

Strategiestresstests.

Andrew Mountfield

Andrew Mountfield



Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
3/2011, Seite 50
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Strategiestresstests.

Von Andrew Mountfield*

Beim Risikomanagement sollten nicht nur die Finanzen, sondern das komplette Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie im Fokus stehen. Welches Rating würden Sie Ihrer Strategie geben?

In Zeiten turbulenter Aktienmärkte und starker Währungsfluktuationen wächst die Versuchung, mit Scheuklappen zu managen. Frei nach dem Motto: Wenn schon Risiko, dann bloß keine (falschen) Entscheide treffen.

Dabei dürfen wir den Hauptzweck der Unternehmensführung nicht aus den Augen verlieren, nämlich nachhaltig höhere Kapitalrentabilität als die Konkurrenz zu erzielen. Dieser Imperativ zwingt uns ständig zum Handeln, zumal die meisten Wettbewerbsvorteile nur temporär sind. Höchste Zeit also, einen Strategiestresstest zu machen, bevor es mit Budgeting as Usual weitergeht.

Also: Augen zu und durch? Manager neigen dazu, Entwicklungen entweder als absolut sicher oder völlig wirr einzustufen. Was nützen uns Alternativszenarien? Im Nachhinein erkennen wir, dass sich die meisten Trends zwischen diesen beiden Polen bewegen. Auf diese Möglichkeiten

«Operative Mittelfristplanung ist kein Ersatz für schwierige Entscheidungen.»

muss sich die Strategiearbeit fokussieren. Welche möglichen Entwicklungen sind denkbar? Und falls sie eintreffen: Wie sieht unser bestehendes Geschäftsmodell dann aus? Oft hilft der Blick auf die innovativsten Kunden. Was machen sie bereits besser als wir?

Wettbewerbsvorteile ergeben sich in der Regel aus zwei Quellen: Erstens, eine bestehende, starke Position, oft historisch bedingt, aber bei externen Turbulenzen vielleicht nicht mehr so solide. Als Ansatz kann oft helfen, die Robustheit der eigenen Position zu prüfen. Wie würde ich beispielsweise mein eigenes Unternehmen angreifen, wenn ich der stärkste Konkurrent wäre?

Die zweite Quelle für Wettbewerbsvorteile liegt in schwer kopierbaren Fähigkeiten und Kompetenzen: Nehmen meine Kunden diese wahr oder sind sie nur interne Unternehmensromantik, die niemand in Frage zu stellen wagt? Mir fällt dazu ein bekannter Konsumartikelhersteller ein, der knapp, aber doch rechtzeitig realisierte, dass sein Wettbewerbsvorteil in seiner Marke bestand (die zu

verwässern drohte) und nicht in der beliebten Produktionstechnik, die bald von den Chinesen kopiert wurde. Gezieltes Nachfragen tut Not.

Und der Blick auf die Pläne: Wo Strategie drauf steht, ist oft keine Strategie drin. Eine Überprüfung des bestehenden Geschäftsmodells lässt sich dann rechtfertigen, wenn Entscheide anstehen, die erhebliches Finanz- und Humankapital in nur schwer umkehrbare Investitionen zur mittelfristigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen lenken. Die Strategie aber beschreibt detailliert, welche realen Optionen offen stehen, um diese schwerwiegenden Entscheide zum Erfolg zu führen. Hoffnung ist keine Strategie. Und operative Mittelfristplanung kein Ersatz für schwierige Entscheidungen.

Wohin also mit dem Geld? Das meist verwendete Strategieinstrument ist die Gießkanne. Der Markt wird – wenn überhaupt – auf einer viel zu stark aggregierten Ebene analysiert. 80 Prozent der Outperformance eines Unternehmens ergeben sich aus 20 Prozent der Opportunitäten. Nur wenige Strategieprozesse gehen mit der nötigen Granularität vor, also: Märkte und Länder, Produkte und Kunden unterscheiden sowie Ressourcen gezielt dosieren. Oft vernachlässigen die Leader marktseitige Investitionen – aus politischen oder sogenannten «Portfolio»-Überlegungen.

Viele Geschäftsführungen betreiben Strategiearbeit nach dem Motto: Gut formuliert ist schon gewonnen – oder angelsächsisch: fire and forget. Die detaillierte Aktionsplanung und der Aufbau einer wirksamen Steuerung sind die Voraussetzung für die Kommunikation und Kaskadierung der Strategie im Unternehmen. Die oberste Verantwortung für diese Aufgabe bleibt Chefsache.

Nehmen Sie also Ihre Managementpraxis ehrlich unter die Lupe: Welches Rating hat Ihre Strategie verdient? Es ist kein Zufall, dass bei den Top-Performern das Geschäftsmodell als Ganzes im Zentrum ihres Risikomanagements steht. Deshalb schneiden sie bei den Strategiestresstests auch gut bis sehr gut ab. ■

**Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com*