

Konzepte von gestern?

In der Strategieentwicklung nutzen nur wenige Unternehmen das ganze Potenzial erfolgssteigernder Ansätze.

Dr. Michael Behnam
wissenschaftl. Dozent (2.v.r.)

Thorsten Luber
Geschäftsführer (2.v.l.)

Dr. habil. Dirk Gilbert
Privatdozent (l.)

Dr. Holm G. Hümmler
Manager (r.)

European Business School in Oestrich-Winkel

The Galileo Consulting Group, Web: www.gcgroup.de



Für neue Produktionsanlagen würden sich nur wenige Industrieunternehmen heute noch auf Technologien und Verfahren aus den 50er- und 60er-Jahren verlassen. Bei der Entwicklung ihrer Zukunftsstrategie, der Grundlage für die langfristige Marketing- und Vertriebsplanung, setzt jedoch die Mehrzahl der deutschen Unternehmen auf Ansätze aus den Wirtschaftswunderjahren. Von sechs Faktoren, die eine moderne strategische Planung entscheidend voranbringen können, nutzen viele nicht einmal die Hälfte. Obwohl Markt und Wettbewerb als Ausgangspunkt der Strategie angesehen werden, sind zum Beispiel die daraus resultierenden Risiken in den Strategiekonzepten kaum abgebildet. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Strategic Issues in German Industries“ (SIGI-Studie), die von der Unternehmensberatung The Galileo Consulting Group in Kooperation mit der European Business School (ebs) durchgeführt wurde. In der Untersuchung wurden insgesamt 122 der größten deutschen Unternehmen zu ihrem Strategieverständnis, ihrem Strategieprozess und ihrer Zufriedenheit mit der strategischen Planung befragt.

Maßstab Zufriedenheit

Die SIGI-Studie bewertet die strategische Planung nach einem Zufriedenheitsindex der jeweiligen Planer. Erfolgsfaktoren werden auf Grund ihrer Korrelation mit hohen Zufriedenheitswerten bestimmt. Dahinter steht eine einfache Annahme: Die Zufriedenheit mit der strategischen Planung ist verknüpft mit dem Unternehmenserfolg. Andererseits ist sie weniger beeinflusst von strategiefremden und externen Einflüssen als zum Beispiel die Finanzkennziffern eines Unternehmens.

Sechs Ansätze

In der Studie konnten sechs Faktoren festgestellt werden, die mit einem signifikant höheren Zufriedenheitsindex verbunden sind.

Alternativplanung: Weniger als 40 Prozent der befragten Unternehmen entwickeln Alternativen zu der implementierten Strategie, obgleich dies eine deutlich höhere Strategiezufriedenheit verspricht. Somit bleibt die Möglichkeit ungenutzt, sich auf diesem Wege für Zukunftsunsicherheiten zu wappnen. Gerade in unsicheren Zeiten oder bei hoher Marktdynamik ermöglicht ein frühzeitiges Beleuchten möglicher Alternativen in der strategischen Planung später eine schnelle Reaktion auf sich verändernde Marktbedingungen. So setzen sich zum Beispiel in der derzeit schwierigen Lage der Airline-Branche die Unternehmen durch, die auf plötzliche Rückschläge wie den 11. September oder SARS schnell mit einer bereits vorbereiteten Alternativstrategie reagieren konnten. Ein Ansatz zur Generierung von Strategiealternativen ist die Szenario-Technik, die immerhin in knapp der Hälfte der Unternehmen Einzug gehalten hat und ebenfalls mit einer spürbar höheren Strategiezufriedenheit verknüpft ist.

Wettbewerbsorientierung: Je höher die Marktkonzentration, desto stärker hängt der Erfolg einer Strategie vom Verhalten einzelner Wettbewerber ab. Neben die exogenen Unsicherheiten treten somit die Wettbewerberreaktionen als entscheidender Unsicherheitsfaktor nicht nur auf der Ebene des Marketings, sondern auch für grundsätzliche strategische Fragestellungen. Obwohl die überwältigende Mehrheit der Unternehmen angibt, ihre Strategie marktbasierend zu entwickeln, berücksichtigt rund ein Drittel mögliche Reaktionen der Wettbewerber überhaupt nicht in der Planung, ein weiteres Drittel verfolgt nur einzelne Varianten von

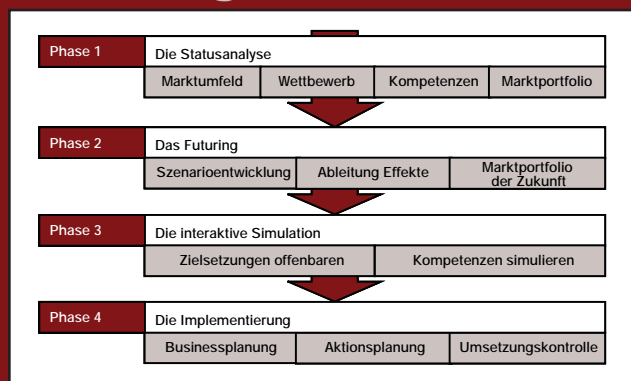


Wettbewerberverhalten in Form von Fallstudien. Aber gerade das interaktive „Ausprobieren“ verschiedener Wettbewerberhandlungen erreicht den höchsten Wert der Strategiezufriedenheit.

Konzeptintegration: Der kombinierte Einsatz verschiedener Analysekonzepte erlaubt es, trotz der in der Praxis vorgezogenen relativ einfachen Konzepte, ein hohes Maß an Komplexität zu verarbeiten, und führt ebenfalls zu einer erhöhten Strategiezufriedenheit. Immerhin gut 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen

gaben in der Studie an, ihre verschiedenen Strategiekonzepte kombiniert einzusetzen. Die Verbindung zwischen den Ansätzen ist dabei aber durchaus schwierig, da diese zunächst nicht für einen kombinierten Einsatz aufeinander abgestimmt sind. So muss zum Beispiel die Verknüpfung einer Portfolioanalyse mit einer Stärken-Schwächen-Analyse und einer Szenarioplanung in der Praxis meist für jeden Einzelfall neu erarbeitet werden, da die Konzepte an sich nicht miteinander verbunden sind.

Interactive Strategic Modelling



Die Planungsmethodik Interactive Strategic Modeling (ISM) verbindet klassische Konzepte der Strategieentwicklung mit Ansätzen der Szenario- und Simulationstechnik. In einem IT-gestützten Simulationsansatz wird konsequente Zukunftsorientierung verknüpft mit einer Betrachtung der möglichen Handlungen der jeweiligen Wettbewerber. In einem Projekt wird jeweils speziell für ein Unternehmen ein für die Problemstellung maßgeschneidertes ISM-Simulationstool erstellt, das künftige Entwicklungen berücksichtigt. Eigene Entscheidungen und das Verhalten der Wettbewerber können interaktiv, in der Regel in Form von Investitionsentscheidungen, eingegeben und immer wieder verändert werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, eine Vielzahl denkbarer Vorgehensweisen bei verschiedenen Szenarien und Aktionen der Wettbewerber durchzuspielen und die Auswirkungen auf die Marktsituation zu untersuchen.

Quelle: The Galileo Consulting Group.

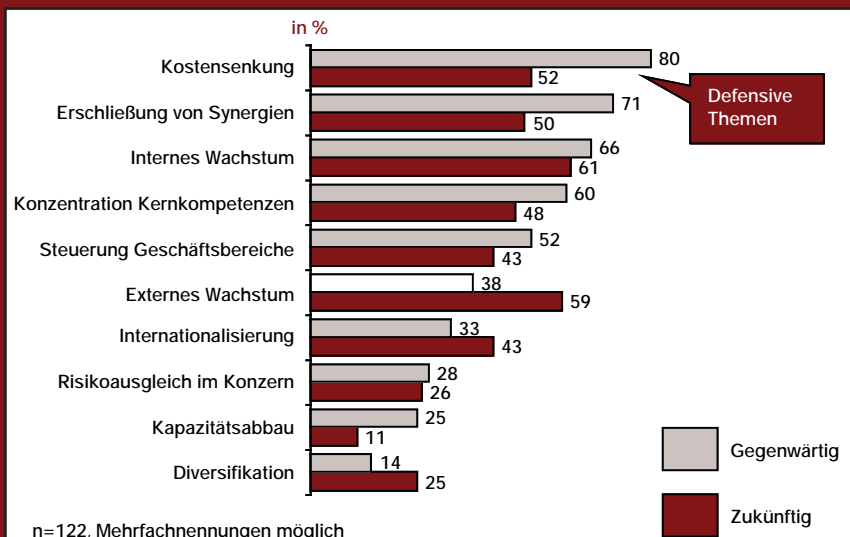
Mitarbeiterintegration: Das zweitgrößte Steigerungspotenzial der Strategiezufriedenheit liegt in der Information und Schulung der Mitarbeiter über die Unternehmensstrategie. Während rund die Hälfte der Teilnehmer ihre Mitarbeiter systematisch über die Strategie informiert, findet eine gezielte Schulung von Schlüsselmitarbeitern nur in zwei von fünf Unternehmen statt.

Aktualität: Die regelmäßige Aktualisierung von Strategien ist eine relativ offensichtliche Voraussetzung für erfolgreiche strategische Planung. Dennoch aktualisiert ein Viertel der Unternehmen die Strategie nicht regelmäßig und erreicht somit auch eine signifikant schlechtere Strategiezufriedenheit. Auch unter den übrigen Unternehmen finden sich solche, bei denen der Aktualisierungszyklus mit über drei Jahren unverhältnismäßig hoch ist. Bei einem Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren sollten Strategien in der Regel mit

dem Vorliegen neuer Daten im Rhythmus der Jahresabschlüsse überprüft werden, bei kürzeren Planungshorizonten auch häufiger.

IT-Simulation: Eine Möglichkeit, die genannten Faktoren miteinander zu verbinden und so zu noch höherer Strategiezufriedenheit zu gelangen, ist der Einsatz rechnerbasierter Simulationsansätze wie zum Beispiel Interactive Strategic Modeling (ISM). Ein Pionier in diesem Bereich ist Schott Glas. Thomas C. Sauer, Vice President Corporate Strategy and Development, kann so Zukunftsunsicherheiten in dem stark diversifizierten Konzern deutlich besser in die Planung einbeziehen – ein klares Plus für Strategiezufriedenheit. Von allen sechs Faktoren sind in über 80 Prozent der befragten Unternehmen maximal drei umgesetzt, bei rund der Hälfte nur zwei oder weniger. Die Umsetzung der Erfolgsfaktoren beschränkt sich in vielen Fällen lediglich auf die Selbstverständlichkeiten.

Größte strategische Herausforderungen



Die meisten Unternehmen zählen gegenwärtig defensive Fragestellungen zu den größten strategischen Herausforderungen. Für vier Fünftel der Befragten ist die Kostensenkung eines der wichtigsten Planungsprobleme. Allerdings glaubt nur gut die Hälfte der Befragten, dass Kostensenkung auch in Zukunft noch aktuell sein wird. Dagegen erwarten rund 60 Prozent der Unternehmensplaner, dass zukünftig wieder internes und externes Wachstum auf ihrer Agenda stehen werden.

Der Schein trügt

Angesichts dieser Ergebnisse erscheint es umso überraschender, dass die Mehrheit der Unternehmen angibt, mit ihrem Strategieprozess eher zufrieden zu sein. Eine trügerische Zufriedenheit, denn wenn die Strategieentwickler mit ihrer eigenen Arbeit zufrieden sind, darf das nicht heißen, dass es nichts mehr zu tun gibt. Zum Teil rührt die Zufriedenheit schlicht daher, dass Erfolg versprechende moderne Konzepte in vielen Firmen nie ernsthaft in Betracht gezogen wurden oder gar nicht bekannt sind.

Die weltweite Konjunktorentwicklung zeigt insgesamt deutliche Spuren in den Ergebnissen der Studie. Die Banken, der Bau sowie Unternehmen aus dem Bereich Elektronik/IT outen sich als die Krisenbranchen: Sie gewichten Konjunktur und Konzentration auf Kernkompetenzen nochmals signifikant höher als der Durchschnitt der Teilnehmer. Entsprechend den Umfeldthemen werden auch die wichtigsten strategischen Herausforderungen eingeschätzt: Der Durchschnitt aller Unternehmen sieht Kostensenkung im Vordergrund (siehe Grafik links) und will erst langfristig wieder wachsen.

Die Kraft der Simulation

Ein reales, aber aus Vertraulichkeitsgründen anonymisiertes Beispiel für Strategiesimulationen:

Ende vergangenen Jahres erschien „World Wide Widgets“ für die Zukunft hervorragend aufgestellt. Die Tochtergesellschaft eines deutschen Großkonzerns, Zulieferer von Investitionsgüterherstellern in einem Hochtechnologiemarkt, war mit einem neuen Produkt als weltweit erstes Unternehmen am Markt. Der Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern betrug nach Schätzungen mehrere Jahre, und Prognosen namhafter Analysten ließen auf ein gigantisches Marktpotenzial schließen. Eine Verdreifachung der Produktionskapazität mit Investitionen von mehreren Hundert Millionen Euro war in Vorbereitung.

Dann tauchten zunehmend Fragezeichen auf: Die Marktprognosen mussten mehrfach nach unten korrigiert werden; ein neuer asiatischer Wettbewerber mit einem einfacheren Produktionsverfahren und hoher Kapitalkraft kündigte seinen Markteintritt an, und Kunden suchten angesichts der hohen Abhängigkeit von einem Lieferanten nach Alternativen. Um die anstehenden Investitionen auf eine solide planerische Grundlage zu stellen, wurde der Markt mit dem Strategiekonzept „Interactive Strategic Modeling“ (ISM) der Galileo Consulting Group simuliert. Auf Grund der Oligopolsituation sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite wurde in diesem speziellen Fall neben dem eigenen Markt auch die Marktstruktur auf Kundenseite im Detail modelliert.

Den Ausgangspunkt für eine solche Simulation bildet grundsätzlich eine umfassende Statusanalyse. Für den eigenen Markt sowie den Kundenmarkt wurden Markt- und Wettbewerbsparameter analysiert und mit vorhandenen quantitativen Daten verbunden. Bereits hierbei zeichnete sich durch die Vernetzung verschiedener unternehmensinterner Quellen und das Stellen der richtigen Fragen ab, dass der zunächst gefürchtete asiatische Wettbewerber durch Qualitätsgrenzen bei seinem Herstellungsverfahren nur einen sehr begrenzten Marktanteil erreichen kann. In der zweiten Projektphase wurden Zukunftsszenarien für die analysierten Märkte abgeleitet. Da Unsicherheiten sowohl hinsichtlich der Einsetzbarkeit der verwendeten Technologien als auch hinsichtlich der Nachfrage auf dem Endverbrauchermarkt bestanden, wurden zwei voneinander unabhängige Szenariodimensionen modelliert (Abb. rechts). Trends auf dem Kundenmarkt wurden deutlich, die nahe legten, dass einer der großen Kunden langfristig vom Markt verschwinden wird.

Basierend auf diesen Informationen sowie aktuellen Markt- und Kostendaten erstellten die Berater eine unternehmensindividuelle

ISM-Simulation. Die relevanten strategischen Optionen der Wettbewerber und Kunden konnten so in der dritten Projektphase interaktiv durchgespielt und unter dem Einfluss verschiedener Szenarien zu Technologie- und Nachfrageentwicklung bewertet werden.

In der vierten Phase wurde auf Grund dieser Simulation automatisch in ISM eine vollständige Businessplanung generiert. Investitionen und Zeitpunkte wurden festgelegt und mit den geschaffenen Kapazitäten verknüpft. Somit konnte eine Basisstrategie auf der Grundlage der besten derzeit verfügbaren Informationen abgeleitet und entsprechende Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Anschließend wurde das Simulationstool zur weiteren Nutzung von den Beratern an das Unternehmen übergeben. Von den in das Tool eingearbeiteten Mitarbeitern aus Controlling und Strategischer Planung wird das System in den kommenden Jahren jeweils mit den aktuellen Unternehmens- und Marktdaten auf dem neuesten Stand gehalten und für die weitere Planung genutzt.

Marktsimulation für World Wide Widgets

