

# Gute Strategie / Schlechte Strategie

Rumelt

2026

ISBN 978-3-8006-7987-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## KAPITEL 6

### Hebelwirkung einsetzen

Eine gute Strategie zieht ihre Kraft daraus, dass sie Gedanken, Energie und Maßnahmen bündelt. Diese Konzentration, die im richtigen Moment auf ein zentrales Ziel ausgerichtet wird, kann eine Kaskade positiver Ergebnisse hervorbringen. Ich nenne diese Kraftquelle *Hebelwirkung*.

Archimedes sagte einmal: »Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist, und einen Drehpunkt, der stark genug ist, und ich werde die Welt bewegen.« Was er zweifellos wusste, aber nicht sagte, war, dass sein Hebel Milliarden von Kilometern lang sein müsste, um die Erde bewegen zu können. Mit diesem riesigen Hebel könnte Archimedes mit einer Armbewegung die Erde um den Durchmesser eines Atoms bewegen. Angesichts des damit verbundenen Aufwands wäre es klug, seinen Hebel dort einzusetzen, wo diese winzige Bewegung die größte Wirkung erzielen würde. Das Geheimnis strategischer Hebelwirkung besteht darin, solche entscheidenden Drehpunkte zu finden und alle Kraft auf sie zu konzentrieren.

Löst man einen Schlussstein, stürzt ein riesiger Bogen ein. Nutzt man den Moment, wie es James Madison 1787 tat, als er die Ideen seines Kollegen Edmund Randolph in den ersten Entwurf der Verfassung der Vereinigten Staaten umsetzte, kann man eine große Nation gründen. Wenn das größte Computerunternehmen der Welt an Ihre Tür klopft und Sie fragt, ob Sie ein Betriebssystem für einen neuen Personal Computer liefern können, antworten Sie: »Ja, das können wir!« Vergessen Sie nicht, darauf zu bestehen, dass der Vertrag Ihnen auch nach der Vergütung Ihrer Dienstleistung den Weiterverkauf der Software an Dritte erlaubt. So tat es Bill Gates 1980. Vielleicht gehören Sie dann zu den reichsten Menschen weltweit.

Im Allgemeinen entsteht ein strategischer Hebel durch eine Mischung

- aus Vorwegnahme, also *vorausschauendem* Denken,
- der Erkenntnis, was in einer Situation am *kritischsten* ist, also einem Dreh- und Angelpunkt, und
- einer *konzentrierten* Anstrengung.

## Vorausschauendes Denken

Ein strategisch denkender Mensch hat möglicherweise Einblick in vorhersehbare Aspekte des Verhaltens anderer, die er zu seinem Vorteil nutzen kann. Auf der niedrigsten Ebene basiert eine Strategie, in Immobilien in Manhattan zu investieren, auf der Annahme, dass die zukünftige Nachfrage nach diesen Immobilien deren Wert steigern wird. Im Kontext einer Wettbewerbsstrategie bestehen die wichtigsten Vorhersagen oft aus der Nachfrage der Kundschaft und der Reaktionen der Mitbewerber.

Als Beispiel für eine Vorwegnahme ist das Unternehmen Toyota, das mehr als eine Milliarde Dollar in die Entwicklung von Hybrid-Technologien investiert hat, während in den Vereinigten Staaten der SUV-Boom boomte: Damit wurden ein elektronisch gesteuertes stufenloses Getriebe und eigene Chips und Software zur Systemsteuerung entwickelt. Dieser Investition lagen zwei Annahmen zugrunde: Erstens ging das Management davon aus, dass der Druck, den Kraftstoffverbrauch zu senken, Hybridfahrzeuge im Laufe der Zeit zu einer wichtigen Produktkategorie machen würde. Zweitens glaubte es, dass andere Autohersteller, sobald sie die Möglichkeit hätten, die Technologie von Toyota zu lizenzieren, dies auch tun und nicht in die Entwicklung möglicherweise überlegener Systeme investieren würden. Bislang haben sich beide Erwartungen als zutreffend erwiesen.

Was man bezüglich des Verhaltens anderer, insbesondere der Konkurrenz, erwartet, ist entscheidend. Es ist mittlerweile klar, dass das US-Militär bei der Invasion des Irak im Frühjahr 2003 die Entstehung einer starken Aufstandsbewegung nicht vorhergesehen haben. Wie die US-Armee selbst feststellte: »Die Schwierigkeit für die Armee und die anderen Streitkräfte im Irak bestand im April und Mai 2003 darin, dass der Übergang zu einem neuen Feldzug vor Beginn nicht gut durchdacht, geplant und vorbereitet war. Darüber hinaus erwiesen sich die Annahmen darüber, wie der Irak nach Saddam Hussein aussehen würde, und auf denen der Übergang basierte, als weitgehend falsch.«<sup>33</sup>

Gleichzeitig wurde der irakische Aufstand zumindest teilweise von ehemali-

gen irakischen Militäroffizieren initiiert, die davon ausgingen, dass die Berichterstattung über US-Opfer die öffentliche Meinung in den USA zugunsten eines Rückzugs beeinflussen würde, wie es in Vietnam und in Mogadischu der Fall gewesen war. Tatsächlich hatte Saddam Hussein laut Bob Woodward eine arabische Übersetzung von *Black Hawk Down*, dem US-amerikanischen Kriegsfilm von 2001, in Auftrag gegeben und Kopien an seine hochrangigen Offiziere verteilt.<sup>34</sup> Genau betrachtet, haben die US-Planer also die Vorwegnahme der Iraker nicht vorweggenommen.

Die meisten strategischen Vorwegnahmen stützen sich auf die vorhersehbaren »nachgelagerten« Ergebnisse bereits eingetretener Ereignisse, auf bereits bestehende Trends, auf perspektivische wirtschaftliche oder soziale Dynamiken oder auf das routinemäßige Verhalten anderer Akteure.

Einige der bemerkenswertesten Vorwegnahmen in modernen Unternehmen stammen von Pierre Wack und Ted Newland von Shell International. Ich lernte Wack 1980 kennen. Ihm zufolge sind »bestimmte Aspekte zukünftiger Ereignisse vorbestimmt: Wenn es im Himalaya einen Sturm gibt, kann man mit Sicherheit vorhersagen, dass es morgen oder übermorgen zu Überschwemmungen in der Gangesebene kommen wird.« Die »Flut«, die Wack und Newland bereits 1970 vorhergesagt hatten, war der Aufstieg der OPEC und die darauffolgende Energiekrise. Der Sturm, der diese Flut auslöste, war anhand der Einkommens- und Bevölkerungsentwicklung in wichtigen Ölförderländern vorherzusehen. Insbesondere der Iran, der Irak und Venezuela verfügen über massive Ölreserven sowie eine stark wachsende Bevölkerung, außerdem verfolgen sie ehrgeizige Ziele. Wack und Newland sagten voraus, dass solche Länder stark motiviert seien, die Preise anzuheben. Sie sahen es kommen, dass Preiserhöhungen wiederum Ländern wie Saudi-Arabien und Kuwait die Augen öffnen würden, dass Öl im Boden schneller an Wert gewinnen könnte als die Dollar, für die es nach Förderung gekauft wurde.<sup>35</sup>

Im Jahr 1981 hatte ich das Glück, eine Woche mit Pierre Wack auf einer Konferenz der Shell Planning Group in England zu verbringen. Als wir über verschiedene Szenarien sprachen, erklärte er:

*Wenn man eine standardmäßige »Szenario«-Prognose erstellt, erhält man am Ende ein Diagramm mit drei Linien, die mit »hoch«, »mittel« und »niedrig« beschriftet sind. Jeder, der sich das ansieht, glaubt, man habe die Faktor Unsicherheit Rechnung getragen. Dann plant man natürlich mit »mittel«! Aber dabei übersieht man das Risiko. Das Risiko besteht nicht darin, dass der Ölpreis hoch oder niedrig ist. Das Risiko besteht darin, dass er noch weiter*

*steigt, Sie zu einer großen Investition verleitet werden, und der Ölpreis dann umkehrt und auf ein niedriges Niveau fällt, sodass Sie auf nutzlosen Vermögenswerten sitzenbleiben.*

Die riskante Wette, um die sich Wack 1981 Sorgen machte, sollte sich im Laufe des nächsten Jahrzehnts bewahrheiten, als der Ölpreis seinen Aufwärtstrend bei etwa 36 Dollar pro Barrel beendete, bevor er wieder auf 20 Dollar pro Barrel sank. Wie er vorausgesehen hatte, führten die stark gestiegenen Ölpreise Ende der 1970er-Jahre zu neuen Bohrungen und geologischen Untersuchungen. Als jedoch die neuen Vorkommen in der Nordsee und in Alaska erschlossen wurden, drückte das erhöhte Angebot den Ölpreis. Menschen ohne Wacks Weitsicht, wie George W. Bush, der stark in Offshore-Bohrungen investiert hatte, mussten mit ansehen, wie ihr Geschäft zusammenbrach.

Vorausschauendes Denken erfordert keine übersinnlichen Fähigkeiten. In vielen Fällen bedeutet Vorwegnahme einfach, die Gewohnheiten, Vorlieben und Richtlinien anderer zu berücksichtigen sowie zu bedenken, dass auf Veränderung mit Trägheit und Einschränkung reagiert wird.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Dreh- und Angelpunkt

Um eine Hebelwirkung zu erzielen, müssen wir einen Dreh- und Angelpunkt erkennen, der die Wirkung der gebündelten Energie und Ressourcen verstärkt. Folgendes Beispiel illustriert solch ein zentrales Ziel: Im Jahr 2008 diskutierte ich mit Noritoshi Murata, dem Präsidenten und COO von Seven & i Holdings, über Wettbewerbsstrategien. Dieses Unternehmen besitzt alle 7-Eleven-Convenience-Stores in den Vereinigten Staaten und Asien und neben Lebensmittel-Supermärkten und Kaufhäuser in Japan auch noch weitere Unternehmen. Mit Blick auf Japan erklärte Murata, das Unternehmen sei zu dem Schluss gekommen, dass die japanische Kundschaft äußerst schnell ihren Geschmack ändert und sowohl Neuheiten als auch Vielfalt schätzt. »In Japan langweilen sich die Verbraucher schnell. Bei Erfrischungsgetränken gibt es beispielsweise mehr als zweihundert Marken, und jede Woche kommen viele neue hinzu! Ein 7-Eleven führt fünfzig Sorten, wobei der Umsatz jedes Jahr um 70 Prozent steigt. Das Gleiche gilt für viele andere Lebensmittelkategorien.«

Um dieses Muster für sich zu nutzen, hat 7-Eleven Japan eine Methode entwickelt, um Informationen über lokale Geschmacksvorlieben der Kundschaft von Filialleitungen und Mitarbeitenden zu sammeln. Merchandising-Teams, die schnell auf solche Veränderungen reagieren können, wurden gebildet, um neue Produktangebote zu entwickeln. Um diese Informationen und Kompetenzen der Teams als Hebel zu nutzen, baute 7-Eleven Beziehungen zu einer Reihe von zweit- und drittrangigen Lebensmittelherstellern auf. Das Unternehmen entdeckte Wege, unter seiner eigenen Handelsmarke schnell und zu niedrigen Preisen neue Angebote auf den Markt zu bringen, indem es die Überkapazitäten dieser Lebensmittelhersteller nutzt.

Gleichzeitig baute 7-Eleven seine Aktivitäten in China aus. Dort, so Murata, seien Sauberkeit und Service herausragende Vorteile der Kette gewesen. Die chinesischen Verbraucherinnen und Verbraucher waren es gewohnt, in Einzelhandelsgeschäften wie Adlige behandelt zu werden. Die Tradition von 7-Eleven Japan mit seinen makellosen Verkaufsräumen und weißhandschuhten Servicemitarbeitern, die die Kundschaft lächelnd und mit Verbeugung begrüßten, sowie die schmackhafte Lunchangebote führten dazu, dass pro Quadratmeter doppelt so viel Umsatz erzielt wurde wie bei jedem anderen Wettbewerber.

Muratas Strategie konzentrierte die Energie des Unternehmens auf entscheidende Aspekte der jeweiligen Situation. Dabei ging es nicht um Gewinn oder andere finanzielle Bestrebungen. Er erkannte aus unternehmerischer Sicht die Situation und ihr Potenzial, tatsächlich Vorteile zu schaffen und auszubauen.

Ein Dreh- und Angelpunkt verstärkt die Wirkung eigener Anstrengungen. Es handelt sich um ein natürliches oder künstlich geschaffenes Ungleichgewicht in einer Situation oder einem Punkt, an dem eine relativ kleine Anpassung viel größere, brachliegende Kräfte freisetzen kann.

Strategieverantwortliche spüren derartige Ungleichgewichte in der aufgestauten Nachfrage auf oder in einer Kompetenz, die in einem Kontext entwickelt wurde und sich auf einen anderen mit gutem Ergebnis anwenden lässt.

In direkter Konkurrenz geht ein Dreh- und Angelpunkt auf ein Ungleichgewicht zurück, das auf drei Aspekten basieren kann:

- die Position der Konkurrenz,
- die Disposition der Kräfte und den zugrunde liegenden Fähigkeiten sowie
- die Differenz zwischen Anspruch und Realität.

Am 12. Juni 1987 stand Präsident Reagan am Brandenburger Tor in West-Berlin und sagte: »Generalsekretär Gorbatschow, wenn Sie Frieden wollen, wenn Sie Wohlstand für die Sowjetunion und Osteuropa wollen, wenn Sie Liberalisierung wollen: Kommen Sie hierher zu diesem Tor! Herr Gorbatschow, öffnen Sie dieses Tor! Herr Gorbatschow, reißen Sie diese Mauer nieder!«

Natürlich erwartete Reagan nicht, dass Gorbatschow so etwas tun würde. Die Rede richtete sich an die Westeuropäer und sollte das Ungleichgewicht zwischen einem System, das den Menschen Freiheit bot, und einem System, das seine Bürger hinter Stacheldraht und Beton zurückhalten musste, hervorheben und damit nutzen. Dieses Ungleichgewicht bestand seit Jahrzehnten. Hätte Reagan 1983 Juri Andropow in ähnlicher Weise herausgefordert, hätte dies kaum Wirkung gezeigt. Diese Situation wurde zu einem Wendepunkt, weil ein offensichtlicher Widerspruch zwischen Michail Gorbatschows Behauptung, die Sowjetunion liberalisiere sich, und den Tatsachen bestand.



Konzentration ergibt sich, wenn die Fokussierung der Anstrengungen auf weniger oder kleinere Ziele zu größeren Gewinnen führt. Diese resultieren aus einer Kombination von Einschränkungen und Schwellenwirkungen. Wären die Ressourcen nicht begrenzt, gäbe es keinen Grund, ein Ziel einem anderen vorzuziehen. Könnte unsere Konkurrenz unsere Schritte leicht erkennen und schnell reagieren, würden wir wenig davon profitieren, uns auf vorübergehende Schwächen zu konzentrieren. Wenn sich das Topmanagement nicht auf ein Ziel konzentriert, kann es seine Aufmerksamkeit nicht auf bestimmte Prioritäten lenken.

Ein »Schwellenwerteffekt« liegt vor, wenn ein kritisches Maß an Aufwand erforderlich ist, um das System zu beeinflussen.

Ein Aufwand unterhalb dieses Werts birgt hingegen nur geringe Vorteile. Bei Schwellenwerteffekten ist es ratsam, die Ziele auf diejenigen zu beschränken, die mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst werden können.

Beispielsweise scheint es einen Schwellenwerteffekt in der Werbung zu geben. Das heißt, dass ein sehr geringer Werbeaufwand überhaupt keine Ergebnisse bringt. Man muss diese Hürde oder Schwelle überwinden, um eine Reaktion auf Werbemaßnahmen zu erzielen.<sup>36</sup> Das bedeutet, dass es sich für Unternehmen lohnen kann, seine Werbung auf relativ kurze Zeiträume zu konzentrieren, anstatt sie gleichmäßig über Wochen oder Monate zu verteilen. Für ein Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, ein neues Produkt Region für Region einzuführen und seine Werbung dort zu konzentrieren, wo es neu ist, um die Akzeptanz zu fördern.

Aufgrund ähnlicher Dynamiken ziehen es Unternehmen oft vor, ein kleines Marktsegment zu dominieren, anstatt eine entsprechende Anzahl von Kunden zu haben, die nur einen kleinen Teil eines größeren Marktes ausmachen. In der Politik wird oft der Plan bevorzugt, der einer erkennbaren Gruppe einen klaren Vorteil verschafft, gegenüber demjenigen, der größere Vorteile bietet, die sich jedoch dünner über die Bevölkerung verteilen.

Innerhalb von Organisationen führen einige Faktoren zu einer Konzentration, die erhebliche Schwellenwerteffekte mit sich bringen: bei der Umsetzung von Veränderungen oder bei den kognitiven Limits und Aufmerksamkeitsgrenzen der Führungsteams. So wie eine einzelne Person nicht fünf Probleme gleichzeitig lösen kann, konzentrieren sich die meisten Organisationen zu einem bestimmten Zeitpunkt auf einige wenige kritische Themen.

Aus psychologischer Sicht kann man sich besser konzentrieren, wenn Signale unterhalb einer bestimmten Reizschwelle ignoriert werden (in der Psychologie als »Saliens-Effekt« bezeichnet), oder wenn Menschen an die Dynamik glauben, dass Erfolg zu Erfolg führt. In beiden Fällen kann strategisches Vorgehen die wahrgenommene Wirksamkeit von Maßnahmen erhöhen, indem man seine Bemühungen auf Ziele konzentriert, die Aufmerksamkeit erregen und die Meinung beeinflussen. So kann es beispielsweise einen größeren Einfluss auf die öffentliche Meinung haben, zwei Schulen komplett umzukrempeln, als die Schülerleistungen von 200 Schulen um zwei Prozent zu verbessern. Nehmen Menschen die Wirksamkeit einer Maßnahme wahr, beeinflusst dies wiederum ihre Bereitschaft, weitere Maßnahmen zu unterstützen und sich für ein Ziel zu engagieren.

Ein Beispiel für die Konzentration auf ein wirksames Ziel war Harold Williams Strategie für den Getty Trust. Als der Ölmilliardär J. Paul Getty 1976 starb,

hinterließ er 700 Millionen Dollar in einer Stiftung für das Museum, das er in Kalifornien gebaut hatte. Nachdem Williams als Dekan der UCLA Management School tätig war, übernahm er den Vorsitz der Securities and Exchange Commission, der US-amerikanischen Börsenaufsicht. Im Jahr 1983 bekam er den besten Job der Welt – den Vorsitz des Getty Trust. Zu diesem Zeitpunkt war das Stiftungsvermögen auf 1,4 Milliarden Dollar angewachsen und gesetzlich verpflichtet, jährlich 4,5 Prozent seines Kapitals, etwa 65 Millionen Dollar, auszugeben.

Während Williams' Amtszeit wuchs die Getty Foundation von einer kleinen Sammlung mit ausgewählten Objekten zu einer bedeutenden Institution in der Kunstwelt. In einem Gespräch, das ich 2000 mit ihm führte, erklärte Williams seine Strategie:

*Der Getty Trust verfügte über sehr viel Geld, und wir mussten jedes Jahr einen beträchtlichen Betrag ausgeben. Unser Auftrag war die Kunst, aber ich musste entscheiden, wie die Mittel tatsächlich ausgegeben werden sollten. Wir hätten einfach eine großartige Sammlung aufbauen können – das wäre das Naheliegendste gewesen: Kunst kaufen. Aber diese Richtung gefiel mir nicht. Das Einzige, was wir damit erreicht hätten, wäre gewesen, die Preise in die Höhe zu treiben und Kunstwerke aus New York und Paris nach Los Angeles zu verlagern.*

*Es dauerte einige Zeit, aber ich begann die Idee zu entwickeln, dass Kunst tatsächlich ein ernsthafteres Thema sein könnte und auch sollte. Kunst besteht nicht nur aus schönen Objekten, sie ist ein wichtiger Aspekt des Menschseins. An einer Universität wird viel Energie darauf verwandt, Sprachen und Geschichten zu studieren. Wir wissen viel über die Vergangenheit zahlreicher Völker. Aber Kunst ist immer als Nebensache behandelt worden. Ich beschloss, dass der Getty Trust dies ändern sollte. Anstatt unsere Einnahmen für den Kauf von Kunst auszugeben, könnten wir das Thema transformieren. Die Stiftung würde damit beginnen, einen vollständigen digitalen Katalog aller Kunstwerke zu erstellen, dazu gehören auch Tanz, Gesang und Textilien. Es würde kunstpädagogische Ausbildungsprogramme entwickeln und die Forschung über Kunst und Gesellschaft vorantreiben. Das Getty würde die besten Restauratorinnen und Restauratoren der Welt zusammenbringen und neue Methoden zur Konservierung und Restaurierung von Objekten entwickeln. Auf diese Weise, so entschied ich, würden wir eine Wirkung erzielen, die weit darüber hinausgeht, einfach Kunst auszustellen.*