

Veröffentlicht in

Der Aufsichtsrat

03/2009

„Die strategische Positionierung im Urteil des Aufsichtsrats“

Seite 39-41

Mit freundlicher Genehmigung der
„Der Aufsichtsrat“-Redaktion,
Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

(www.aufsichtsrat.de)

Dr. Werner Gleißner^{*)}

Die strategische Positionierung im Urteil des Aufsichtsrats

Eine der Aufgaben des Aufsichtsrats ist die Mitwirkung an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. In der Praxis zeigt sich bei der kritischen Diskussion der Strategie, geplanter strategischer Veränderungen oder Handlungsoptionen ein Problem: Im Gegensatz zum Jahresabschluss und den Kennzahlen in der operativen Planung sind Aussagen zur Strategie oft wenig strukturiert und unpräzise. Der Beitrag zeigt ein Verfahren zur strukturierten Beschreibung der Strategie auf.

»Der Aufsichtsrat braucht Transparenz über die strategische Positionierung.«

I. Einleitung

Mit der Methodik der strategischen Positionierung anhand definierter „Strategiedimensionen“ wird ein Instrument vorgestellt, das eine strukturierte Beschreibung der Unternehmensstrategie unterstützt. Insbesondere wird es mit diesem Hilfsmittel möglich,

- denkbare Gestaltungsvarianten der Strategie aufzuzeigen,
- geplante oder realisierte Veränderungen der strategischen Positionierung zu verdeutlichen und
- die Strategie des eigenen Unternehmens mit derjenigen von Wettbewerbern zu vergleichen.

Durch klar definierte Strategiedimensionen kann der Vorstand, der die Strategie entwickelt, deren Kernaspekte dem Aufsichtsrat klar strukturiert als Entscheidungsvorschlag aufbereiten. Zudem wird es so möglich, den Aufsichtsrat bei seinen Überwachungsaufgaben zu unterstützen, weil Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich eingetretenen Veränderungen der strategischen Positionierung (gegebenenfalls operationalisiert durch geeignete Kennzahlen) transparent dargestellt werden. So kann gewährleistet werden, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens – wie im Deutschen Corporate Governance Kodex gefordert – in Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vorgenommen wird.

II. Inhalte einer Unternehmensstrategie

Die Strategie gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen, die selbst wiederum den Unternehmenswert maßgeblich bestimmen. In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils

anzustrebenden Wettbewerbsvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen. Die Risikopolitik ist der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft, und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen.

III. Strategiedimensionen und strategische Positionierung

Eine besondere Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie besteht darin, dass diese oft nur auf Plausibilität geprüft wird, ohne über mögliche Strategievarianten nachzudenken. Ein Instrument, das eine strukturierte Beschreibung der eigenen Unternehmensstrategie und einen Vergleich dieser Strategie mit alternativen Strategievarianten (auch derjenigen der Wettbewerber) ermöglicht, stellt die Methodik der „Strategiedimensionen“ dar, auf die im Folgenden eingegangen wird.

1. Standardisierungsgrad

Aufgrund 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 abzuheben. Individuelle Problemlösungen sind kundenspezifisch zu realisieren. Auf der anderen Seite führen individuelle Lösungen zu einer relativ hohen Komplexität und bieten weniger Möglichkeiten, Größendegressions- und Erfahrungskurven-Effekte zu nutzen.

2. Innovationsorientierung

Innovatives Verhalten sollte Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen oder Kostenvorteile durch Verfahreninnovationen schaffen. Für diese Strategie sind technologische Kompetenzen nötig. Ein imitatorisches Verhalten geht dagegen von dem Grundprinzip aus, dass

^{*)} Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH.

die Übernahme bewährter Technologien erfolgversprechender ist, weil so Risiken und Kosten reduziert werden können.

3. Kostenorientierung versus Qualitätsorientierung

Kostenorientierte Unternehmen versuchen, die günstigste Kostenposition zu erreichen. Diese kann entweder dazu genutzt werden, die günstigsten Preise am Markt anzubieten (Preisführerschaft) oder – bei durchschnittlichem Verkaufspreisniveau – möglichst hohe Gewinnmargen durch niedrige Kosten zu realisieren. Qualitätsorientierte Unternehmen akzeptieren dagegen höhere Kosten, wenn dadurch eine überdurchschnittliche Qualität der eigenen Produkte erreicht werden kann. Sie gehen davon aus, dass sich eine überlegene, objektive Qualität letztlich auch in – von den Kunden wahrgenommenen – Wettbewerbsvorteilen niederschlägt, und verschaffen sich über objektive technische Vorteile einen größeren Spielraum für eine Produktdifferenzierung und höhere Kundenbindung.

4. Konzentration versus Diversifikation

Konzentration bedeutet, dass sich Unternehmen auf ein sehr enges Leistungsspektrum beschränken und sich auf eher wenige Kunden und Lieferanten festlegen. Oft wird unterstellt, dass erst der massive Einsatz bestimmter Ressourcen für ausgewählte Aktivitäten einen Erfolg ermöglicht. Dabei wird großer Wert auf den Nutzen und die Realisierung von Lern- und Erfahrungskurveneffekten sowie Größendegressionsvorteilen gelegt, von denen man sich eine Reduzierung der Stückkosten erhofft. Eine starke Konzentration auf ein relativ enges Tätigkeitsfeld birgt aber häufig relativ große Risiken, weil der Erfolg des Unternehmens ausschließlich von dieser Aktivität abhängt. Diversifizierte Unternehmen haben hingegen ein breites Leistungsangebot. Sie bedienen eine Vielzahl von Marktsegmenten, was auf der Absatzseite einen risikomindernden Effekt mit sich bringt. Ziel ist die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Aktivitäten sowie das Nutzen von Cross-Selling-Potenzialen. Das breite Spektrum erlaubt es, dem in vielen Märkten erkennbaren Trend zu differenzierten, individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

5. Wettbewerbsverhalten

Unternehmen mit einer defensiven Wettbewerbsstrategie orientieren sich in ihrem Verhalten im Wesentlichen an erfolgreichen Wettbewerbern. Sie streben nach einer friedlichen Koexistenz mit der Konkurrenz. Dagegen sind Unternehmen mit einem offensiven Wettbewerbsverhalten wesentlich aktiver ausgerichtet. Typisch für ein solches Wettbewerbsverhalten ist das Streben nach dem Ausbau eigener Marktanteile, beispielsweise durch eine massive Erhöhung der Absatzmenge in Verbindung mit deutlichen Preissenkungen.

6. Preisorientierung versus Nutzenorientierung

Preisorientierte Unternehmensstrategien gehen von der Annahme aus, dass der Preis das wichtigste Kaufkriterium der Kunden sei. In der Regel werden Unternehmen, die Preisführer sind, zugleich eine Kostenführerposition anstreben. Die preisorientierten Strategien sind – insbesondere bei preiselastischer Nachfrage – eine dominante Wettbewerbsstrategie. Die nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien zielen auf eine Differenzierung bei den eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen ab.

Das Ziel wird durch eine Produktdifferenzierung über Produkteigenschaften, Service, Marke und (emotionale) persönliche Beziehungen verfolgt. Dabei sollen die Kundenbedürfnisse möglichst präzise erkannt und Zusatzleistungen angeboten werden, um einen Preiswettbewerb zu vermeiden.

7. Vertriebsorientierung versus Produktorientierung

Vertriebsorientierte Strategien gehen davon aus, dass ein leistungsstarker, kundenorientierter Vertrieb ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Sie zielen auf eine Steigerung sowohl der Vertriebskapazität als auch der Anzahl der Kontakte zu potenziellen Kunden ab. Vorteilhaft bei dieser Art von Wettbewerbsstrategien ist, dass die Vertriebsstärke sehr flexibel für unterschiedliche Produkte genutzt werden kann. Im Gegensatz zu den vertriebsorientierten Strategien gehen produktorientierte Strategien davon aus, dass Markterfolg bei einem überlegenen Produkt langfristig fast zwangsläufig eintritt. Primäres Ziel dieser Unternehmen ist daher die Entwicklung (qualitativ) überlegener Produkte und Leistungen. Tatsächlich zeigen empirische Untersuchungen, dass außergewöhnliche Erfolge von Unternehmen sehr oft auf die Verfügbarkeit belegbar besserer Produkte zurückzuführen sind. Andererseits führen gute Produkte, die bei potenziellen Kunden nicht bekannt sind, nicht automatisch zum Markterfolg.

8. Strategische Stoßrichtung (Werttreiber)

Wachstumsorientierte Unternehmen verfolgen als primäres Ziel das Umsatzwachstum. Grundsätzlich ist Wachstum der stärkste Werttreiber, und ohne Wachstum ist eine außergewöhnliche Steigerung des Unternehmenswerts fast nie zu realisieren. Konsolidierungsstrategien gehen grundsätzlich davon aus, dass die Ertragskraft wichtiger als die Unternehmensgröße ist. Primäres Ziel ist es, die Kapitalrendite (ROCE) durch eine Verbesserung von EBIT-Marge (operative Marge) und/oder Kapitalumschlag zu steigern. Die Verbesserung der Ertragsstärke und der Eigenkapitalquote – im Rahmen der Konsolidierung – führt zu einer Verbesserung des Ratings und generiert so oft erst die notwendigen Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum.

9. Risiko-Rendite-Profil und Rating

Oft wird die Entscheidung über ein angemessenes Rendite-Risiko-Profil durch die Risikopräferenzen der Unternehmensführung und der Eigentümer bestimmt. Ziel ist die Reduzierung von Risiko- und Kapitalkosten – und damit eng verbunden die Verbesserung des Ratings und letztlich die Sicherung des Überlebens. 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 häufig auch Chancen ungenutzt und vernachlässigen rentabilitätsbedingte Wertsteigerungspotenziale. Rentabilitätsorientierte Unternehmensstrategien gehen davon aus, dass hohe Rentabilität auch (gegebenenfalls beliebig) hohe Risiken rechtfertigt. Andererseits gibt es bei derartigen Strategien oft Probleme beim Rating durch Banken – und damit relativ hohe Fremdkapitalkosten.

10. Die Ressourcen der Wertschöpfungskette

Spezialisierte Ressourcen mit hoher Spezifität bringen beim Einsatz eine hohe Leistungsfähigkeit. Sie können aber nur schwer für andere Verwendungszwecke genutzt werden. Umgekehrt weisen Ressourcen mit einer niedrigen Spezifität eine hohe Flexibilität auf und können bei vielen Aktivitäten eingesetzt werden. Spezialisierte Ressourcen sind vorteilhaft, wenn man von relativ stabilen Umfeldbedingungen ausgehen kann. Stark veränderliche, dynamische Umfeldbedingungen sprechen jedoch eher für den Einsatz universell nutzbarer Ressourcen.

11. Flexibilitätsgrad

Wertschöpfungsstrategien mit einer starren Auslastung wollen sämtliche Leistungspotenziale des Unternehmens möglichst ständig voll auslasten. Dies erfordert meist sehr genau geplante Abläufe, ist aber aufgrund von Fixkosten- und Degressionsvorteilen kostengünstig. Bei der strategischen Ausrichtung auf eine flexible Auslastung werden dagegen auch Überkapazitäten in Kauf genommen, um eine erhöhte Flexibilität gegenüber sich abzeichnenden Marktchancen zu erhalten. Dies erfordert eine eher grobe Zuordnung von Ressourcen in Rahmenplänen, deren konkreter Einsatz kurzfristig und situationspezifisch festgelegt wird.

12. Wertschöpfungstiefe

Eine strategische Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf „Autarkie“ ist verbunden mit der Abdeckung einer Vielzahl von Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und damit einer tendenziell hohen Fertigungstiefe. Ziel ist es, Synergien entlang der Wertschöpfungskette zu nutzen, Schnittstellen möglichst optimal zu gestalten und Abhängigkeiten von Lieferanten zu verhindern. Nachteilig bei dieser strategischen Ausrichtung

sind jedoch der risikosteigernd wirkende hohe Fixkostenanteil und die Gefahr, auch Aktivitäten wahrzunehmen, die nicht durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind. Bei der Strategie eines „Wertschöpfungsverbunds“ werden dagegen relativ kleine Teile der Wertschöpfungskette selbst übernommen, 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 die Kenntnis der Lieferantmärkte und die Fähigkeit, unterschiedliche Unternehmen in einem Leistungserstellungsprozess zu koordinieren.

IV. Fazit

Die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand bei der Entwicklung einer erfolgversprechenden Strategie macht es erforderlich, dass Transparenz über mögliche strategische Gestaltungsvarianten und geplante Änderungen der Strategie geschaffen wird. Anhand von definierten Strategiedimensionen kann die strategische Positionierung des Unternehmens dargestellt werden. Dies hilft, den Entscheidungsvorschlag des Vorstands für den Aufsichtsrat im Hinblick auf die strategische Zukunftsplanung strukturiert darzustellen und zu diskutieren. Dies trägt letztlich dazu bei, eine erfolgversprechende Strategie für das Unternehmen zu realisieren.

Literaturhinweise:

Gleißner, Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004.
 Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München 2008.

Abb. 1: Mit 14 Dimensionen die Unternehmensstrategie transparent darstellen

Strategiedimension	Bedeutung	Individuelle Ausprägung		Handlung
Beispiel:	○ ○ ○	----- ----- ----- -----		● ● ●
Kernkompetenzen				
Standardisierungsgrad	○ ○ ○	Standardisierung	----- ----- ----- -----	● ● ●
Innovationsorientierung	○ ○ ○	Imitation	----- ----- ----- -----	● ● ●
Kostenorientierung	○ ○ ○	Kostenorientierung	----- ----- ----- -----	● ● ●
Strategische / operative Kompetenz	○ ○ ○	Strategische Kompetenz	----- ----- ----- -----	● ● ●
Strategische Stoßrichtung				
Wachstumsorientierung	○ ○ ○	Wachstum	----- ----- ----- -----	● ● ●
Risiko-Rendite-Profil	○ ○ ○	risikovermindernd	----- ----- ----- -----	● ● ●
Shareholder / Stakeholder	○ ○ ○	Shareholder	----- ----- ----- -----	● ● ●
Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile				
Leistungsbreite	○ ○ ○	Konzentration	----- ----- ----- -----	● ● ●
Wettbewerbsverhalten	○ ○ ○	defensiv	----- ----- ----- -----	● ● ●
Preisorientierung	○ ○ ○	Preisführerschaft	----- ----- ----- -----	● ● ●
Vertrieb- / Produktorientierung	○ ○ ○	Vertriebsorientierung	----- ----- ----- -----	● ● ●
Wertschöpfungskette				
Spezialisierungsgrad	○ ○ ○	Spezialisierte Ressourcen	----- ----- ----- -----	● ● ●
Flexibilitätsgrad	○ ○ ○	Starre Auslastung	----- ----- ----- -----	● ● ●
Wertschöpfungstiefe	○ ○ ○	Wertschöpfungsautarkie	----- ----- ----- -----	● ● ●

1. Bestimmung der Bedeutung der 14 Dimensionen für den Erfolg Ihres Unternehmens (gering/mittel/hoch)

2. Strategische Dimensionen – Markieren Sie den Startpunkt (heutige Positionierung) und das Strategieziel

3. Handlung – **Grün:** kein Handlungsbedarf – **Gelb:** latenter Handlungsbedarf – **Rot:** sofortiger Handlungsbedarf

Bitte markieren Sie per Pfeil die jeweilige Ist- und Plan-Positionierung und kreuzen bitte hierzu den Handlungsbedarf an:

● ● ●