

New Economy 5: Unternehmensführung in der New Economy

Rahild Neuburger

In den letzten Beiträgen der Serie „New Economy“ standen zu beobachtende Veränderungen auf dem Markt und im Wettbewerb im Vordergrund. Im Einzelnen ging es um die Veränderung der Spielregeln auf Märkten und im Wettbewerb allgemein, die Entstehung vernetzter und globaler Märkte sowie die konkreten Auswirkungen auf Kapitalmarkt und Wettbewerb.

All diese Entwicklungen wirken sich auf Unternehmen, Unternehmenspolitik und Unternehmensführung aus. Diese Auswirkungen bestehen vor allem in:

- neuen Herausforderungen an die Unternehmensführung
- veränderten Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung
- Auswirkungen auf die Funktionsbereiche in Unternehmen.

Diese Entwicklungen stehen im Mittelpunkt der folgenden drei Beiträge. Zunächst geht es um die Auswirkungen der veränderten Spielregeln auf die Unternehmensführung.

1. Das Unternehmen JUMA als Beispiel

Analog zu den vorherigen Beiträgen wird auch diesmal die zugrundeliegende Problematik an Hand eines einführenden Beispiels erläutert. Bei diesem Beispiel handelt es sich um das Unternehmen JUMA, das wir schon aus dem Beitrag über Märkte (vgl. Vernetzte und globalisierte Märkte in Heft 2/2002) kennen.

Bei JUMA handelt es sich um ein Textilunternehmen, das sich – wie mittlerweile viele Textilunternehmen – zunehmend auf seine Kernkompetenzen Design und Vertrieb konzentriert und sämtliche übrigen Funktionen konsequent auf andere Unternehmen auslagert. So erfolgt die Produktion der Bekleidung bei mehreren weltweit verteilten Produktionsunternehmen; Transport und Logistik der Waren übernehmen verschiedene Transportunternehmen, und für die Beschaffung der erforderli-

chen Materialien stehen mehrere Stoff- und Zubehörlieferanten zur Verfügung. Der Wertschöpfungsprozess erfolgt in der Regel so, dass JUMA ein Musterstück produziert, die für die Produktion erforderlichen Stoffe und Materialien auswählt und bestellt und Materialien plus Schnittmuster bzw. Musterstück an das jeweilige Produktionsunternehmen schickt. Dessen Aufgabe besteht dann nur noch in der Produktion nach den Vorgaben von JUMA. Zwischen JUMA und seinen Partnern existieren vertragliche Beziehungen, die von eher kurzfristigen Verträgen (z.B. für den Kauf bestimmter Materialien) bis hin zu langfristigen, engen Rahmenverträgen (z.B. im Rahmen der Produktion) reichen.

Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und die zunehmende *Vernetzung* stellen an die Unternehmensführung von JUMA neue Anforderungen, zu denen vor allem die Auswahl geeigneter Kooperationspartner, die Steuerung unternehmensübergreifender Prozesse und der Aufbau von Vertrauen zu diesen Partnern gehören. Zudem eröffnen sich neue wettbewerbsstrategische Chancen, denn JUMA kann durch Spezialisierung und Auslagerung einerseits Kosten reduzieren und damit die Produkte zu günstigeren Preisen anbieten. Andererseits besteht durch die Vernetzung mit anderen Partnern die Chance, kundenorientierte *Leistungsbindel* herzustellen, die sich von Wettbewerbern differenzieren. So kann JUMA beispielsweise durch die Spezialisierung auf Design und die Auslagerung von Produktion und Transport kostengünstiger produzieren. Gleichzeitig kann es durch die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen z.B. Spezialeffekte in die Kleidung (bestimmte Farben, Labels etc.) integrieren oder integrierte Leistungsbindel anbieten und sich somit von seiner Konkurrenz abheben.

Zur Unterstützung seines Vertriebs plant JUMA die Einrichtung eines neuen Show-Rooms, in dem den Außendienstmitarbeitern und den Händlern die neuen Produkte präsentiert werden können. Die hierfür erforderlichen finanziellen Mittel sollen auf Grund der verschärften Bedingungen der Fremdfinanzierung bei Banken (vgl. hierzu den Beitrag Auswirkungen der New Economy auf die Kapitalmärkte, Heft 3/2002) durch die Suche nach neuen Anteilseignern auf dem Kapitalmarkt gewonnen werden. In Folge muss sich JUMA stärker am Kapitalmarkt orientieren als dies früher der Fall war. Dies bedeutet, dass die Unternehmensführung bei wichtigen Entscheidungen die Auswirkungen und Signale auf die potenziellen Shareholder und den Kapitalmarkt berücksichtigen muss.

Dabei sieht sich die Unternehmensführung jedoch nicht nur einem verstärkten Druck seitens der Anteilseigner ausgesetzt. Auch die Kunden üben einen immer stärkeren Druck aus. Denn durch Informations- und Kommunikationstechniken und Internet steigt die Macht der Kunden. Händler und Endkunden von JUMA können im Internet z.B. die Preise der von JUMA angebotenen Kleidungsstücke mit denen der Konkurrenten schnell und direkt vergleichen oder *Preisagenturen* (z.B. 12snap.de) bzw. *Auktionen* (z.B. ebay.de) nutzen, um die Kleidungsstücke noch billiger zu erhalten. In Folge muss sich die Unternehmensführung von JUMA überlegen, durch welche Produktqualität und durch welche zusätzlichen Leistungen JUMA Kunden und Händler gewinnen und langfristig halten kann. Entscheidend kann dabei wiederum die enge, vernetzte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sein. Beispiel ist das Angebot einer Outdoor-Ausrüstung mit den dazugehörigen und farblich aufeinander abgestimmten Bergschuhen. Um diese Bergschuhe farblich abgestimmt herstellen zu können, ist die enge Zusammenarbeit mit dem Schuhproduzenten erforderlich.

An Hand des Beispiels JUMA lassen sich wichtige gegenwärtig zu beobachtende Entwicklungen verdeutlichen, die zu neuen Anforderungen und Herausforderungen für die Unternehmensführung führen:

- Konzentration auf *Kernkompetenzen* und *Vernetzung* mit anderen Unternehmen
- Herausbildung sog. *hybrider Wettbewerbsstrategien*
- Verstärkung der *Shareholder-Value-Orientierung*
- Zunehmende Macht des Kunden und daraus resultierende Relevanz der Kundenorientierung

Diese Entwicklungen sowie die daraus resultierenden veränderten Anforderungen an die Unternehmensführung stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

2. Konzentration und Vernetzung

Schon Adam Smith wies darauf hin: „Das Ausmaß der Spezialisierung wird begrenzt durch die Größe des Marktes“. Je globaler sich die Märkte entwickeln, desto stärker sind die zu beobachtenden Spezialisierungstendenzen. Diese Spezialisierungstendenzen drücken sich konkret darin aus, dass sich Unternehmen zunehmend auf ihre Kernkompetenzen bzw. wertschöpfenden Prozesse konzentrieren und sämtliche übrigen Kompetenzen bzw. Prozesse konsequent auslagern bzw. in engen Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern abwickeln.

Als *Kernkompetenzen* werden dabei diejenigen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen bezeichnet, in denen die jeweiligen Unternehmen ihre besonderen Stärken haben.¹ Beispiele sind bestimmte technische Fertigkeiten (z.B. die Entwicklung von Software), Design (z.B. der Entwurf und das Design von Bekleidung wie in der Textilindustrie) oder die Vermittlung von Lerninhalten (z.B. bei Weiterbildungsinstitutionen). Nach dem Ansatz der Kernkompetenzen werden diese Kernkompetenzen von sog. *Komplementärkompetenzen* flankiert, die zwar für die Leistungserstellung erforderlich sind, aber nicht unbedingt von den Unternehmen selbst erbracht werden müssen, sondern in enger Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen erstellt werden können. Beispiele sind die Erstellung von Handbüchern bei Softwareprodukten, die Produktion der Kleidungsstücke in der Textilbranche oder die Bereitstellung von Schulungsräumen bei Weiterbildungsmaßnahmen. Auf unser Beispiel JUMA bezogen, handelt es sich um Transport und Logistik. Neben den Kern- und Komplementärkompetenzen existieren sog. *Peripheriekompetenzen*, die vom Markt bezogen werden können. Typische Beispiele sind Disketten für den Versand der Softwareprodukte, bestimmte Einsatzmaterialien wie Nähgarne oder Knöpfe bei Kleidungsstücken oder Magnettafeln bzw. Schreibmaterial bei Weiterbildungsinstitutionen.

Je mehr Unternehmen sich nun auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Komplementär- und Peripheriekompetenzen auslagern, desto stärker ist der Trend zur engen Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Unternehmen. Dies liegt nahe, denn je weniger Funktionen für die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung das Unternehmen selbst abwickelt, desto mehr muss das Unternehmen mit anderen Unternehmen kooperieren und zusammenarbeiten. Dies gilt vor allem für die Abwicklung der Komplementärkompetenzen, da Kernkompetenzen definitionsgemäß selbst übernommen werden sollen und Peripheriekompetenzen am Markt bezogen werden und daher – zumindest der Theorie nach – in diesem Fall keine engen Kooperationen erforderlich sind. Deutlich wird dies noch einmal an Hand von JUMA: JUMA konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen Design und Vertrieb, arbeitet im Bereich der Komplementärkompetenzen (Produktion, Transport und Logistik) eng mit anderen Unternehmen zusammen und bezieht seine Peripheriekompetenzen wie z.B. Stoffe und Nähmaterialien am Markt.

Diese enge Zusammenarbeit führt in der Praxis zu unterschiedlichen, sich fast schon polarisierenden Tendenzen. Zum einen lässt sich ein stärkerer Trend zu rechtlichen Unternehmenszusammenschlüssen z.B. in Form von Fusionen beobachten, um die zugrunde liegenden Kompetenzen zu integrieren und sog. Größenvorteile oder *Economies of Scale* zu erzielen. Ein Beispiel hierfür ist die Fusion zweier Banken, um sich gemeinsam auf die Abwicklung des Zahlungsverkehrs zu konzentrieren und hier Synergieeffekte und somit *Economies of Scale* erzielen zu

können. Auf der anderen Seite ist die Tendenz zu beobachten, dass immer mehr kleinere Unternehmen entstehen, die sich auf ihre Kernkompetenzen spezialisiert haben und mit anderen Unternehmen eng zusammenarbeiten, um gemeinsam kundenorientierte Lösungen anzubieten. In diesem Fall arbeiten die Unternehmen wirtschaftlich sehr eng miteinander, sind – im Gegensatz zu den eben genannten Fusionen – rechtlich jedoch unabhängig voneinander. Ziel ist die Realisierung von Verbundvorteilen bzw. *Economies of Scope*. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist der Unternehmensverbund Euregio am Bodensee, in dem sich ca. 30 kleine Unternehmen zusammengeschlossen haben, die in unterschiedlichen Konstellationen gemeinsame Produkt- und Kundenlösungen entwickeln.² Liegt ein konkreter Kundenauftrag vor, schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, die diesen konkreten Kundenauftrag gemeinsam abwickeln. Basis für die enge Zusammenarbeit stellen oft informations- und kommunikationstechnische Systeme dar, die mittlerweile zwischen Unternehmen dieselben Möglichkeiten des Informationsaustauschs und der Kommunikation erlauben wie innerhalb des Unternehmens, so dass die Zusammenarbeit auch unternehmensübergreifend effizient erfolgen kann.

An die Unternehmensführung dieser kleineren Unternehmen stellen sich durch die Konzentration einerseits und die stärkeren Vernetzungstendenzen andererseits jedoch ganz neue Anforderungen. Zu ihnen zählen:

- Ein verstärktes ressourcenorientiertes Denken. Dabei steht vor allem die kontinuierliche Definition, Abgrenzung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen im Vordergrund. Beispiel ist JUMA, das sich auf Design und Vertrieb konzentriert.
- Die Fähigkeit, mit anderen Unternehmen zu kooperieren und vernetzt zusammen zu arbeiten, auch wenn es sich möglicherweise um Konkurrenten handelt. Beispiel für die enge Zusammenarbeit mit Konkurrenten sind Wettbewerber, die gemeinsame Entwicklungsprojekte durchführen oder Banken, die ihre Zahlungsabwicklung gemeinsam abwickeln, um Einsparungspotenziale zu erzielen. Auf JUMA bezogen, handelt es sich um die verschiedenen Produzenten, Lieferanten und Spediteure, mit denen JUMA eng zusammen arbeitet.
- Die Fähigkeit, geeignete Kooperationspartner zu akquirieren, um die vom Kunden nachgefragten Problem- bzw. Problemlösungen erstellen zu können. Voraussetzung hierfür ist das Wissen über die potenziell zur Verfügung stehenden Kooperationspartner einerseits und die Kenntnis über die jeweiligen speziellen Kernkompetenzen dieser Partner andererseits. So muss sich JUMA z.B. überlegen, welche potenziellen Produktions- und Transportunternehmen generell existieren, und ob sie für die Produktion und die Lieferung der anstehenden Kollektionen geeignet sind. Dies stellt einerseits eine neue Anforderung dar – andererseits eröffnet sich hierdurch die Chance, das Prinzip der Marktorientierung auch im Bereich der Beschaffungsmärkte konsequent umzusetzen. Denn durch die aufgaben- und problemorientierte Suche nach neuen Kooperationspartnern besteht die Chance, jeweils diejenigen Kooperationspartner zu akquirieren, die die zugrunde liegenden Anforderungen am besten erfüllen können.³
- Eine mit diesem Punkt eng zusammenhängende verstärkte globale und internationale Ausrichtung bei der Suche nach geeigneten Partnern. Denn im Zuge der zunehmenden Globalisierung der Märkte vergrößert sich das Spektrum an in Frage kommenden Partnern. Beispiel ist JUMA, das die Produktion auf weltweit verteilte Unternehmen ausgelagert hat. Andere Beispiele finden sich in der

- High-Tech- oder Automobilbranche, wo häufig Kooperationen mit in unterschiedlichen Regionen ansässigen Partnern zu beobachten sind.
- Die Fähigkeit, unternehmensübergreifende Prozesse zu steuern und nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die beteiligten Partnerunternehmen zu koordinieren. Je mehr Unternehmen in die Abwicklung des zugrunde liegenden Wertschöpfungsprozess eingebunden sind, je vernetzter die Unternehmen zusammenarbeiten und je standortverteilter die beteiligten Unternehmen arbeiten, desto schwieriger wird die Steuerung und Kontrolle der eingebundenen Partnerunternehmen. Dies lässt sich nochmals am Beispiel JUMA verdeutlichen. Wie im obigen Beispiel skizziert, liefert JUMA in bestimmten Fällen die Materialien und das zugehörige Schnittmuster an den betroffenen Produktionsbetrieb. Dessen Aufgabe besteht in der Produktion der Kleidungsstücke mit den mitgesandten Materialien auf der Basis des mit geschickten Schnittmusters. Genau genommen handelt es sich um eine Art verlängerte Produktions- und Werkbank von JUMA. Im Vergleich zur intern angesiedelten Produktion hat JUMA jedoch weniger Einfluss, Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten – klassische Steuerungs- und Führungsinstrumente lassen sich hier oft nur begrenzt anwenden.

Dies gilt vor allem für das zugrunde liegende Führungsverständnis. Prinzipiell unterscheidet die Literatur zwei Führungsansätze: Den *tätigkeits-* und den *ergebnisorientierten* Führungsstil.⁴ Während in klassischen, hierarchischen Unternehmensstrukturen der tätigkeitsorientierte Führungsansatz überwog, bei dem die Vorgabe und die Kontrolle von Tätigkeiten im Mittelpunkt stand, werden bei der ergebnisorientierten Führung Ergebnisse vorgegeben, für deren Erreichung der einzelne selbst verantwortlich ist. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: Wäre JUMA eher hierarchisch organisiert und würde die Kleidungsstücke selbst produzieren, würde im Rahmen der tätigkeitsorientierten Führung genau vorgegeben, welche Produktionsschritte erforderlich sind und in welcher Reihenfolge sie erfolgen sollen. Bei einer ergebnisorientierten Führung wird dagegen das zu erzielende Ergebnis (z.B. Qualität und Form der produzierten Kleidungsstücke) vorgegeben; wie und in welchen Schritten die Produktion dann genau erfolgt, wird weder vorgegeben noch kontrolliert. Lagern Unternehmen nun bestimmte Funktionen aus, ist eine tätigkeitsorientierte Führung kaum mehr realisierbar, da der Kontroll- und Abstimmungsaufwand zu groß wäre. Erfolgversprechender sind dagegen Formen der ergebnisorientierten Führung, indem den produzierenden Unternehmen das Ergebnis und bestimmte einzuhaltende Qualitätsstandards vorgegeben werden.

Die Forderung nach einer eher ergebnisorientierten Führung gilt jedoch nicht nur im Zusammenhang mit der Steuerung unternehmensübergreifender Prozesse. Die ergebnisorientierte Führung wird auch unternehmensintern immer wichtiger. Denn Informations- und Kommunikationstechniken sowie Internet erlauben neue Formen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit, die sich vor allem durch die Integration bisher getrennter Aufgaben, weniger Zentralisierung und vermehrtes standortverteilter Arbeiten charakterisieren lassen. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: Die Unternehmensführung von JUMA bietet seinen Mitarbeitern im Bereich Design alternierende Formen der Telearbeit an. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter einen Teil ihrer Aufgaben zu Hause abwickeln können und nur noch an bestimmten Tagen im Unternehmen präsent sind. Diese Form der Arbeitsteilung, die auf Grund der Aufgabenstellung – es handelt es sich hier um abgrenzbare, integrierte Aufga-

benstellungen – einerseits und der zugrunde liegenden informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur andererseits realisierbar ist, funktioniert nur dann, wenn von der Unternehmensführung aus Ergebnisse und keine Tätigkeiten vorgegeben und kontrolliert werden. Denn die tätigkeitsorientierte Kontrolle von Mitarbeitern, die an verschiedenen Standorten arbeiten, ist nur schwer möglich.

Unabhängig davon, ob es sich um die Steuerung anderer Unternehmen oder um die Steuerung der eigenen Mitarbeiter handelt, ist hier die Unternehmensführung vor neue Herausforderungen gestellt, da sie mit zunehmender Kooperation und Vernetzung unter Umständen den Einfluss auf wichtige unternehmensübergreifend ablaufende Prozesse verliert. Daher stellt der Aufbau von Vertrauen eine weitere wichtige Anforderung an die Unternehmensführung dar. Je mehr Unternehmen vernetzt und kooperativ zusammenarbeiten und weniger klassische Steuerungs- und Kontrollmechanismen greifen, desto wichtiger ist der Aufbau von Vertrauen. Vertrauen gilt in diesem Zusammenhang häufig als eine transaktions- und koordinations-senkende Institution, da durch den Aufbau von Vertrauen erforderliche Abstimmungs- und Vertragsnotwendigkeiten geringer werden oder sogar ganz entfallen können.⁵ Gelingt es z.B. JUMA, mit seinen Produzenten eine langfristige Vertrauensbasis aufzubauen, sind vertragliche Regelungen, die jeden Eventualfall berücksichtigen, nicht mehr so unbedingt erforderlich. Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen sind jedoch schon längerfristig existierende Beziehungen. Hierin liegt aus der Sicht der Unternehmensführung ein nicht zu unterschätzendes Problem: Denn je flexibler die Unternehmen zusammenarbeiten, desto wichtiger wird zwar Vertrauen als Basis, desto weniger lässt sich jedoch auf Grund der flexiblen Zusammenarbeit Vertrauen aufbauen. In diesem Zusammenhang wird mitunter auch von „Vertrauensdilemma“ gesprochen.⁶ Auch die Bewältigung dieser Problematik stellt für die Unternehmensführung in der New Economy eine wichtige Herausforderung dar.

3. Chancen durch hybride Wettbewerbsstrategien

Konzentration und Vernetzung stellen jetzt nicht nur veränderte Anforderungen an die Unternehmensführung, wie sie eben skizziert wurden. Konzentration und Vernetzung eröffnen auch neue Chancen für die Unternehmensführung, da sie veränderte Wettbewerbsstrategien erlauben, zu denen insbesondere die sog. hybriden Strategien zählen. Unter hybriden Strategien werden Wettbewerbsstrategien verstanden, die zwei klassische Wettbewerbsstrategien verbinden, die in der bisherigen theoretischen und praktischen Diskussion als nicht zu integrieren galten: *Kostenführerschaft* und *Differenzierung*. Beide Wettbewerbsstrategien verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen.⁷ Ziel der Kostenführerschaft ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die Erzielung möglichst geringer Kosten, um somit günstige Preise anbieten zu können. Beispiele sind Discount-Läden wie Aldi oder Lidl. Ziel der Differenzierung ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch bestimmte Produkteigenschaften oder zusätzliche Leistungen, in denen sich das Angebot von dem Angebot der Konkurrenz unterscheidet. Beispiel ist – um beim Lebensmitteleinzelhandel zu bleiben – das Unternehmen Tengelmann, das einen zusätzlichen Bring-Service anbietet, in dem es sich von anderen Lebensmitteleinzelhändlern differenziert. Eine Verknüpfung beider Wettbewerbsstrategien ist nach

der herkömmlichen Lehre nicht möglich; die Unternehmen müssen sich für eine der beiden Strategien entscheiden. Den Versuch, beide Strategien gleichzeitig zu verfolgen, wertet Porter als „zwischen den Stühlen sitzen“.

Im Zuge von Digitalisierung und Vernetzung gilt dies nicht mehr so unbedingt. Durch die Spezialisierung auf ihre Kernkompetenzen können Unternehmen einerseits Größenvorteile bzw. Economies of Scale erzielen und somit Kostenvorteile im Sinne der Strategie der Kostenführerschaft generieren. Andererseits erlaubt die Vernetzung mit anderen Unternehmen die Erzielung von Economies of Scope oder Verbundvorteilen, auf deren Basis sich Differenzierungsvorteile erzielen lassen. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: Spezialisiert sich eine Bank auf die Zahlungsabwicklung, lassen sich hier Kostenvorteile erzielen; geht die Bank gleichzeitig mit anderen Finanzdienstleistungsunternehmen wie z.B. Versicherungen enge Kooperationen ein, lassen sich gleichzeitig zusätzliche Leistungen anbieten, in denen sich die Bank von anderen Banken differenzieren kann. Beispiel ist das Angebot verschiedener, auf den Kunden zugeschnittener Versicherungen in Verbindung mit dem Girokonto. Die Entscheidung für Kostenführerschaft oder Differenzierung ist somit unter bestimmten Bedingungen nicht mehr unbedingt erforderlich; Unternehmen können beide Strategien verbinden, wenn es ihnen gelingt, sich einerseits zu spezialisieren und andererseits mit anderen Unternehmen vernetzt zusammen zu arbeiten.

Die Verknüpfung der Wettbewerbsstrategien zu sog. hybriden Strategien eröffnet der Unternehmensführung neue Chancen und Möglichkeiten, indem sie sich vom Wettbewerber differenzieren, dabei jedoch günstige Preise anbieten kann. Vor dem Hintergrund der sich intensivierenden Wettbewerbsbedingungen (vgl. hierzu den Beitrag „Wettbewerb unter den Bedingungen der New Economy“ in GWP Heft 4/2002) wird dies immer wichtiger.

4. Intensivierung der Kapitalmarkt-Orientierung

Neue Anforderungen stellen sich an die Unternehmensführung auch durch die verstärkte Kapitalmarktorientierung, der sie ausgesetzt ist. Im Beitrag 3 dieser Serie – Auswirkungen der New Economy auf die Kapitalmärkte (vgl. Heft 3/2002) – wurde der Zusammenhang schon verdeutlicht: Je größer der Einfluss der Anteilseigner bzw. Shareholder wird, je wichtiger kapitalmarktbezogene Größen wie Aktienkurse und Marktwert werden und je mehr Unternehmen auf Grund von Regelungen wie *Basel II* gezwungen werden, unabhängig von Banken die erforderlichen finanziellen Mittel zu beschaffen, desto mehr ist die Unternehmensführung gezwungen, kapitalmarktorientiert zu entscheiden und die Auswirkungen der Entscheidungen auf den Kapitalmarkt stärker zu berücksichtigen.

Dies kann dazu führen, dass sich Unternehmen vor Entscheidungen und Maßnahmen eher kurzfristig orientieren, indem sie Entscheidungen präferieren, die sich kurzfristig positiv auf den Kapitalmarkt auswirken. In Folge werden unter Umständen langfristige, strategische wichtige Entscheidungen immer mehr in den Hintergrund gedrängt, auch wenn sie – langfristig betrachtet – für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung wären. Typisches Beispiel sind Investitionen, die zunächst aus der Sicht der Shareholder vielleicht zu Einbußen führen, für das langfristige Überleben jedoch wichtig sind. Somit ist die Unternehmensführung immer

stärker gezwungen, das eher kurzfristige Shareholder-Value-Denken mit langfristige unternehmerischem Denken sinnvoll zu integrieren und beide Perspektiven parallel im Auge zu behalten. Dies ist bestimmt nicht einfach.

5. Zunehmende Macht des Kunden

Neuartige Anforderungen stellen sich an die Unternehmensführung nicht nur durch die Shareholder, sondern auch durch die Kunden. Denn Informations- und Kommunikationstechniken sowie Internet erhöhen die Transparenz, verbessern die Vergleichsmöglichkeiten für den Kunden und führen zu neuen Institutionen wie Preisagenturen oder Auktionen, über die die Kunden die von ihnen gewünschten Leistungen billiger erwerben können als im Vor-Internet-Zeitalter. In Folge sind die Unternehmen gezwungen, den Nutzen und die Wertschöpfung für den Kunden stärker in den Vordergrund strategischer Überlegungen zu stellen und Produkt- und Leistungsangebot, organisatorische Strukturen und erforderliche Kompetenzen stärker auf den Kunden auszurichten.

Möglich wird dies durch:

- Konzentration und Vernetzung, um – wie in den bisherigen Ausführungen zu Konzentration/Vernetzung und der Herausbildung alternativer Wettbewerbsstrategien verdeutlicht wurde – kundenindividuelle Produkte erstellen und zu vom Kunden akzeptierten Preisen anbieten zu können.
- Flexible, kundenorientierte Unternehmensstrukturen, wie sie im nächsten Beitrag vorgestellt werden.
- Die individuelle Berücksichtigung von Kundenwünschen, wie sie z.B. im Zusammenhang von Ansätzen wie *One-to-One-Marketing* diskutiert werden. Dabei handelt es sich um ein Konzept, das die kundenindividuelle Gestaltung des Produkt- und Leistungsangebotes sowie die individuelle Kommunikation mit dem Kunden in den Vordergrund der Betrachtung stellt.⁸
- Eine verstärkte Interaktion mit dem Kunden und Integration des Kunden in die Entwicklung und Erstellung der Produkte und Leistungen.
- Eine verstärkte Mitarbeiter-Orientierung z.B. durch eine mitarbeiterorientierte Anreizgestaltung. Denn Studien zeigen immer wieder: Je zufriedener die Mitarbeiter sind, desto höher ist die Kundenorientierung.⁹

6. Fazit

Ausgangspunkt des Beitrags war die Frage nach neuen Anforderungen an die Unternehmensführung durch die sich verändernden Bedingungen auf Märkten und im Wettbewerb.

Zusammenfassend zeigen sich vor allem folgende neuen Herausforderungen:

- Konzentration sowie Spezialisierung einerseits und Kooperation, Vernetzung und enge Zusammenarbeit andererseits erfordern ein stärkeres ressourcenorientiertes Denken sowie eine verstärkte unternehmensübergreifende Ausrichtung.

Hierzu gehören das Wissen über potenzielle Kooperationspartner, die Suche nach geeigneten Partnern, die Realisierung der Kooperation mit diesen Partnern, die Steuerung sowie Kooperation unternehmensübergreifender Prozesse, ein Umdenken in Richtung ergebnisorientierter Führung sowie vor allem der Aufbau von Vertrauen.

- Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien, die die bisher immer nur getrennt betrachteten Strategien der Kostenführerschaft und Differenzierung unter bestimmten Bedingungen sinnvoll verbinden können.
- Verstärkte Ausrichtung der Entscheidungen und Tätigkeiten in Richtung Shareholder und Kapitalmarkt ohne die Vernachlässigung der langfristigen Perspektive und Ausrichtung der Unternehmung.
- Verstärkte Ausrichtung und Orientierung an den Kundenwünschen, um der zunehmenden Macht der Kunden erfolgreich entgegen wirken zu können.

Insgesamt wird deutlich: Im Zeitalter von Internet und New Economy stellen sich neuartige Anforderungen, die die Komplexität der Unternehmensführung erhöhen. Denn einerseits erhöhen sich die Chancen – z.B. durch Konzentration und Vernetzung bzw. die Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien – die Wettbewerbsposition verbessern und ausbauen zu können. Andererseits sieht sich die Unternehmensführung mit neuen Anforderungen konfrontiert, die aus ganz unterschiedlichen Richtungen entstehen und die sich manchmal auch nicht so ohne weiteres verbinden lassen: von Kooperationspartnern, von Anteilseignern, von Kunden und letztlich auch von den eigenen Mitarbeitern, wenn es z.B. um den Einsatz neuerer, flexibler Unternehmensstrukturen (wie z.B. *Telearbeit*) geht. Und dabei lässt sich festhalten, dass zum einen die Anforderungen und die Verantwortung zunehmen, andererseits jedoch der Einfluss auf die zugrunde liegenden Prozesse geringer wird und sich klassische Führungskonzepte und -prinzipien nicht ohne weiteres umsetzen lassen. Es wird spannend, welche Institutionen und Führungsansätze sich hier zukünftig entwickeln werden.

Glossar

<i>Auktion</i>	Form der Preisfindung
<i>Differenzierung</i>	Wettbewerbsstrategie mit dem Ziel, sich durch ein bestimmtes Leistungsmerkmal oder eine zusätzliche Leistung von den Wettbewerbern zu differenzieren.
<i>Digitalisierung</i>	Zunehmende Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechniken.
<i>Economies of Scale</i>	Von Economies of Scale oder Größenvorteilen wird gesprochen, wenn sich mit steigender Anzahl an erstellten Produkten oder angebotenen Dienstleistungen die Kosten pro Stück dieses Produktes bzw. dieser Dienstleistung reduzieren.
<i>Economies of Scope</i>	Von Economies of Scope oder Verbundvorteilen wird gesprochen, wenn sich durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Vorteile ergeben.
<i>Ergebnisorientierte Führung</i>	Vorgegeben und kontrolliert wird das Ergebnis einer zu erbringenden Leistung wie z.B. Form, Beschaffenheit und Qualität der Leistung.
<i>Hybride Wettbewerbsstrategien</i>	Wettbewerbsstrategien, die die Vorteile der Kostenführerschaft (Erzielung günstiger Kosten) und der Differenzierung (Differenzierung vom Konkurrenten) integrieren.

<i>Kernkompetenzen</i>	Diejenigen Kompetenzen eines Unternehmens, auf denen seine Wettbewerbsvorteile basieren.
<i>Komplementärkompetenzen</i>	Komplementärkompetenzen sind für den strategischen Erfolg des Unternehmens nicht so entscheidend, für die Erstellung der Leistung jedoch als Ergänzung zu den Kernkompetenzen wesentlich.
<i>Kostenführerschaft</i>	Wettbewerbsstrategie, die die Realisierung möglichst günstiger Kosten in den Vordergrund stellt, um möglichst günstige Preise anbieten zu können.
<i>Leistungsbündel</i>	Zusammenstellung verschiedener Sach- und Dienstleistungen zu einem Bündel von Leistungen.
<i>New Economy</i>	Unternehmen der Internet-Welt.
<i>Old Economy</i>	Unternehmen der Industriegesellschaft.
<i>One-to-One-Marketing</i>	Konzept, das die individuellen Wünsche des Kunden in die Erstellung des Produktes und die Kommunikation integriert.
<i>Peripheriekompetenzen</i>	Peripheriekompetenzen ergänzen die Kern- und Komplementärkompetenzen, sind für die Wettbewerbsposition jedoch von nachrangiger Bedeutung.
<i>Preisagentur</i>	Intermediär im Internet, der den Nutzer bei der Suche nach dem günstigsten Produkt unterstützt.
<i>Shareholder Value Orientierung</i>	Orientierung der Unternehmensführung an den Anteilseignern
<i>Tätigkeitsorientierte Führung</i>	Vorgegeben und kontrolliert werden die einzelnen Tätigkeiten, die zur Leistungserbringung erforderlich sind.
<i>Telearbeit</i>	Leistungserbringung erfolgt standortverteilt bzw. standortunabhängig. Beispiel ist die Teleheimarbeit.
<i>Transaktionskosten</i>	Koordinations- und Kommunikationskosten, die für die Erbringung eines Leistungsaustauschs entstehen.
<i>Vernetzung</i>	Kurz- oder langfristige Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken.
<i>Virtuelle Community</i>	Stellt interessierten Nutzern eine elektronische Plattform für Kommunikation und Informationsaustausch zur Verfügung
<i>Zulieferkette</i>	Kette derjenigen Lieferanten, die für die Erstellung eines Produktes oder einer Leistung erforderlich sind.

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu näher Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review May/June 1990, S. 79-91.
- 2 Vgl. hierzu <http://eb.virtuelle-fabrik.com/>
- 3 Vgl. hierzu näher Picot, A./Neuburger, R. (2001): Virtuelle Organisationsformen im Dienstleistungssektor, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 805-823.
- 4 Vgl. hierzu z.B. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, München 2000.
- 5 Vgl. hierzu z.B. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation, Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2003 sowie Ripperger, T.: Die Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1999.
- 6 Vgl. hierzu näher Sydow J.: Erfolg als Vertrauensorganisation, in: Office Management Heft 7/8, 1996, S. 10-13.
- 7 Vgl. hierzu näher Porter M. E.: Wettbewerbsstrategie, 9. Auflage, Frankfurt 1997.
- 8 Vgl. hierzu näher Wirtz, B.R.: Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.
- 9 Vgl. hierzu näher Heskett, J.; Sasser, E.; Schesubger, R.: The Service Profit Chain. How leading companies link profit and growth to loyalty satisfaction and value, New York 1997.