

Veröffentlicht in

DSWR

Heft 6/2003

“Strategische Positionierung  
Die Strategiedimensionen für den FutureValue-Ansatz“

Seite 169 – 174

Nachdruck mit freundlicher Genehmigung der DSWR-Redaktion,  
Verlag C.H. Beck oHG, München

(<http://www.beck.de>)

DR. WERNER GLEIßNER

# Strategische Positionierung

Die Strategiedimensionen für den FutureValue-Ansatz

Die Unternehmensstrategie regelt die grundsätzliche Zukunftsausrichtung – das gilt auch für die Steuerberatungspraxis und den Mandantenbetrieb. Sie hat Aussagen zu treffen zu den Kernkompetenzen, den Wettbewerbsvorteilen der einzelnen Geschäftsfelder sowie der Gestaltung der Wertschöpfungskette. Außerdem gibt die strategische Stoßrichtung an, durch welche Veränderungen der Werttreiber das Unternehmen erfolgreicher – und damit wertvoller – werden kann. Mit diesem Beitrag soll ein weiteres Hilfsmittel für einen operativen Umgang mit Unternehmensstrategien vorgestellt werden: die Strategiedimensionen und die Strategie-metrik.



Intelligente Unternehmensstrategien werden oft entwickelt, aber nicht im Tagesgeschäft wirklich umgesetzt. Ein leistungsfähiges Instrument zur Umsetzung ist beispielsweise die Balanced Scorecard [1].

Eine an Hand klarer Bewertungsdimensionen beurteilte Unternehmensstrategie hat hohe Bedeutung für Controlling und Unternehmensführung. Sie unterstützt den Controller dabei, diffus formulierte Unternehmensstrategien greifbar zu machen, Abweichungen der tatsächlichen von der geplanten Positionierung zu erkennen und damit die Unternehmensführung beim strategischen Management besser zu unterstützen.

Die FutureValue-Strategiedimensionen ermöglichen es, eine Unternehmensstrategie systematisch zu beschreiben und Ähnlichkeiten zwischen Strategien zu messen („Strategiemetrik“). Eine derartige Charakterisierung einer Unternehmensstrategie ist wiederum die Voraussetzung, um unterschiedliche Strategien miteinander vergleichen zu können. Beispielsweise können dann eine heute angewandte Unternehmensstrategie einer strategi-

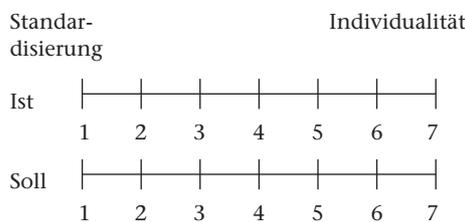
schen Ausrichtung, die das Unternehmen zukünftig anstrebt, gegenübergestellt und deren Unterschiede herausgearbeitet werden.

Nun folgt eine Erläuterung der verschiedenen Dimensionen, die für die Charakterisierung einer Unternehmensstrategie herangezogen werden. Die einzelnen Strategiedimensionen werden dabei den vier Quadranten der Unternehmensstrategie, also „Kernkompetenzen“, „Geschäftsfelder/Wettbewerbsvorteile“, „Wertschöpfungskette“ und „Strategische Stoßrichtung“ zugeordnet (vgl. Abb. auf Seite 170 sowie Gleißner [2]).

## Kernkompetenzen

### Standardisierungsgrad

Ausprägung der Strategiedimension:

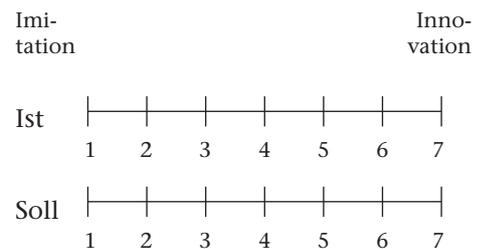


Auf Grund der erheblichen Unterschiede in den erforderlichen Kompetenzen ist es für Unternehmen meist sinnvoll, sich entweder auf das Anbieten standardisierter Produkte oder auf individuelle Problemlösungen zu konzentrieren.

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.

## Innovationsorientierung

Ausprägung der Strategiedimension:



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.

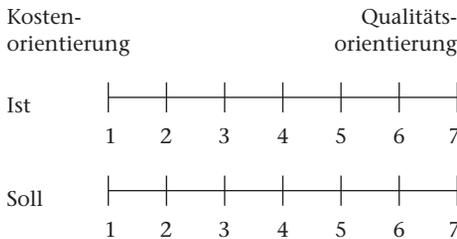
Ein imitatorisches Verhalten geht dagegen von dem Grundprinzip aus, dass die Übernahme bewährter Technologien erfolversprechender sei, weil so Risiken und Kosten reduziert werden können. Entsprechend sind die wesentlichen Vorteile eines solchen Verhaltens geringere Risiken (insbesondere bei Forschungs- 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 – der Produkte später am Markt einführt – noch erreichen kann, oftmals erheblich niedriger als diejenigen, die der Innovator erzielt hat.



zu nennen. Operatives Management wird hier als wichtigste Erfolgsursache angesehen; die Bedeutung einer langfristigen strategischen Planung wird entsprechend geringer eingeschätzt. Hohe operative Kompetenz ist regelmäßig verbunden mit einer sehr starken Umsetzungsorientierung des Managements und realisiert hohe Erfolge bei gegebener strategischer Positionierung. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass wesentliche langfristige Entwicklungen nicht rechtzeitig wahrgenommen und in der eigenen Zukunftsplanung antizipiert werden.

**Kostenorientierung versus Qualitätsorientierung**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



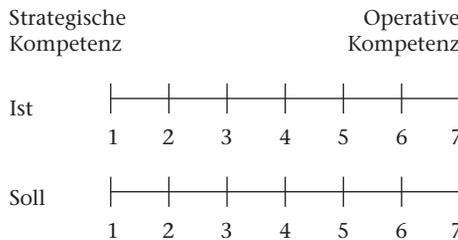
*Kostenorientierte Unternehmen* versuchen, den Einsatz der betriebsnotwendigen Ressourcen zu optimieren, um die günstigste Kostenposition zu erreichen. Diese kann entweder dazu genutzt werden, zugleich die günstigsten Preise am Markt zu erzielen (Preisführerschaft, unten Seite 171) oder – bei durchschnittlichem 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 von Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen niederschlägt, und verschaffen sich über objektive technische Vorteile größeren Spielraum für eine Produktdifferenzierung (vgl. „Geschäftsfelder und Wettbewerb“, unten auf dieser Seite). 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. Qualitätsorientierte Unternehmen weisen daher – gemessen an der erstellten Leistung – relativ hohe Ressourcenbestände, beispielsweise in Form von *Patenten, qualifiziertem Personal* oder *leistungsfähigen Sachmitteln*, auf.

**Strategische Kompetenz versus operative Kompetenz**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



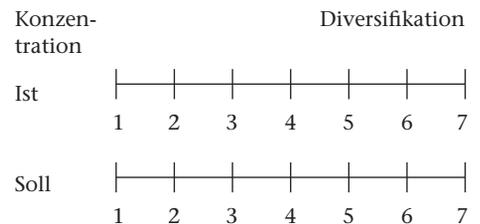
Unternehmen mit *strategischer* Kompetenz gehen im Grundsatz davon aus, dass die strategische Ausrichtung die wichtigste Ursache für den Erfolg ist. Sie sind bereit, kurz- und mittelfristig Schwächen zu akzeptieren, wenn die Strategie langfristig den besten Erfolg sicherstellt. Eine hohe Bedeutung hat in diesem Kontext eine Optimierung des Portfolios der strategischen Geschäftseinheiten.

Im Gegensatz dazu ist die eher kurz- bis mittelfristig orientierte Optimierung des unternehmerischen Erfolgs bei hoher operativer Kompetenz

**Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile**

**Leistungsbreite**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



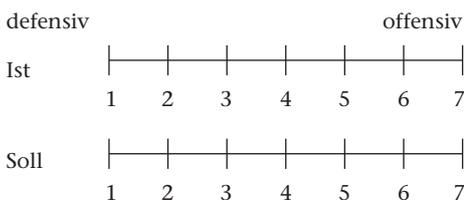
*Konzentration* bedeutet insbesondere, dass sich Unternehmen auf ein sehr enges *Leistungsspektrum* beschränken. Damit einher geht das Bestreben, sich auf eher wenige Kunden und Lieferanten festzulegen. Man geht davon aus, dass die begrenzten Ressourcen genau dort einzusetzen sind, wo der Grenznutzen 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 Marketing 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-Effekten. Das breite Spektrum erlaubt es, den 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 sind bei dieser strategischen Ausrichtung die oft sehr hohe Komplexität der Unternehmen, die Gefahr einer Verzettlung sowie das oft fehlende „Spezialisten-Image“ bei den Kunden.

**Wettbewerbsverhalten**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



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

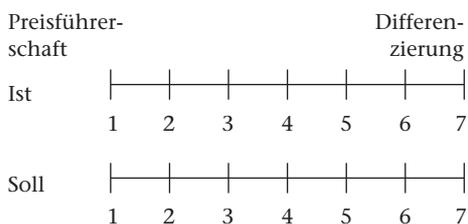
andere Unternehmen „provizieren“ würden.

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 sehr 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.

**Preisorientierung**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



Preisorientierte Unternehmensstrategien gehen von dem Grundprinzip 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. Im Gegensatz zu den nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien kann es bei den preisorientierten Strategien immer nur einen wirklichen Preisführer geben.

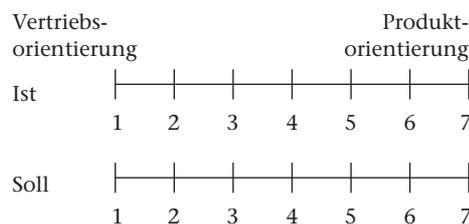
Die *nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien* zielen auf eine Differenzierung. Die gesamte Wertschöpfungskette wird so gestaltet, dass sie Differenzierung bei den eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen ermöglicht. Das Ziel der Maximierung des Kundennutzens wird durch eine Produktdifferenzierung über

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

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

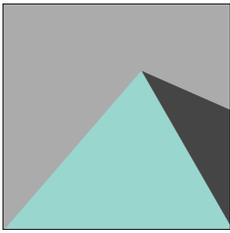
**Vertriebsorientierung versus Produktorientierung**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



*Vertriebsorientierte Strategien* gehen vom Grundprinzip 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-

## Betriebswirtschaft



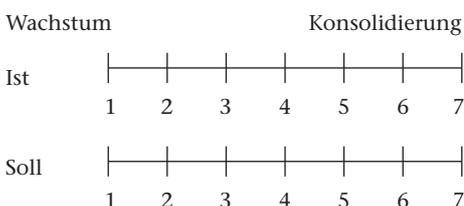
triebsstärke der entscheidende Erfolgsfaktor am Markt. Nachteilig ist jedoch, dass vertriebsstarke Unternehmen, die keine leistungsfähigen Produkte anbieten können, eine niedrige Kundenbindung, hohe Vertriebskosten und oft auch erhebliche Imageprobleme bekommen.

Im Gegensatz zu den vertriebsorientierten Strategien gehen *produktorientierte Strategien* vom Grundprinzip aus, dass Markterfolg bei einem überlegenen Produkt langfristig kaum aufzuhalten ist. Primäres Ziel dieser Unternehmen ist daher die Entwicklung (qualitativ) überlegener Produkte und Leistungen. Tatsächlich zeigen empirische Untersuchungen [3], 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. Andererseits führen auch gute Produkte, die bei potenziellen Kunden nicht bekannt sind oder aktiv angeboten werden, nicht automatisch zum Markterfolg. Produktorientierte Unternehmen, die über keinen ausreichenden eigenen Vertrieb verfügen, sind daher darauf angewiesen, über Partnerschaften Zugang zu leistungsfähigen Vertriebskanälen (Distribution) zu finden.

### Strategische Stoßrichtung (Werttreiber)

#### Wachstumsorientierung

*Ausprägung der Strategiedimension:*



*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. Andererseits weisen wachstumsorientierte Strategien eine große Anzahl spezifischer Risiken auf, wie zum Beispiel:

- Gefahr des wachstumsbedingten Eigenkapitalmangels,
- Risiken bei der Organisationsentwicklung (Reorganisationsprozesse),
- Mangel an für das Wachstum nötigen Ressourcen (z. B. qualifiziertes Personal) und
- beschleunigte Wertvernichtung bei unzureichender Rentabilität.

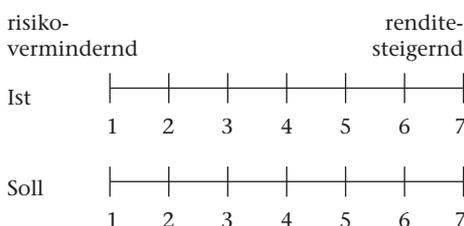
*Konsolidierungsstrategien* gehen grundsätzlich davon aus, dass die Ertragskraft wichtiger als die Unternehmensgröße ist. Primäres Ziel ist es, die Kapitalrendite (ROCE) [4] zu steigern durch eine Verbesserung von

- EBIT-Marge (operative Marge) [5] 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 im Rahmen der Konsolidierung eine Verbesserung des Rating und generiert so oft erst die notwendigen Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum (insbesondere in Bezug auf den Finanzierungsspielraum).

#### Risiko-Rendite-Profil

*Ausprägung der Strategiedimension:*

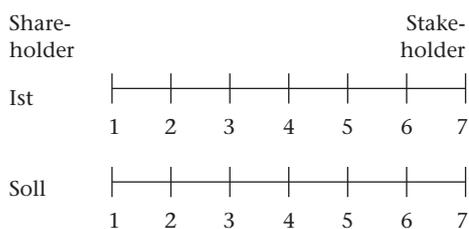


In vielen Fällen ist eine hohe Rentabilität nur möglich, wenn zugleich hohe Risiken eingegangen werden. Die Entscheidung über ein angemessenes *Rendite-Risiko-Profil* ist daher maßgeblich durch die Risikopräferenzen der Unternehmensführung bestimmt. Hinter der strategischen Ausrichtung „Risiko vermeiden“ steht das Grundprinzip, dass Bestandsicherung (das Überleben des Unternehmens) höchste Priorität genießt. Ziel ist die Reduzierung von Risiko- und Kapitalkosten – und damit eng verbunden die Verbesserung des Rating (Bonität) [6]. Auch die Überlebens- bzw. Ausfallwahrscheinlichkeit kann explizit als Ziel genannt werden. 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 und sichern langfristig die von den Investoren geforderte Rentabilität. Andererseits gibt es bei derartigen Strategien oft Probleme beim Rating durch Banken – und damit teure Refinanzierungen. Relativ häufig sieht man bei rein rentabilitätsorientierten Strategien auch, dass Risiken, die für den Unternehmenswert maßgeblich sind, in keiner Weise beachtet werden – was schlimmstenfalls ein unadäquat hohes Maß an Bestandsgefährdung (mit zunehmender Bedeutung möglicher Konkurskosten) mit sich bringt.

**Shareholder-Orientierung versus Stakeholder-Orientierung**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



*Shareholder-Value-orientierte Unternehmen* verfolgen ausschließlich das Ziel einer Maximierung des Unternehmenswerts, dem alle anderen unternehmerischen Ziele – beispielsweise die Steigerung der Kundenzufriedenheit – untergeordnet werden. Selbstverständlich bedeutet eine derartige Shareholder-Orientierung nicht, dass die Interessen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Partnern des Unternehmens nicht berücksichtigt werden; es bedeutet lediglich, dass man sich genau deshalb an den Interessen und Wünschen seiner Kunden orientiert, weil dies für den eigenen Unternehmenswert förderlich ist.

Ein großer Vorteil derartiger shareholder- bzw. unternehmenswertorientierter Strategien ist darin zu sehen, dass sie ein klares und operationales Unternehmensziel haben. Zielkonflikte mit mehreren, teilweise widersprüchlichen Zielen, aus denen man letztlich beliebige unternehmerische Entscheidungen ableiten kann, treten hier nicht auf. Offensichtlich werden die Interessen der Gesellschafter in besonderer Weise berücksichtigt, wobei der unternehmerische Erfolg (also die Steigerung des Unternehmenswerts) auch die Basis für die Erfüllung der Ziele und Wünsche anderer Stakeholder schafft.

Wertorientierte Unternehmensstrategien erhalten insbesondere in Anbetracht des größer werdenden globalen Wettbewerbs um die knappe Ressource Kapital und der zunehmenden Gewichtung des Rating, das maßgeblich vom Verhältnis der Verschuldung zum

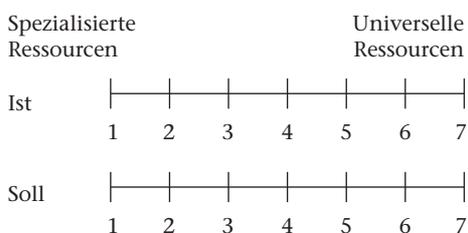
Unternehmenswert abhängt, immer größere Bedeutung. Unternehmen müssen berücksichtigen, dass sie nicht nur auf den Absatzmärkten in einem Wettbewerbsverhältnis zu einander stehen, sondern auch auf den Kapital- und Personalmärkten. Nachteilig bei den shareholder-orientierten Strategien ist, dass sie oft relativ unpopulär sind und – fälschlicherweise – als ausschließlich kurzfristig orientiert angesehen werden.

Die *stakeholder-orientierten Strategien* gehen davon aus, dass zunächst grundsätzlich alle Stakeholder des Unternehmens – neben den Gesellschaftern also beispielsweise auch die Kunden, die Mitarbeiter und die Gesellschaft – mit ihren jeweiligen Zielen bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Derartige Strategien sind leichter kommunizierbar und wirken häufig (zunächst) auch motivierender. Wesentliche Nachteile dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch unklare (bzw. widersprüchliche) Unternehmensziele und zunehmende Schwierigkeiten, sich auf den Kapitalmärkten adäquate Mittel für eine Finanzierung von Zukunftsprojekten zu beschaffen.

**Die Wertschöpfungskette**

**Spezialisierungsgrad**

*Ausprägung der Strategiedimension:*

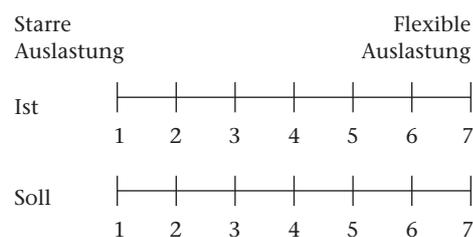


*Wertschöpfungsstrategien* mit einer Ausrichtung auf spezialisierte Ressourcen enthalten Investitionspläne und -ziele insbesondere hinsichtlich Vermögensgegenständen und Know-how mit einer hohen Spezifität. Ressourcen mit hoher Spezifität sind dadurch gekennzeichnet, dass sie bei dem gewählten

Einsatz 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*. Hochspezialisierte Ressourcen haben auf Grund des Sunk-cost-Charakters dieser Investitionen nicht nur ein erhöhtes Risiko zur Folge, sondern können auch geeignet sein, Markteintrittsbarrieren aufzubauen.

**Flexibilitätsgrad**

*Ausprägung der Strategiedimension:*



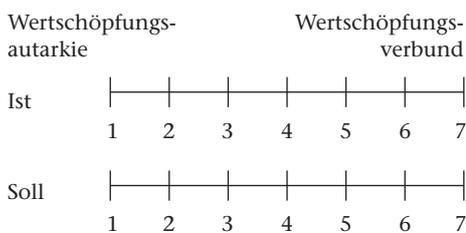
Wertschöpfungsstrategien mit einer *starrten Auslastung* gehen vom Grundprinzip aus, dass sämtliche Leistungspotenziale (Kapazitäten) des Unternehmens möglichst ständig voll ausgelastet sein sollen. Dies erfordert meist sehr genau geplante Abläufe, ist aber aufgrund von Fixkostendegressionsvorteilen 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. Dies erfordert eine eher grobe Zuordnung von Ressourcen in Rahmen-

plänen, deren konkreter Einsatz kurzfristig und situationsspezifisch festgelegt wird. 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.

### Wertschöpfungstiefe

#### Ausprägung der Strategiedimension:



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 risikosteiigernd wirkende hohe Fixkostenanteil und die Gefahr, sich zu „verzetteln“, das heißt, auch Aktivitäten wahrzunehmen, die nicht durch die *eigenen* Kernkompetenzen abgedeckt sind.

Maßgeblich bei der Strategie eines „Wertschöpfungsverbunds“ 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 für derartige Unternehmen 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 an. Außerdem besteht die Gefahr, dass Abhängigkeiten von Schlüssellieferanten entstehen oder dass Kernkompetenzen durch Outsourcing verloren gehen.

### Resümee

Anhand der 14 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 14 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 14 Strategie-Dimensionen der Strategiemetrik 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 14 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 – ähnlich wie auch die Deduktion von Kennzahlen der Balanced Scorecard – ein wesentliches Hilfsmittel auf dem Weg zu einem fundierten Prozess der Entscheidung über strategische Handlungsoptionen eines Unternehmens. ◀

### Anmerkungen

- [1] Vgl. dazu *Gleißner, Werner*, Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, DSWR 6/2000, Seite 160 ff., sowie *Gleißner, W./Weissmann, A.*, Kursbuch Unternehmenserfolg, Offenbach 2001.
- [2] *Gleißner, W.*, Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Wiesbaden 2000.
- [3] *Buzzle/Gale*, Das PIMS-Projekt, 1989, und – auch zu Strategie-Dimensionen – *Steinle, C./Kirschbaum, I.*, Erfolgreich überlegen, 1996.
- [4] Return on Capital: Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit (vor Steuern/ Zinsaufwand) im Verhältnis zum Durchschnitt des Gesamtkapitals (Jahresanfang/ -ende).
- [5] Earnings before interest and taxes: Betriebsergebnis.
- [6] Vgl. *Gleißner, W./Füser, K.*, Leitfaden Rating, München 2002, und *Gleißner, W./Meier, G.* Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001.

### Der Autor

Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group AG und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG.