



Reinhard Haberfellner

## Unternehmungsführung der Zukunft

Auch Konzepte der Unternehmungsführung sind der Mode und dem Zeitgeist ausgesetzt. Eine Zeit lang haben sie einen hohen Stellenwert, Theorie und Praxis zitieren bzw. berufen sich auf sie. Und eines Tages sind sie „out“, nicht mehr aktuell. Ein neues, moderneres Konzept hat sie verdrängt. Wir sollten diese Aussage nicht dahingehend interpretieren, dass wir uns um das Neue nicht zu kümmern brauchen, weil es ohnehin bald überholt sein könnte. Wir sollten das Neue durchaus mit Interesse zur Kenntnis nehmen und neugierig daraufhin prüfen, ob es interessante und brauchbare Einsichten ermöglicht. Und wenn es dies tut, sollten wir diese Einsichten nutzbringend anwenden – ohne dass es nötig ist, die bewährten Konzepte über Bord zu werfen.

Ich bin überzeugt davon, dass die Unternehmungsführung in der Zukunft nicht total anders sein wird, wie jene in der Gegenwart und Vergangenheit. Die Herausforderungen bleiben im Prinzip ja bestehen: Es wird weiterhin einen großen Bedarf an unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen geben. An Menschen, die Ideen haben, was der Markt brauchen könnte, die das Bedürfnis verspüren, daraus etwas zu machen, die den Kundennutzen als oberste Maxime der Geschäftstätigkeit sehen und wissen, dass dann der Gewinn durch die Hintertür hereinkommt, die fähig sind, andere Personen, Geld, Betriebsmittel, Kooperationspartner etc. zu finden bzw. aufzutreiben, die nötig sind, um die Ideen und Absichten umzusetzen, die bereit sind, ein Risiko einzugehen, u.v.a.m.

Und es wird auch weiterhin sich ändernde Paradigmen geben, die man als Weltbilder, als gängige Ideologien der

aktuellen Management-Literatur verstehen kann. Diese beeinflussen im Zuge der zunehmenden Professionalisierung sowohl die unternehmerische Praxis, als auch die Lehrmeinungen. Diese Paradigmen haben sich in der Vergangenheit geändert und sie werden sich ohne Zweifel auch in Zukunft ändern. Dies möchte ich schwerpunktsartig an vier, in den letzten 25 Jahren besonders einflussreichen strategischen Paradigmen zeigen. Es sind:

- Der sog. Market based view: Ausgehend von der Annahme, dass Markt und Konkurrenz existieren, lautet die zentrale Frage: Wie müssen wir uns verhalten, damit wir im Wettbewerb am besten bestehen können? Die wichtigsten Vertreter dieses Ansatzes sind zwei US-Professoren: W.K. Hall und M. Porter.
- Der sog. Blue Ocean View, bei dem davon ausgegangen wird, dass Markt und Konkurrenz – im Gegensatz zur

obigen Red Ocean-Situation - keine fixen Größen sind, denen man sich zu stellen hat. Dem Wettbewerb weicht man am besten dadurch aus, dass man einen neuen Markt schafft, also gewissermaßen in einen Blue-Ocean geht. Die Repräsentanten dieses Ansatzes sind zwei INSEAD-Professoren W. Chan Kim und Renee Mauborgne.

- Der Ressource Based View, bei dem Unternehmungen als Reservoirs von Ressourcen betrachtet werden, die genutzt, clever eingesetzt und weiter entwickelt werden sollen. Vertreter dieses Ansatzes sind C. Pümpin, sowie G. Hamel und C.K. Prahalad.
- Der Agile Enterprise-Ansatz, der von der Voraussetzung ausgeht, dass niemand weiß, was die Zukunft bringen wird und die Unternehmungen deshalb agil, d.h. flexibel, anpassungsfähig und –willig in allen Bereichen sein müssen. Vertreter dieses

Ansatzes sind R. Dove und N. Pal & D. C. Pantaleo.

1. Der Market based view:

Diesen Ansatz hat W.K. Hall sehr schön in seiner Untersuchung „Survival strategies in a hostile environment“ beschrieben. Er hat 64 Firmen in 8 verschiedenen Branchen untersucht und festgestellt, dass es – trotz einer feindlichen Umwelt (gekennzeichnet durch hartnäckige Stagnation, hohe Lohn- und Lohnnebenkosten, einen Verdrängungswettbewerb mit Importen aus Billiglohnländern bzw. Ländern mit höherer Produktivität u.a.m) – in jeder dieser Branchen überdurchschnittlich erfolgreiche Firmen gab, die sich hervorragend behaupten konnten, während ihre Konkurrenten von Krisen geschüttelt wurden.

Erfolgreiche Strategien, so stellte Hall fest, hatten gemeinsame Charakteristiken: Die in den einzelnen Branchen jeweils Erfolgreichen (die „Klassenbesten“) waren ihren Konkurrenten in irgendeiner Art voraus:

- Entweder konnten sie ihren Kunden Produkte mit höherem Kundennutzen und/oder besserem Service anbieten
- Oder sie hatten niedrigere Herstellkosten, die sie bei der Preisbildung geltend machen konnten.

Hinsichtlich beider Aspekte führend zu sein, ist kaum möglich und in der Regel auch nicht nötig. Probleme entstanden immer dann, wenn eine führende Position weder im einen noch im anderen Fall erreicht bzw. gehalten werden konnte.

Konkret hatten die „Klassenbesten“ in der Nutzfahrzeugbranche (Abb. 1)

- entweder die niedrigsten Kosten und Preise, verbunden mit einer akzeptablen Qualität. Damit konnten sie ihre Marktanteile erhöhen und ihre Marktposition stärken.
- oder die höchste Produkt-/Service-Qualität (= Kundennutzen), verbunden mit höheren, aber akzeptablen Kosten und einer Preispolitik, welche die zum Halten der Position erforderlichen Erträge ermöglichte.

Die Erfolgsposition bestand also darin, hins. eines der o.g. Aspekte Qualität oder Kosten, ausgezeichnet und hins. des anderen nicht schlecht d.h. wenigstens durchschnittlich zu sein.

Weitere interessante Feststellungen von Hall im Hinblick auf die Problemfir-

ourcen Erfolgspositionen aufbauen konnten.

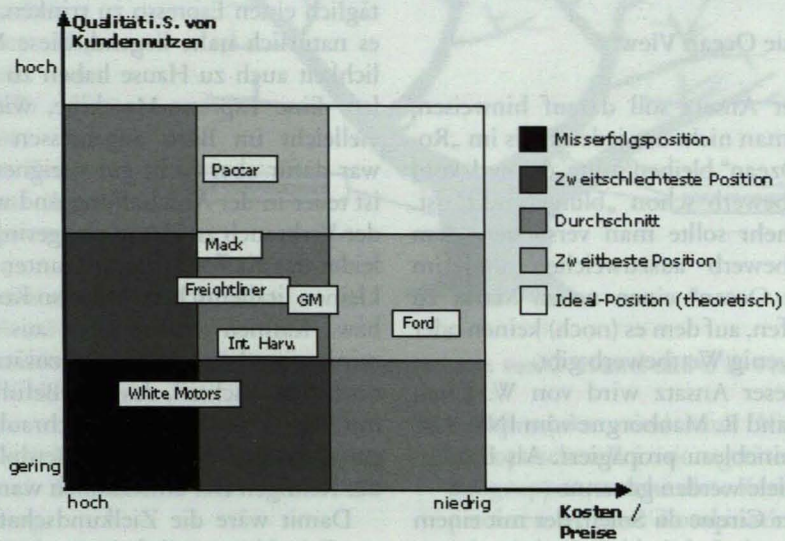


Abb. 1: Positionierung US-amerikanischer Nutzfahrzeughersteller (nach W.K. Hall)

men waren:

- Alle Problemfirmen seines Untersuchungssamples produzierten teuer, ohne sich im Produkt wesentlich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Oft waren sie hins. der Qualität sogar unterdurchschnittlich.
- Unfaire ausländische Konkurrenz und andere Wettbewerbsverzerrungen konnten zum endgültigen Untergang beitragen, waren für den Misserfolg aber nicht allein verantwortlich.

■ Wesentlicher Grund war immer auch eine falsche strategische Positionierung in früheren Jahren: White Motors beispielsweise war in den 1960-er Jahren die starke Nr. 2, investierte aber unnötigerweise in die Erhöhung der Fertigungstiefe und schaffte damit nur unausgelastete Kapazitäten. Chrysler war in den 1950-er Jahren technologisch führend und hatte einen Marktanteil von 25%.

■ Der Heimmarkt wurde vernachlässigt, man imitierte General Motors wo es nur ging, expandierte durch Zukauf von Firmen nach Europa (Sunbeam, Simca). Dies hat sich nicht gelohnt, weil weder Mutter- noch Tochtergesellschaften wegen insgesamt nicht ausreichender Res-

- Diversifikation war keine erfolgreiche Strategie: nur 3 von 64 konnten diesen Weg einigermaßen erfolgreich gehen. Der Beitrag, den eine Diversifikation geliefert hat, war einerseits gering und kam – insbes. bei Problemfirmen - zu spät.

Der in der Management-Literatur bekannteste Vertreter des Market-based View ist Michael Porter (Harvard Business School):

M. Porter hat den Ansatz von Hall um zwei Elemente erweitert, siehe Abb. 2.

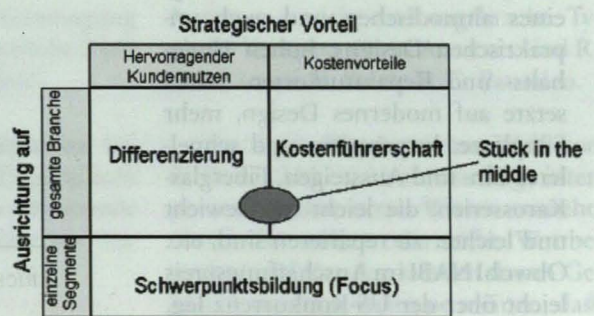


Abb. 2: Die Grundstrategien nach M. Porter

- die Schwerpunktbildung (Focus), die zum Ausdruck bringt, dass die Position des Qualitäts- bzw. des Preisführers nicht auf den gesamten Markt einer Branche bezogen sein muss. Sie ist auch in einem Marktsegment sinnvoll anwendbar.
- „Stuck in the middle“ als unentworfene Mittelposition. Natürlich ist das keine Erfolgsposition und

erfordert eine strategische Entscheidung in Richtung mehr Kundennutzen oder deutliche Kostenvorteile.

## 2. Blue Ocean View

Dieser Ansatz soll darauf hinweisen, dass man nicht um jeden Preis im „Roten Ozean“ bleiben sollte, der evtl. vom Wettbewerb schon „blutgetränkt“ ist. Vielmehr sollte man versuchen, dem Wettbewerb auszuweichen und im „Blue Ocean“ einen neuen Markt zu schaffen, auf dem es (noch) keinen oder nur wenig Wettbewerb gibt.

Dieser Ansatz wird von W. Chan Kim und R. Mauborgne vom INSEAD/Fontainebleau propagiert. Als Erfolgsbeispiele werden genannt:

- Der Cirque du Soleil, der mit einem künstlerisch-ästhetisch orientierten Programm der Konkurrenz der großen Zirkusse aus dem Weg geht. Es gibt weder teure Stars, noch Tier-Dressur, auch keine gefährlichen Akrobatik-Nummern. Stattdessen wird Wert auf Musik, Tanz, ästhetische Bewegungen etc. gelegt. Das Konzept scheint sehr erfolgreich zu sein.
- Der ungarische Bus-Hersteller NABI, der in den USA in das harte Geschäft der kommunalen Schulbusse eingestiegen ist. Die Konkurrenz war geprägt von harten Preisverhandlungen (Billigstbieter-Prinzip), mit der Konsequenz der unterlassenen technischen Weiterentwicklung, eines altmodischen und auch unpraktischen Designs, hohen Unterhalts- und Reparaturkosten. NABI setzte auf modernes Design, mehr Sitzplätze, bequemeres und schnelleres Ein- und Aussteigen, Fiberglas-Karosserien, die leicht im Gewicht und leichter zu reparieren sind, etc. Obwohl NABI im Anschaffungspreis leicht über der US-Konkurrenz lag, konnte man bei den Lebenszykluskosten (12 Jahre) deutliche Vorteile nachweisen. NABI soll in diesem Marktsegment in kurzer Zeit einen Marktanteil von 20% erreicht haben. Als besonders pfiffiges und uns allen geläufiges Beispiel für eine Blue Ocean-Strategie halte ich den Erfolg von Nespresso.<sup>1</sup>

Espresso wurde in den letzten Jahren immer stärker zum „in“-Getränk

<sup>1</sup> Die Idee, Nespresso mit dem Blue Ocean Konzept zu verbinden, verdanke ich einer Kaffeepausen-Diskussion an unserem Institut.

und ist von den Cafes zusehends auch in die Büros gewandert. Sobald man sich daran gewöhnt hatte, mehrmals täglich einen Espresso zu trinken, war es natürlich nahe liegend, diese Möglichkeit auch zu Hause haben zu wollen. Eine Espresso-Maschine, wie sie vielleicht im Büro angemessen war, war dafür aber nicht gut geeignet: sie ist teuer in der Anschaffung und wenn der Verbrauch zu Hause nur gering ist, leidet das Kaffee-Aroma darunter. Die kleinen italienischen Espresso-Kocher bzw. -Kannen (früher meist aus Aluminium und 6-eckig) hatten zusätzlich noch den Nachteil, dass die Befüllung mit Wasser und Kaffee, der Schraubvorgang, das Erhitzen auf der Herdplatte, das Reinigen etc. umständlich waren.

Damit wäre die Zielkundschaft eigentlich klar zu definieren: jemand, der/die auch zu Hause oder in einem kleinen Büro einen guten (d.h. frisch schmeckenden) Espresso haben möchte. Der Preis des Kaffees (Kilopreis) ist - wegen des insgesamt geringen Verbrauchs - meist kein bedeutendes Argument: die Tasse Espresso braucht nicht vom Preis für ½ Kilo Kaffee heruntergerechnet werden, man vergleicht ihn eher mit dem Preis einer Tasse im Kaffeehaus.

2010 war zu lesen, dass es in der Konzernzentrale in Vevey zunächst sogar verboten war, Nespresso zu konsumieren, weil die mächtigen Vertreter von Nescafe (löslicher Pulverkaffee) die Kannibalisierung ihres Produktes fürchteten.

Die anzusprechende Zielgruppe hat Nestle offensichtlich selbst nicht sofort erkannt bzw. nicht wirkungsvoll adressiert. Vielleicht war die Zielgruppe zum Zeitpunkt der Entwicklung der Kapseln auch noch nicht so gut sichtbar, wie heute. Man hat dies aber später, in einem gezielten zweiten Schuss sehr wirkungsvoll nachgeholt: ein perfektes Marketing mit George Clooney unterstützt den leicht zu argumentierenden Kundennutzen wirkungsvoll<sup>2</sup>.

## 3. Resource Based View

Die Vertreter dieses Ansatzes (z.B. C. Pümpin, Hamel und Prahalad) empfehlen, eine Unternehmung gewissermaßen als ein Reservoir von Ressourcen zu betrachten, das clever eingesetzt und strategisch weiter entwickelt werden soll.

C. Pümpin definiert sein Konzept über den Begriff der Strategischen Erfolgsposition (SEP), die er beschreibt

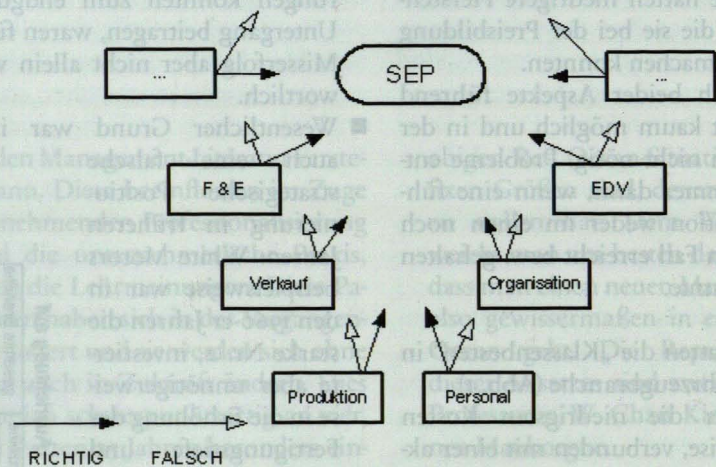


Abb. 3: Das Konzept der Strategischen Erfolgspositionen (SEP-Konzept) nach C. Pümpin

Die Produktidee, Espresso in Portionen-Kapseln zu verpacken, soll Nestle schon vor mehr als 20 Jahren gehabt und auch realisiert haben. Allerdings wurden Espresso-Maschinen und Kaffee-Kapseln über verschiedene Kanäle vertrieben: Maschinen erhielt man im Elektrohandel, die Kapseln im Supermarkt. In einem Interview mit dem Nestle-Chef P. Brabeck-Letmathe in der Zeitung „Die Presse“ vom 30. März

als: Wichtige und dominierende Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen, die in einer Unternehmung bewusst aufgebaut wurden und es ihr erlauben, langfristig im Vergleich zur Konkurrenz über-

<sup>2</sup> Die Clooney-Botschaft beschränkt sich auf die „hervorragende Qualität“ und zeigt auf amüsante Art, wie schöne junge Frauen George Clooney die letzte Kapsel abluhsen und dass sogar Petrus ein Nespresso-Fan ist. Die Botschaft, dass man das auch zu Hause für wenig Geld haben kann, wird über andere Kanäle vermittelt.

durchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Die Grundidee des SEP-Konzepts ist aus Abb. 3 ersichtlich:

Alle Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen sollen auf eine sorgfältig zu definierende SEP ausgerichtet sein. SEP's können unterschiedlicher Art sein, es kann sich um produktbezogene, marktbezogene und/oder funktionale SEP's handeln.

Als Beispiel seien produktbezogene SEP's beschrieben. Sie können darin bestehen, dass

- die Firma imstande ist, rasch bedürfnisgerechte Marktleistungen anzubieten, also Kundenbedürfnisse überdurchschnittlich gut und schnell in verkaufsfähige Produkte umsetzen kann, über das entsprechende Personal, geeignete Maschinen und Anlagen, Vertriebskanäle etc. verfügt
- Die SEP kann technologiebezogen sein und z.B. in der überdurchschnittlichen Beherrschung bestimmter Technologien bzw. Verfahren bestehen (z.B. Kombination von analogen und digitalen Chips)
- Sie kann auch werkstoffbezogen sein i.S. einer überdurchschnittlichen Fähigkeit, bestimmte Werkstoffe herzustellen, zu verwenden bzw. zu be- und verarbeiten (z.B. Schweißen von hochwertigen Stählen, Schmieden von sehr großen Werkstücken etc.)

*C. Pümpin hat für sein Konzept ein paar Leitsätze formuliert:*

- Das Vorhandensein von SEPs bestimmt den Unternehmungserfolg.
- SEPs werden durch die Zuordnung von Ressourcen aufgebaut (Geld, Management-Aufmerksamkeit, Zeit!).
- Die Ressourcen, die einer bestimmten SEP zugeordnet werden, müssen anderen SEPs vorenthalten werden. Die Anzahl aufbaubarer SEPs ist dadurch begrenzt.
- Die Erhaltung einer SEP erfordert laufende Pflege und Ressourcenzuteilung.
- Starke SEPs können nur aufgebaut werden, wenn alle Unternehmensbereiche konzentriert auf dieses Ziel hinarbeiten.
- Der Aufbau einer SEP ist nicht kurzfristig möglich, sondern ist eine

mittel- bis langfristige Angelegenheit.

- Der Nutzen von SEPs ändert sich im Zeitablauf (Konkurrenten lernen, imitieren; Markt und/oder Technologien verändern sich).
- Zwischen Unternehmungskultur und SEP besteht ein Zusammenhang.
- SEPs müssen gelebt werden. Es genügt nicht, nur davon zu sprechen.

In die gleiche Richtung zielt der in der Management-Literatur interessanterweise viel stärker beachtete Kernkompetenz-Ansatz von G. Hamel und C.K. Prahalad:

- Kernfähigkeiten einer Unternehmung bestehen in der überragenden Beherrschung von Schlüssel-Geschäftsprozessen bezüglich der am Markt entscheidenden Leistungsgrößen wie Qualität, Kundennutzen, Innovationsgrad, Geschwindigkeit, Geschäfts-Präzision, Kosten oder Service-Grad. Dies im Sinne von „prozessualen Können“
- sowie in der gezielten Anstrengung in Richtung unternehmerische Ziele als „motivationale Wollen“

Der Nutzen von Kernfähigkeiten besteht darin, dass diese den Zugang zum Kunden öffnen, Wettbewerbsvorteile schaffen und Schutz bieten vor (rascher) Imitation.

Das Konzept wird in Form eines Baums dargestellt, siehe Abb. 4: Der Stamm stellt die Kernkompetenzen dar, die Äste repräsentieren die Kernprodukte und an den Zweigen hängen die Endprodukte.

*Als Beispiel sei die Firma Canon genannt:*

- Kernkompetenzen liegen in 4 Bereichen: in der Beherrschung von Optik, Feinmechanik, Mikroprozessorsteuerung und Bildverarbeitung.

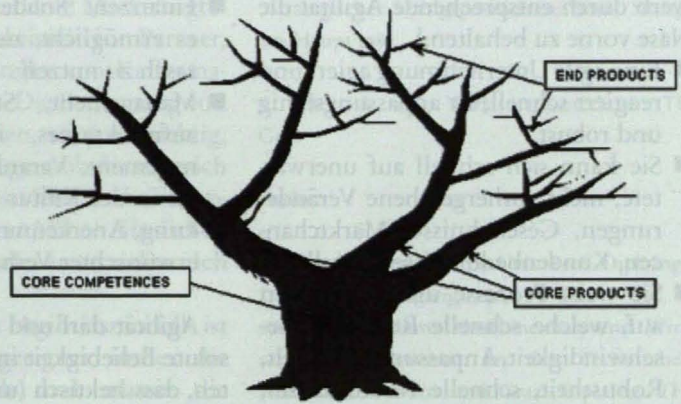


Abb. 4: Der Kernkompetenzenbaum von G. Hamel und C.K. Prahalad

- Kernprodukte sind eine Vielzahl von optischen Präzisionsgeräten und Baugruppen, welche diese Kernkompetenzen in ihrer Kombination beanspruchen und beinhalten.
- Endprodukte sind die uns allen bekannte Fotoapparate und Videogeräte, Fotokopierer, Faxgeräte, Drucker, aber auch Justiergeräte für die Chipproduktion u.a.

#### 4. Agile Enterprise View

Der letzte hier beschriebene Ansatz geht von der Dynamik der Umwelt, der Märkte, der Technologien, der Gesellschaft und den damit verbundenen unsicheren Erwartungen für die Zukunft aus. Da niemand weiß, wie die weitere Entwicklung sein wird, ist ein möglichst hohes Maß an Agilität, Flexibilität, Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung nötig und angebracht. Typische Vertreter dieses Ansatzes sind R. Dove, sowie N. Pal & D. C. Pantaleo.

Das Agile Wettbewerbsmodell von R. Dove (Abb. 5) kann wie folgt interpretiert werden: neues Wissen entsteht, ob wir das wollen oder nicht. Wettbewerber und Kunden werden davon Gebrauch machen, wenn sie meinen, dass es für sie nützlich ist. Die Herausforderung besteht darin, in diesem Wettbe-

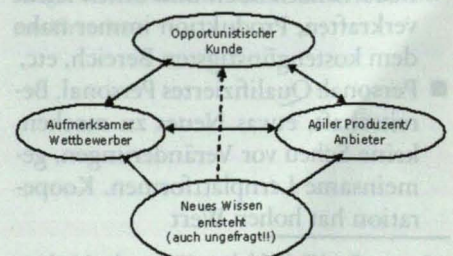


Abb. 5: Agiles Wettbewerbsmodell (nach R. Dove)

werb durch entsprechende Agilität die Nase vorne zu behalten.<sup>3</sup>

- Eine agile Unternehmung agiert und reagiert schnell, ist anpassungsfähig und robust.
- Sie kann sich schnell auf unerwartete, nicht vorhergesehene Veränderungen, Geschehnisse, Marktchancen, Kundenbedürfnisse einstellen.
- Sie weist Prozesse und Strukturen auf, welche schnelle Reaktion, Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Robustheit, schnelle Koordination, gemeinsame konzertierte Aktionen in einem Ausmaß ermöglichen, das mit herkömmlichen Praktiken nicht erreicht werden kann.

Diese Eigenschaften ergeben sich nicht von selbst, vor allem in größeren Unternehmungen muss die Fähigkeit zur Agilität bewusst gestaltet werden. Sie soll auch nicht auf einzelne Funktionsbereiche einer Unternehmung beschränkt bleiben, sondern möglichst alle Unternehmungsbereiche umfassen:

- Konstruktion, Produktgestaltung, Architektur: modularer Produktaufbau: Mehrfachverwendbarkeit von Modulen, Baukastenprinzip, gleiches Funktionsprinzip auf verschiedene Anwendungen übertragbar, u.a.m.
- Verkauf, Vertrieb: sensible und intelligente Wahrnehmung von Markt- und Wettbewerbssituationen, interessante Kunden-Wünsche rasch erkennen, verstehen, beurteilen, intern kommunizieren, in Produkte umsetzen
- Logistik: Beschaffbarkeit von Ausgangsmaterialien und Produktkomponenten schnell, in den erforderlichen Mengen und Qualitäten. Hohe Variabilität der Mengen nach oben und unten, effiziente Kooperation etc.
- Produktion: Rasche Herstellung und/oder Montage, rasche Umstellung/Anpassung der Kapazitäten an den Bedarf, Veränderungen des Bedarfs nach oben und unten leicht verkraften, Produktion immer nahe dem kostengünstigsten Bereich, etc.
- Personal: Qualifiziertes Personal, Bereitschaft, etwas Neues zu machen, keine Scheu vor Veränderungen, gemeinsame Lernplattformen. Kooperation hat hohen Wert

- Finanzen: Solide Finanzbasis, die es ermöglicht, neue Möglichkeiten rasch zu nutzen
- Management, Strategie: Wachses, aufmerksames, interessiertes Management. Verankerung von Agilität in der Kultur durch Vorbildwirkung, Anerkennung und Förderung erwünschter Verhaltensweisen

Agilität darf und soll aber nicht absolute Beliebigkeit in dem Sinn bedeuten, dass hektisch (und aus einer Situation der Schwäche) auf jeden beliebigen externen Impuls sofort reagiert wird. Dadurch steigt i.d.R. die Komplexität, was wiederum die Effizienz und Effektivität beeinträchtigt. Gerade Firmen, die einen hohen Kundennutzen ihrer Produkte anführen können, die über wichtige und starke Kernkompetenzen verfügen, werden ihre Agilität gelassener einsetzen und einen ruhigeren Kurs fahren können.

Agilität muss eine gekonnte Mischung sein aus Vorbereitung auf Veränderungen, gedanklicher Vorwegnahme künftiger Entwicklungen, Planung von Szenarien und Maßnahmen und der Bereitschaft zum raschen Handeln, wenn diese vorgedachten Entwicklungen nicht oder nicht ganz so eintreffen, wie geplant. Sie muss damit die Fähigkeit und Bereitschaft zu sinnvollem und koordiniertem Handeln umfassen, wenn eine Veränderung völlig unvorbereitet eintrifft.

Das in Abb. 6 gezeigte Modell der Entwicklung einer Strategie im Zeitablauf bringt die Idee der Agilität schön zum Ausdruck, obwohl H. Mintzberg den Begriff Agilität gar nicht verwendet: Eine Strategie wird geplant, auf Basis des Wissens, das zu diesem Zeitpunkt vorhanden ist. Ein Teil dieser Strategie wird niemals realisiert, aus welchen Gründen auch immer: weil man eine Chance zu optimistisch eingeschätzt hat, weil man die benötigte Technologie nicht beherrscht, den Zeitpunkt ihrer Wirksamkeit, seine eigenen

Stärken und Schwächen, die Aktivitäten der Wettbewerber, u.a. nicht realistisch eingeschätzt hat, weil sich intern kein Zugpferd gefunden hat bzw. zu finden war, das sich dieser Aktivität angenommen hätte u.v.a.m. Andererseits ergeben sich aber Möglichkeiten und Chancen, an die man nie gedacht hat, die aber in Kombination mit dem planmäßig realisierten Anteil der Strategie viel Sinn geben.

Für den anhaltenden Erfolg einer Unternehmung ist es wichtig, dass die Entwicklungen außerhalb und innerhalb der Unternehmung aufmerksam beobachtet, miteinander besprochen und richtig beurteilt werden. Und vor allem, dass in der Folge entschlossen und gemeinsam gehandelt wird.

5. Schlussfolgerungen:

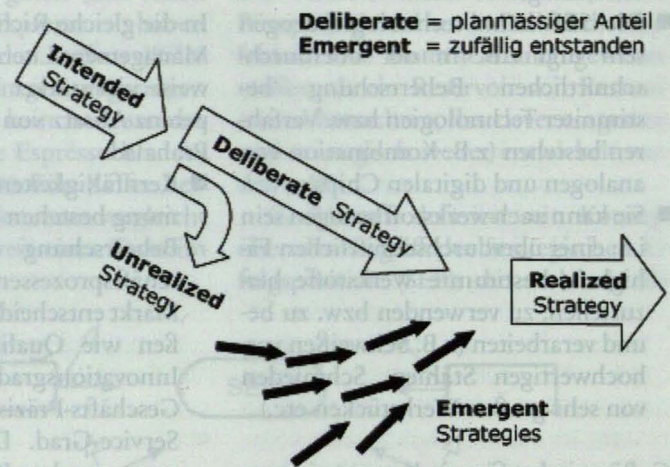


Abb. 6: Strategiemodell von H. Mintzberg

Die hier vorgestellten Konzepte der Unternehmungsführung sollen nicht als Gegensätze oder feindliche „Schulen“ betrachtet werden, die sich gegenseitig bekämpfen. Es handelt sich vielmehr um Sichtweisen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt aktuell sind oder waren und von der Praxis als wichtig angenommen wurden. Und auf keinen Fall sind es Erfolgsrezepte, aus denen man unmittelbar und zwingend richtige strategische Verhaltensweisen ableiten könnte. Sie sollten vielmehr als Denkhilfen gesehen werden, die helfen, die Logik des eigenen Geschäfts selbst zu entdecken.

Am Beispiel Nespresso kann m.E. schön gezeigt werden, dass jedes der Modelle anwendbar ist und wichtige Einsichten liefern kann:

3 Source: Paul T. Kidd, [http://www.cheshirehenbury.com/agility/two\\_definitions.html](http://www.cheshirehenbury.com/agility/two_definitions.html), Zugriff 10.5.2010

- Aus der Sicht des Market-based View ist Nespresso sicherlich zunächst als „Stuck in the Middle“-Position anzusehen (Abb. 2). Das Marktsegment Kleinverbraucher wurde nicht erkannt bzw. nicht wirkungsvoll bearbeitet. Durch die getrennten Verkaufskanäle für Kaffeekapseln und Maschinen war der Zugang zum Kunden erschwert. Die Kapseln wurden hins. ihres Kaffeeinhalts in Gramm beurteilt und natürlich als zu teuer empfunden. Die Wende zu einer Erfolgsposition kam mit der Fokussierung auf das Marktsegment „Kleinverbraucher“ in dem das Produkt ganz offensichtlich einen überdurchschnittlichen Kundennutzen liefert, der gewisse Nachteile leicht überkompensieren kann.
- Nespresso kann außerdem als eine Blue-Ocean-Strategie gesehen werden: Das Marktsegment Kleinverbraucher war ziemlich unbedeutend, weder professionelle Espressomaschinen noch die kleinen Espressokocher konnten einen ausreichenden Kundennutzen liefern. Der Markt der „zu Hause noch nicht Espresso-Trinker“ war der Fokus, oder sollte es sein. Nespresso brachte hohe Qualität des Espresso, auch bei geringem Verbrauch und einfache Bedienung. Nestle hat den „blue ocean“ aber offensichtlich zunächst nicht erkannt und deshalb nicht gekonnt adressiert. Erst mit dieser Einsicht konnte – mit entsprechender Agilität - der Erfolgsweg beschritten werden.
- Nespresso kann aber auch mit dem Ressource Based View beschrieben werden: Zunächst war es nicht gelungen, eine starke SEP aufzubauen (Verkauf/Marketing haben nicht sofort auf die richtige SEP gesetzt). Kernkompetenzen von Nestle konnten genutzt werden und haben den Erfolg herbeigeführt: starke Etablierung im Kaffeegeschäft, das Interesse an und die Fähigkeit zur Technologieentwicklung (Kapseln), Zugang zu – auch exotischen – Kaf-

feemärkten, exzellente Marketingfähigkeiten, Attraktivität für Partner, wie es die Hersteller von Kaffeemaschinen sind etc. Die Bedeutung von Kernkompetenzen wird einsichtig, wenn wir überlegen, ob Sie oder ich mit der Nespresso-Idee auch imstande gewesen wären, einen ähnlichen Erfolg wie Nestle zu erzielen. Ich denke, nein.

- Aber auch das Agilitätsmodell ist zur Erklärung geeignet, insbes. die Fähigkeit, rasch und massiv die Richtung zu ändern, sobald man die Chance und das bisher unzuverlässige Verhalten erkannt hat.

#### Literatur:

1. Chan Kim, W. und Mauborgne, R.: Der blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Hanser, 2005
2. Dove, R.: Response Ability. The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise. John Wiley & Sons, 2001
3. Hall W. K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. Harvard Business Review, vol. 58 (1980), pp. 75-87
4. Hamel, G. and Prahalad C. K.: Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press 1997, 2. ed.
5. Mintzberg, H.: Crafting Strategy. Harvard Business Review, Vol. 65. (1987) Nr. 4, S. 66-75
6. Pal, N. and Pantaleo, D. C.: The Agile Enterprise. Reinventing Your Organization for Success in an on Demand World. Springer, Berlin 2005
7. Porter, M.: Competitive Strategy. New York: The Free Press 1980
8. Pümpin, C.: Management

Strategischer Erfolgspositionen; Bern, Stuttgart: Haupt 1982

9. Suter, A. u.a.: Vorlesungsunterlagen TU Graz

#### Autor:

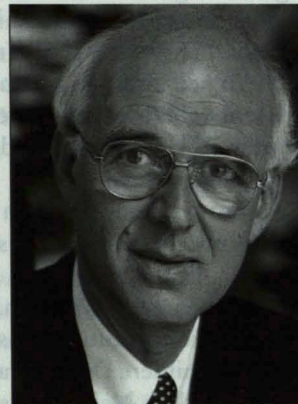
Reinhard Haberfellner, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing., Dr.sc.techn., Jahrgang 1942, 1960 - 65 Studium Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen an den Technischen Hochschulen Wien und Graz. Dipl.-Ing. TH-Graz, Dr. sc. techn. der ETH-Zürich.

1966 - 79 Unternehmensberater am BWI (Betriebswissenschaftliches Institut) der ETH.

1979 - 94 o.Univ.-Prof. für Unternehmensführung und Organisation an der TU-Graz. Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Unternehmensführung, Organisation, Strategie, Systems Engineering, Projekt-Management, Prozess-Management, Unternehmensgründung.

1984 - 86 Dekan der Fakultät für Maschinenbau, 1987 - 89 Rektor der TU-Graz. 1995 bis 1999 karrenziert und Vorstandsvorsitzender der STYRIA Medien AG.

1999 Sabbatical, USA (Stanford, MIT-Sloan, Har-



**O.Univ.-Prof.  
Dipl.-Ing. Dr.techn.  
Reinhard Haberfellner**  
Inst. f. Unternehmensführung und Organisation  
TU Graz

vard Business School, Kelloggs). Ab 2000 zurück an der TU-Graz.

5 Buch- und ca. 50 Zeitschriften-Veröffentlichungen.

Mitglied verschiedener Aufsichtsrats- bzw. Beirats-Gremien.