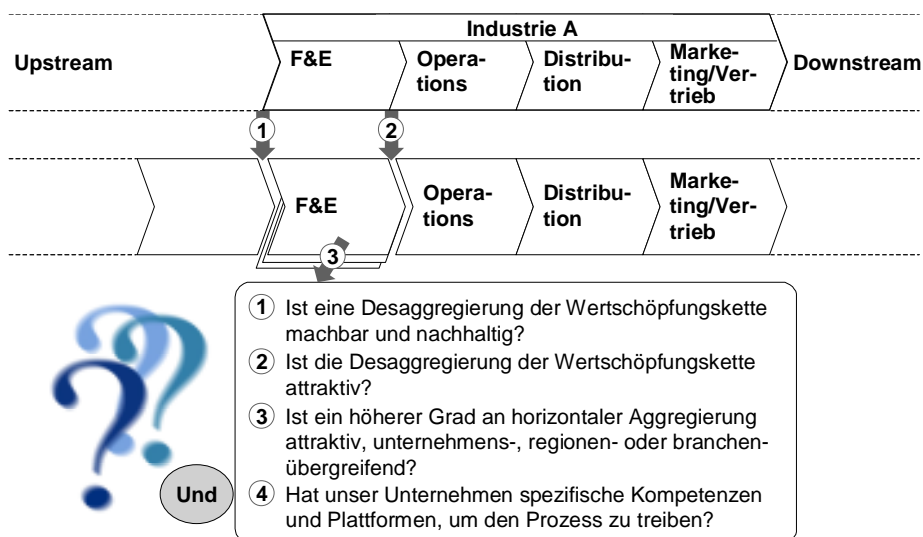
6

Bei Letzterem werden besonders erfolgreiche Geschäftskonzepte und Geschäftssysteme von einem Land auf ein anderes übertragen. Dadurch entsteht kein global integrierter Markt, sondern die Struktur eines multilokalen Geschäfts, in dem aber weltweit ein oder mehrere führende Anbieter die Wettbewerbsstandards bestimmen. Der global integrierte Markt liegt bei diesem Modell nicht auf der Ebene der Produkt- und Dienstleistungen, sondern auf der Ebene der Geschäftskonzepte und -systeme. Das wohl populärste Beispiel für diese Form ist der Fastfood-Markt, der grundsätzlich sehr lokal ist, in dem sich aber einige wenige globale Spieler (allen voran McDonald's) mit weitgehend universellen Produkt- und Geschäftskonzepten etabliert haben, ohne allerdings das eigene Geschäftssystem global integriert zu fahren. Die eigentliche Produktion ist per se lokal, aber auch die Vorproduktionen sind bestenfalls regional. Das Konzept hat jedoch inzwischen auf viele andere Geschäfte übergreifen, so treten z.B. im Retail-Banking einige wenige wirklich internationale Anbieter mit ihren hoch effizienten Systemen gegen traditionelle nationale Banken an. Oder es etablieren sich bestimmte Formate von Autoreparaturbetrieben in allen Märkten mit hoher Automobildichte – bei natürlich grundsätzlich lokaler Dienstleistung. Für Unternehmen, die dieses Spiel des globalen Transfers von Geschäftskonzepten beherrschen, ist dies in der Regel besonders attraktiv, da ihre Wettbewerber vor Ort häufig nicht ebenfalls hochleistungsfähige internationale Unternehmen sind, sondern bisher weniger dem Wettbewerb ausgesetzte nationale Unternehmen. Bei gutem Management dieser Situation lassen sich dadurch über einen längeren Zeitraum hinweg erhöhte Preisspielräume unter dem Preisschirm der traditionellen Anbieter ausschöpfen.

Zur zweiten Frage: Die grundsätzlichen Mechanismen bei der Desaggregation von industriellen Wertschöpfungsketten und die Kräfte, die diese Entwicklungen auslösen, wurden bereits erläutert. Von vielen traditionell aufgestellten Unternehmen werden solche Möglichkeiten als Gefahr empfunden; sie stellen vor allem aber auch eine Chance dar, durch eine entsprechende Gestaltung des eigenen Kontexts eine zumindest temporäre Alleinstellung zu erreichen. Allerdings funktioniert dies nicht immer, und selbst wenn es der Fall sein sollte, ist es nicht immer ökonomisch sinnvoll. Eine Strategieentwicklung, die auf eine Redefinition der Industrie abzielt, muss sich vier Fragen stellen (Schaubild 7):

INDUSTRIE-REDEFINITION: 4 GRUNDFRAGEN

TYPISCHE WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Quelle: McKinsey

7

Diese Fragen erscheinen auf den ersten Blick relativ einfach und z.B. auch der theoretischen Argumentation mit Modellen der Mikroökonomik jederzeit zugänglich. In der Realität erfordert ihre Beantwortung sehr gute Kenntnisse der Industrie und fundierte Analyse. Die Trennung zweier Stufen einer Wertschöpfungskette als strategische Option setzt nicht nur voraus, dass die Interaktionskosten deutlich gefallen sind, sondern auch, dass sich zwischen den beiden Elementen ein einigermaßen effizienter Markt etablieren lässt und die Gefahr des Marktversagens ausgeschlossen werden kann. Oder: Attraktiv ist die Desaggregation einer Wertschöpfungskette z.B. nur, wenn das Profitabilitätsprofil über die verschiedenen Stufen hinreichend unterschiedlich ist und sich die Konzentration auf einzelne Abschnitte wirklich lohnt. Wäre dies nicht der Fall, bestünde weder für ein etabliertes Unternehmen, noch für einen neuen Anbieter der Anreiz, sich auf nur ein Element der Wertschöpfungskette zu konzentrieren.

Zur letzten Frage: Es gibt eine ganze Reihe von strategischen Vorgehensweisen, um mit der Unsicherheit umzugehen – deutlich mehr als man typischerweise im Repertoire hat. Sie reichen von einfachem Abwarten, bis sich die Situation etwas aufgehellt hat, über Realoptionen, "Shaper"-Strategien und dem Aufbau eines Portfolios bis hin zu Hedging und Versicherung. Die Vorgehensweisen lassen sich in verschiedene grundsätzliche Reaktionsklassen einteilen:

- ¶ Man verschiebt kritische Entscheidungspunkte möglichst weit in die Zukunft, in der im Allgemeinen zutreffenden Erwartung, dass sich Unsicherheit über Zeit verringert. Dies gilt z.B. für das in aller Regel nicht besonders attraktive Abwarten, aber auch für methodische Ansätze wie Realoptionen oder Nachahmungs- und "Fast-Follower"-Strategien.
- ¶ Man versucht, durch eigene Aktionen die zukünftige Entwicklung so zu beeinflussen, dass die Unsicherheit eingegrenzt wird. Dies ist der Schwerpunkt von aktiven Gestaltungsstrategien und generell von Strategien, bei denen man mit großem Einsatz den Versuch unternimmt, die Erfolgswahrscheinlichkeit aktiv zu beeinflussen. Bekannte Beispiele dafür sind das Setzen technischer Standards oder die Etablierung dominierender Erfolgsfaktoren im Markt.
- ¶ Man sichert sich gegen Unsicherheit und Risiko ab. In diese Kategorie fallen das die Strategiediskussion manchmal beherrschende Portfoliovorgehen, mit dem eine interne Risikodiversifikation erreicht wird, aber auch Methoden wie Hedging oder echte Versicherungen, denen letztlich eine Risikodiversifikation an Dritte zu Grunde liegt.

Diese verschiedenen strategischen Ansätze können in Kombination angewandt werden und sie eignen sich für unterschiedliche Stufen der Unsicherheit in unterschiedlichem Ausmaß. Welche Methoden spezifisch geeignet sind, lässt sich nur im konkreten Fall bestimmen; es gibt aber doch einige Faustregeln. Bei ihrer Ableitung muss neben der Stufe der Unsicherheit auch die Frage berücksichtigt wer

den, welchen Vorteil jemand hat, der als Erster eine bestimmte Strategie verfolgt, oder anders gewendet: Welche Risiken entstehen, wenn man sich zunächst eher zurückhält (Schaubild 8).

FAUSTREGELN FÜR STRATEGIEAUSWAHL

First-Mover Advantage/ Gefahr des Zurück- bleibens	Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Big (Bet) • Follower 	<ul style="list-style-type: none"> • Follower • Real- optionen • Hedging 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio • Real- optionen • Follower 	<ul style="list-style-type: none"> • Real- optionen • (Abwarten)
	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Big (Bet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Shaper/ Big Bet • Hedging 	<ul style="list-style-type: none"> • Shaper • Portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Shaper • Real- optionen • Versiche- rung
		1	2	3	4
		Stufe der Unsicherheit			

Quelle: McKinsey

8

Wenn man sich z.B. in einer Unsicherheitssituation befindet, in der ein ganzes Bündel von möglichen Ausprägungen der geschäftlichen Zukunft besteht (Kategorie 3), so macht es einen Riesenunterschied, ob man glaubt, dass der Erste im Markt durch die Definition des Geschäfts eine dominante Position erringen und verteidigen kann oder dass auch später Hinzutretende noch vergleichbare Erfolgchancen haben. Bei der schon erwähnten UMTS-Situation schien es zunächst unumgänglich, dass man unter den Ersten war, die sich eine Lizenz sicherten. In der Zwischenzeit zeigt es sich allerdings, dass – abgesehen von allen technischen Schwierigkeiten – die wirtschaftlichen Chancen des Geschäfts offenbar so eingeschätzt werden, dass sich keiner der großen Anbieter gedrängt fühlt, mit sehr hohem Einsatz als Erster in den Markt zu gehen. Zunächst wurde zweifellos in Shaper-Kategorien gedacht, heute scheinen sich viele Firmen in der Rolle eines potenziellen Fast Follower sehr wohl zu fühlen. Diesem Beispiel ließe sich noch eine beliebige Anzahl an Präzedenzfällen hinzufügen. Beim geschäftlichen Erfolg kommt es immer entscheidend darauf an, dass man die strategische Situation richtig analysiert und dann die strategischen Instrumente in Abwägung der eigenen Möglichkeiten und Ressourcen sorgfältig auswählt.

* * *

Zusammengefasst bedeuten die beschriebenen Veränderungen im Umfeld von Strategie und die daraus entstehenden Herausforderungen eine radikale Veränderung der Wettbewerbsdynamik, aber auch neuartige Gestaltungschancen und Risiken. Die richtige strategische Antwort erfordert neue Paradigmen, d.h. neue umfassende Denkmodelle, aber auch die Weiterentwicklung organisatorischer Prozesse, aus denen Strategie entsteht. An dieser Stelle konvergieren strategische und organisatorische Fragestellungen zu einem übergeordneten Führungsthema.