

Auszug aus Harvard Business Manger 01.10.13

## Wertschöpfung

### Die neue Theorie der Unternehmung

Von Todd Zenger

**Konzentrieren Sie sich nicht so sehr auf Wettbewerbsvorteile. Entwickeln Sie lieber einen schlüssigen Ansatz, der Ihrem Unternehmen über Jahre Wachstum sichert.**

**Verteidigen Sie nicht immer nur Ihre Marktmacht. Entwickeln Sie lieber einen Ansatz für jahrelanges, nachhaltiges Wachstum.**

Was ist eigentlich Strategie? Attraktive Märkte entdecken, sie erschließen und sich durch eine geschickte Positionierung einen langfristigen Wettbewerbsvorteil sichern. So oder ähnlich würden vermutlich die meisten Manager auf diese Frage antworten. Und wie lässt sich so eine Position erreichen? Indem ein Unternehmen den Kunden entweder ein außergewöhnliches Wertangebot macht oder ein gewöhnliches Angebot zu außergewöhnlich niedrigen Kosten. Diese Definition von Strategie bestimmt immer noch die Lehrpläne von Business Schools in aller Welt. Wertvolle Positionen, die schwer nachzuahmen sind, werfen nachhaltig Gewinne ab, so die Überlegung.

Nur leider belohnen Investoren die Managementteams ihrer Unternehmen nicht dafür, einfach nur Positionen zu besetzen und zu verteidigen. Die Aktienmärkte sind voll von Unternehmen mit starken Marktpositionen und schwachen Kursen.

**Was Investoren wollen, ist neue Wertschöpfung - Wertschöpfung in noch nicht gekanntem Ausmaß.**

Nur die bisherigen Renditen zu halten, auch wenn diese hervorragend sind, sorgt nicht für nennenswerte Kurssteigerungen. **Die positiven Überraschungen von morgen müssen mehr wert sein als die von gestern.**

Das Streben nach Wachstum gefährdet häufig die Marktstellung eines Unternehmens. Michael Porter, der führende Vertreter derer, die Strategie als Positionierung definieren, hat einmal gesagt: "Wachstumsbemühungen verwässern Alleinstellungsmerkmale, schaffen Kompromisse, verschlechtern die Positionierung und erodieren letztlich den Wettbewerbsvorteil. Das Wachstumsgebot gefährdet die Strategie." Dieser Ansatz bietet nicht nur wenig Anleitung, wie nachhaltige Wertschöpfung funktionieren kann, er rät sogar von jeglichem Wachstum ab, das ein Unternehmen von der aktuellen strategischen Position wegbewegen könnte. Der Ansatz erkennt zwar das Problem, hält aber jenseits von "Durchhalten" keinen sinnvollen Rat bereit.

**Die größte strategische Herausforderung** für Unternehmenslenker besteht nicht darin, einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen oder zu verteidigen - bis heute der primäre Fokus der Strategiearbeit -, sondern darin, **immer wieder neue und unerwartete Arten der Wertschöpfung zu finden.**