

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Looking for Profit

Was sagt Gewinn über Unternehmenserfolg aus?

Corporate Finance

Von der Digitalstrategie zu Corporate Venturing

Management

Checkliste „Machtorientierte Strategieentwicklung“

Inside Research

Wertorientiertes Kundenmanagement für KMU

Cases

Transformation der Finanzfunktion bei Hilti

Strategie berichten: Ein Projekt der Österreichischen Post AG

Trends & Tools

Advanced & Predictive Analytics für das Controlling

Porträt

Leo Windtner, CEO der Energie AG ÖO und ÖFB-Präsident

Wasserklare Unternehmensstrategie

Checkliste „Machtorientierte Strategieentwicklung“

Simon Severino / Hanspeter Körner



Mag. Simon Severino ist Principal der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien und Dozent für Unternehmensführung.



Hanspeter Körner, M.A. ist Geschäftsführer der STRATAX Treuhand in der Schweiz.

Warum scheitern die meisten Strategien? Sie werden ohne solide Analyse der Einfluss- und Abhängigkeitsverhältnisse der betroffenen Organisation entwickelt. Gleichzeitig werden bei der Umsetzung von Strategien die Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation oft unzureichend berücksichtigt.

1. Klarheit über Machtfaktoren

Der Erfolg von Menschen und Betrieben wird nicht länger durch ihre Produktivität oder Wirtschaftlichkeit, also durch ihren Fleiß, ihr Wissen, ihre technischen oder ökonomischen Fähigkeiten, auch nicht durch ihren Produktionsmittelbesitz, sondern von ihrer Anziehungskraft, ihrer **machtstrategischen Position in der Gesellschaft** bestimmt. Die Firma *Rational AG* bei München ist Weltmarkt- und Innovationsführer bei Kombidämpfern für Profiküchen. Ihr Erfolg begründet sich ua auf der Pflege engster Beziehungen zur Zielgruppe „Profiköche“ (**Kommunikation**), der kontinuierlichen Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen aus Sicht der Zielgruppe (**Kundennutzen**) und der strategischen Zusammenarbeiten mit Lieferanten (**Kooperation**). Als Blechschneiderei gegründet und abhängig von Lohnfertigung bedient die Firma *Rational* seit Jahren über die Hälfte des Weltmarkts mit ihren Geräten und ist ihrem nächstgrößeren Mitbewerber technologisch um zehn Jahre voraus.

Auch der Erfolg einer Maßnahme sollte sich nicht nach dem Gewinn an Kapital richten, sondern nach dem **Gewinn an Macht**, also dem Gewinn bzw Verlust an Einfluss oder Abhängigkeit. In der langfristig zum Absatz gezwungenen Wirtschaft ist die Frage, ob der Kunde durch unsere Lieferungen zu zukünftigen Bestellungen animiert oder von zukünftigen Bestellungen abgehalten wird wichtiger als der Kapitalgewinn aus der einzelnen Lieferung.

Wie gewinnt man Macht in seinem Bereich, als Unternehmen in seinem Markt, als Führungskraft in seinem Unternehmen, als Mitarbeiter in seiner Abteilung? **Indem man einer bestimmten sozialen Gruppe den jeweils von ihr am stärksten empfundenen Engpass löst.** Dieser kann subjektiv empfunden und/oder objektiv vorhanden sein und hat meist entscheidenden Anteil an der Weiterentwicklung des Empfängers der Engpasslösung.

Ein Beispiel: Nach der Notlandung eines Flugzeugs in der Sahara bekommen die Passagiere sehr schnell Durst. Automatisch richtet sich das Interesse aller auf denjenigen, der Wasser hat oder von dem erwartet wird, dass er es beschaffen kann. Die anderen unterstützen ihn, lesen ihm seine Wünsche von den Augen ab und versprechen ihm ein Königreich. Sobald ausreichend Wasser vorhanden ist, verflüchtigt sich die Macht des Betroffenen. In unserer komplexen und modernen Gesell-

schaft sind die grundlegenden Zusammenhänge genauso. Nur, in dieser kleinen, abgegrenzten und überschaubaren Gruppe von Passagieren sind sie besonders klar erkennbar. Der jeweils limitierende Faktor ist leicht zu entdecken. Das ist der einzige Unterschied zu unserer komplexen Gesellschaft. Ändern sich hingegen die Verhältnisse, können sich auch der limitierende (Macht-)Faktor und damit die Machtverhältnisse ändern.

2. Die Dominanz des Minimumfaktors

Was ist der jeweilige Minimum-, bzw Engpass- und damit Machtfaktor? Sind es die Produktionsmittel, ist es Geld an sich, Intelligenz, Wissen, Persönlichkeit oder sonst etwas? Wie wir an dem Inselbeispiel gesehen haben, kann es auch Wasser sein, je nachdem, ob es für das Überleben oder die Weiterentwicklung von Menschen wichtig ist oder nicht.

Die Wirtschaft hat die Eigenart, dass nicht jeder der benötigten Faktoren, sondern nur der jeweils knappste bestimmt, wie viel produziert werden kann. **Die knappste Größe ist der Engpass.** Mehr als dieser Engpass erlaubt, kann nicht produziert werden, auch wenn alle anderen Größen unbeschränkt zur Verfügung stehen. Der **Engpassfaktor** beherrscht demnach die Produktion.

In jeder Organisation und in jedem Markt hat derjenige die Macht, der den limitierenden Faktor besitzt bzw freien Zugang zu ihm hat. Wenn der Rohstoff knapp ist, liegt die Macht bei den Rohstoffherzeugern, wenn die Verarbeitungs- und Produktionskapazitäten begrenzt sind, liegt die Macht bei den Verarbeitern und Produktionsmittelbesitzern, dh den Kapitalisten, und wo der Absatz der Minimumfaktor ist, liegt sie beim Verbraucher.

Allerdings nur theoretisch, denn hier wird die Regel, nach der, wer den limitierenden Faktor beherrscht der Mächtigste ist, von der anderen Regel durchkreuzt, dass ein **Machtfaktor unwirksam wird, wenn er sich in den Händen vieler zerstreuter Anteilsbesitzer befindet.** Ihre Macht ist zersplittert. Jeder Verbraucher steht für sich allein. Unter diesen Verhältnissen haben nicht die zersplitterten Abnehmer die Macht, sondern diejenigen, die die Abnehmer organisieren, zusammenfassen, bündeln und ihre Bedürfnisse befriedigen können. *Aldi/Hofer* bündelt die Nachfrage nach den am meisten nachgefragten Haushaltsprodukten und bietet diese im bestmöglichen Preis-Leistungsverhältnis an. *Google* bündelt Suchanfragen, bietet nützliche und kostenfrei Internetdienste an und bringt Websurfer mit Anbietern von Produkten und Dienstleistungen zusammen. *Airbnb* bündelt die Daten, welche privaten Wohnräume aktuell nicht genutzt werden und somit gemietet werden können.

3. Der neue Machtfaktor

Heute leben wir in einer **Überflusswirtschaft**. Die riesige Produktivität hat die Wirtschaft völlig verwandelt. Der limitierende Faktor und damit der Machtfaktor haben sich verändert. So wie früher Kapital- und Produktionsmittelbesitzer, muss man jetzt Zielgruppenbesitzer sein. Wer sich auf die Entwicklung von Zielgruppe, Bedarf und Nachfrage konzentriert, kommt schneller voran als seine produktorientierten Konkurrenten, verbessert seine Machtstellung am Markt. Das ist von grundlegender Bedeutung, denn Gewinn ist keine Kapital- sondern eine „Machtrendite“. **Der neue Minimumfaktor heißt „Zielgruppenbesitz“ und „Bedarfsproduktion“.**

Die einzigen Produktionsmittel, deren Besitz noch heute ein deutlicher Vorteil ist, sind Know-how, Patente, Daten, Kundenstamm, Bekanntheit und Vertrauen. Das bisherige Produktivkapital hat seine ursprüngliche Bedeutung verloren. Neue Unternehmenstypen treten auf den Plan: Nach den Produktionsbetrieben und Dienstleistungsunternehmen **gewinnen jetzt „Denkfabriken“, System- und Strategieunternehmen an Bedeutung**, wie bspw. *W.L. Gore & Associates* (GORE-TEX). Unter dem Motto „Nützliche Dinge herstellen und dabei Spaß haben“ werden nicht nur innovative Produkte bedarfsgerecht entwickelt, sondern auch deren erfolgreiche Markteinführung und Lizenzierung organisiert.

4. Die strategisch wirkungsvollste Position

Wie verbessert man nun die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse in seinem Bereich? Indem man die strategisch wirkungsvollste Position, den Engpass, besetzt. **Menschen und Unternehmen können ohne Beziehungen nicht existieren.** Von der strategischen Stellung, die ein Mensch oder Unternehmen in dem Netz von Beziehungen, also mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Interessenten, Presse usw. einnimmt, hängt seine Macht ab. Fleiß, Wissen, Kapital, Produktionsmittel, Geld usw. sind nur so viel wert, wie sie Beziehungen halten oder schaffen und innerhalb dieser Einfluss verleihen. Ziel jedes Menschen und Unternehmens muss es sein, diese Schlüsselposition in seinem Wirkungsfeld zu besetzen.

Demjenigen, der die Schlüsselstellung innehat, fließt automatisch von alleine zu, was sich die anderen mühsam und oft vergeblich zu erkämpfen versuchen: Aufmerksamkeit, Interesse, Ideen, Zuneigung, Aufträge, Kunden, Geld und vieles mehr.

5. Gelingende Strategie orientiert sich am Minimumfaktor

Gelingende Strategie bedeutet die optimale Konzentration der Überlegungen, Kräfte und Mittel auf die Beschaffung des Minimumfaktors für seinen Markt bzw. sozialen Bereich.

Der zentrale Fehler von Wirtschaft und Gesellschaft liegt in den falschen Navigationsinstrumenten. Sie orientieren die Entscheidungen einseitig am Kapitalgewinn, ohne Berücksichtigung geänderter Minimumverhältnisse. Unendlich viel guter Wille wird frustriert. Alles nur wegen falschen, zu vordergründigen Daten.

Noch immer hält man es für Glück, Zufall oder Genie, wenn ein Mensch oder Unternehmen sich erfolgreich entwickelt. Das Glück, der Zufall oder das Genie liegt einfach darin, ganz gezielt größere Anziehungskraft auf eine Zielgruppe zu entwickeln und die Entwicklung der finanziellen und materiellen Verhältnisse dem zugrunde liegenden kybernetischen Automatismus zu überlassen. Weil man sich des **Primats der Anziehungskraft auf den neuen Minimumfaktor** bis heute nicht völlig bewusst ist, kommt sie nur zufällig und ungenügend zustande und wird im weiteren Verlauf unter der einseitigen Orientierung an Buchhaltungs- und Bilanzdaten wieder zerstört.

Bilanz und Kalkulation orientieren die Entwicklung des Unternehmens ja nicht am Wachsen oder Schwinden der Anziehungskraft, sondern am Wachsen des Bilanzkapitals und der Produktionskapazitäten. Wir brauchen nicht hinzuzufügen, dass stärkere Anziehungskraft auf eine Zielgruppe zu entwickeln, keine Frage der Intelligenz, Energie oder Mittel ist, sondern eine Frage der Strategie – nämlich der **Strategie, die Intelligenz, Energie und Mittel gezielter einzusetzen.**

6. Die evolutionäre Machtlehre – Kooperation statt Konfrontation

Bei der Anwendung sucht man, statt gegen die konkurrierenden Kräfte anzukämpfen, nach übereinstimmenden Interessen und Partnern und wie man sich am besten mit ihnen verbünden kann. Man überwindet Mitbewerber, ohne sie zu bekämpfen. Bei der Suche nach den geeignetsten Verbündeten und der gegenseitigen Abstimmung der Interessen geht der Minimumfaktorstrategie sehr viel systematischer vor, als das bisher geschieht. Sich mit anderen Kräften systematischer zu verbünden, macht grenzenlos erfolgreicher, als sich selbst stärker anzustrengen. **Die Steigerung der eigenen Anstrengungen ist begrenzt, die Möglichkeiten, sich besser mit anderen zu verbünden, sind dagegen unbegrenzt.** Ziel ist dabei nicht mehr, die eigene Macht direkt zu erhöhen, sondern den Nutzen für die Zielgruppe zu steigern.

7. Checkliste „Machtorientierte Strategieentwicklung“

1. **Analyse der Machtverhältnisse**
 - a. Welche Personen bzw. Personengruppen sind im Machtbereich tätig? ZB Analyse aller an einem Markt beteiligten Personen bzw. Personengruppen = Marktanalyse.
 - b. Welche Personen teilen sich die Macht und in welchem Verhältnis? ZB Anteil der Kundengruppen an der Gesamtnachfrage, Anteile der Produzenten am Gesamtumsatz.
 - c. Wer sind meine Konkurrenten? ZB Analyse der Marktanteile.
 - d. Wie verhalten sich meine Konkurrenten? ZB welche Vor- und Nachteile habe ich gegenüber meinen Konkurrenten?
 - e. Welche Motive haben die Personen in meinem Machtbereich? In welchen Interessen sind sie sich einig, in welchen Interessen stehen Sie sich feindlich gegenüber?

Menschen und Unternehmen können ohne Beziehungen nicht existieren. Von der strategischen Stellung, die ein Mensch oder Unternehmen in dem Netz von Beziehungen, also mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Interessenten, Presse usw. einnimmt, hängt seine Macht ab.

2. Analyse der Engpassverhältnisse

- a. **Engpasspersonen:** ZB welche Personen bzw Personengruppen entscheiden über meine Entwicklung bzw die Entwicklung meines Betriebs? In welcher Reihenfolge?
 - b. **Engpassbereiche:** Welcher Bereich ist der kritische und beengt die Weiterentwicklung am stärksten? ZB der Absatz.
 - c. **Engpassfaktoren:** Welcher Faktor beengt die weitere Entwicklung am stärksten? ZB die Innovationskraft der Mitarbeiter.
3. Einfluss und Abhängigkeit beruhen und entstehen aus einer unüberschaubaren Anzahl von Faktoren. Deshalb verzettelt sich, wer über irgendeinen beliebigen dieser vielen Faktoren Macht zu erlangen sucht. **Man muss all seine Kräfte auf den jeweiligen Engpassfaktor konzentrieren. Leitregeln dazu sind:**
- a. Leistungen verbessern, in erster Linie die Engpassleistungen.
 - b. Beziehungen zur relevanten Umwelt laufend nähren und dadurch verdichten.
 - c. Den Kunden überraschen. Stets einen Schritt voraus sein.
 - d. Die Knappheit der eigenen Leistungen vergrößern, dh die Nachfrage danach steigern und das Angebot daran verringern.
 - e. Alle Anstrengungen primär auf die Engpässe richten, dh auf den Erwerb von Engpasskenntnissen, Engpassfähigkeiten und Engpassvermögen, auf die Beziehungen zu Engpasspersonen, auf die Eroberung von Engpasspositionen.

Literatur

- Brogsitter*, Globalisierung mit der richtigen Strategie – der Merkuria-Fall, in *Bürkle* (Hrsg), Mythos Strategie (2010) 219.
- Hamel*, The Future of Management (2007).
- Mewes*, Machtorientierte Führungslehre, Lehrbriefe 4 und 10 (1963).
- Seeger*, Die Kybernetische Managementlehre (EKS), Neubearbeitung, Modul 9 (2010).
- Simon*, Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia (2012).



Controller Institut

Wir entwickeln Kompetenzen weiter.

Certified Controller

Ihre zertifizierte Diplomausbildung zum erfolgreichen Controller

Start: 03.10.2016

Advanced Controlling Programm

Controlling-Expertise vertiefen und weiterentwickeln

Start: 11.10.2016

www.controller-institut.at

CFO aktuell- HALBJAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR HALBJAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Halbjahresabo 2016 inkl. Onlinezugang und App

(10. Jahrgang 2016, Heft 4-6)

EUR 53,20

Jahresabo 2016 EUR 133,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma _____ Kundennummer _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____ E-Mail _____

Telefon (Fax) _____ Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift _____

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53