

**campus**

Cynthia A. Montgomery  
Harvard Business School

# DER STRATEGE

So werden  
Sie die  
Führungskraft,  
die Ihr  
Unternehmen  
braucht

# SIND SIE EIN STRATEGE?

K A P I T E L

2

Hier ist ein Test über Ihr strategisches Denken. Es ist der gleiche, den ich meinen EOP-Studenten zu Kursbeginn gebe.

Versetzen Sie sich in Richard Manoogian, den CEO der Masco Corporation, einem höchst erfolgreichen Unternehmen, das kurz vor einer folgenreichen Entscheidung steht.<sup>1</sup> Sie haben einen Haufen Geld und müssen entscheiden, ob Sie es in ein weitreichendes, neues geschäftliches Vorhaben anlegen sollen.

## Zunächst betrachten Sie die Firma

Es ist das Jahr 1986. Masco ist ein erfolgreiches Unternehmen im Wert von 1,15 Milliarden US-Dollar, das 29 Jahre in Folge Umsatzwachstum verzeichnet hat. Sein Geschick darin, übermäßige Profite aus Branchen herauszuquetschen, die weder hochtechnologisch noch glamourös sind, hat ihm an der Wall Street den Spitznamen »Meister des Profanen« eingebracht. Seine Produktpalette umfasst Wasserhähne, Küchen- und Badezimmerschränke, Schlösser und Bauelemente sowieso eine breite Auswahl an anderen Haushaltsprodukten.<sup>2</sup> Masco erwartet, dass seine Unternehmen in den nächsten Jahren 2 Milliarden US-Dollar an verfügbarem Cash-Flow erwirtschaften werden.

Was würden Sie mit all dem Geld tun? Mascos Führungskräfte wollen andere Sparten in Angriff nehmen, in denen ihre Stärke »den Spielstand

total verändern« kann. Sie malen sich aus, das »Procter & Gamble der langlebigen Gebrauchsgüter« zu werden. Direkt im Visier haben sie die US-amerikanische Branche für Haushaltsmobiliar, in der sie eine weitere Möglichkeit sehen, in einer verschlafenen Sparte dominant zu werden.

...

...

Die Argumente für Manooigians Strategie sehen überzeugend aus. Mit einer langen Liste von Triumpfen in der Sparte langlebige Gebrauchsgüter hat sich Masco durch effiziente Fertigung, gutes Management und Innovationen ausgezeichnet. Sein bisher größter Erfolg war die Neugestaltung der Wasserhahnindustrie. Bevor Masco sich ihrer annahm, war diese Branche zutiefst zersplittert und litt unter mangelnder Markenwiedererkennung, minimaler Werbung und einem niedrigen Maß an Kundendiensttraining. Mascos Gründer Alex, Richards Vater, setzte die umfangreiche Erfahrung der Firma im Bereich der Metallverarbeitung wirksam ein, die sie in ihren Anfangsjahren als Zulieferer für die Automobilindustrie gesammelt hatte. Er löste ein technisches Problem, woraufhin die Herstellung von Wasserhähnen mit nur einem Griff möglich wurde. Als er bei den Herstellern von Wasserhähnen für seine patentierte Neuentwicklung kein Interesse fand, begann Masco damit, die Wasserhähne selber zu fertigen und zu verkaufen.

Hausbesitzer liebten sie, da sie wesentlich besser waren als die herkömmlichen Hähne, die Nutzer zwangen, getrennt mit heißem und kaltem Wasser herumzuhantieren. Diese neue Funktionalität war besonders begehrt für Küchen, in denen Nutzbarkeit und Wartungsfreiheit wichtig waren. Um zweihändige Wasserhähne nicht zu vernachlässigen, führte das Unternehmen auch ein Modell mit einer neuen Art von Ventil ein. Der Entwurf, der ebenfalls patentiert war, eliminierte Dichtungsringe aus Gummi, die die Hauptursache für das Versagen von Wasserhähnen darstellten.

Masco innovierte in der Folge auch vielerlei andere Aspekte dieser neuen Produkte, von der Grundherstellung bis zu Vertrieb und Marketing. Das Unternehmen erreichte als Erstes im Bereich Wasserhähne Markenkenntnis mittels seiner Marken Delta und Peerless. Es führte als Erstes durchsichtige Verpackungen ein, um seine Hähne mittels des Handwerkerkanals im Fernsehen direkt an die Kunden zu vermarkten und um sie während der Olympischen Spiele in der Werbung zu platzieren. Masco gestaltete eine Branche voll ewig gleicher Produkte komplett um und setzte sich mutig von den anderen ab. Dadurch bewies Masco seine Kreativität, seine Fähigkeit, traditionelle Fertigkeiten auf neue Weise anzuwenden, und den Willen, Risiken einzugehen und dafür zu sorgen, dass sie sich auch auszahlen. Diese Fähigkeiten ließen Richard Manoogian hoffen, dass er das Möbelgeschäft umgestalten könnte.

## Dann betrachten Sie die Branche

Zu der Zeit, als Manoogian seine Entscheidung abwog, war die Haushaltsmöbelbranche in den USA 14 Milliarden US-Dollar wert und brachte keine großen Profite ein. Aufgrund hoher Transportkosten, niedriger Produktivität und zunehmenden Preisverfalls zeigte es ein jährliches Wachstum von etwa 2 Prozent und eine Gewinnspanne von durchschnittlich etwa 4 Prozent. Es gab mehr als 2 500 Hersteller, aber 80 Prozent des Umsatzes wurden von nur 400 von ihnen erwirtschaftet. Die meisten Hersteller waren klein, und viele von ihnen waren Familienunternehmen, die sich schon lange durch dick und dünn kämpften, da sie nicht die einzige Einkommensgrundlage ihrer Familien seit Generationen aufgeben wollten. Erschwerend kam noch hinzu, dass sowohl Umsatz als auch Gewinne konjunkturbedingt und an wirtschaftliche Faktoren wie etwa Erstkäufe von Neubauten und Weiterverkäufe bestehender Häuser gebunden waren.

Das Management in der Branche wurde generell als etwas rückständig angesehen und hatte innerhalb der letzten fünfzig Jahre keine bedeutenden Änderungen eingeführt. Wesley Collins, eine Führungskraft aus der

Möbelindustrie und ein bissiger Beobachter der Branchenbedingungen, fasste es dramatisch folgendermaßen zusammen:

*Als sich alles andere in unserem Leben veränderte, blieben die Möbel resolut an ihrem bisherigen Fleck stehen. Während wir einen Mann zum Mond schossen, ... legten die Möbel noch ein Steak auf den Gartengrill und murmelten »Mein Gott, der Eichenpreis ist schon wieder gestiegen.«*

*Als das Videoband die Schmalfilmkamera in die Mülltonne schmiss und Kassetten Schallplatten unter die Erde brachten und Textverarbeitungsprogramme Schreibmaschinen auf den Dachboden verbannten und Mikrowellenpopcorn die Hersteller von Popcornmaschinen abmurkste ..., da sagte die Möbelindustrie: »Herzlichen Dank, aber wir bleiben so, wie wir sind.«*

*Während wir aber so auf unserem Hinterteil saßen, vergaß uns der Kunde schlicht und einfach. Unser Anteil an den Konsumentenausgaben ging Jahr für Jahr zurück. Wir verloren mehr als 40 Prozent der Verkaufsfläche in den USA, 25 Prozent der Möbelhändler machten zu, und Kaufhäuser hörten überall auf, Möbel anzubieten, und gingen zu Produkten über, die ihnen ein besseres Verhältnis von Gewinnspanne und Lagerumschlagsgeschwindigkeit pro Quadratmeter Verkaufsfläche boten.<sup>3</sup>*

Collins fuhr fort: »Ein durchschnittlicher Tabakkauer gibt pro Jahr mehr Geld für Kautabak aus als für Möbel«.

Die meisten Möbelkäufe waren willkürlich und leicht aufschiebbar, und, wie Collins anmerkte, gab es viele Ersatzmöglichkeiten und jede Menge Konkurrenzkampf um das begehrte Geld der Kunden. Neue Erfindungen und Designs wurden schnell von Konkurrenten nachgemacht, wodurch jeglicher Wettbewerbsvorteil, den die Erfinder kurzzeitig gehabt haben mochten, eliminiert wurde.

Ebenso enttäuschend war, dass es in den USA nur geringe Markenkenntnis in Sachen Möbel gab. Konsumenten wussten kaum etwas über Möbel und hatten auch keine Lust, mehr herauszufinden. Es gab nur wenig Werbung, und Kundenbefragungen hatten gezeigt, dass viele US-amerikanische Erwachsene keine einzige Möbelmarke benennen konnten. Denken Sie einen Moment nach: Von welcher Marke ist das Sofa, das in

Ihrem Wohnzimmer steht? Wenn ich nach dem Zufallsprinzip eine Führungsperson aus dem Kurs aussuche und diese Frage stelle, kommt als Antwort normalerweise ein verwirrter Blick, eine lange Pause und dann etwas in der Art von »Braunes Leder?« Alle lachen, aber wenn ich die Frage der ganzen Gruppe stelle, heben sich nur wenige Hände und zwar ausnahmslos die von europäischen Führungskräften. Wenn ich jedoch frage, was für ein Auto ihr Nachbar fährt, schießen praktisch alle Hände hoch. Sie würden Ihre wahrscheinlich auch heben.

Außer diesen Schwierigkeiten bei der Vermarktung war die Branche voll von Ineffizienzen, extremer Produktbandbreite und langen Lieferfristen, die Kunden frustrierten. Käufer erhielten häufig Teillieferungen; zum Beispiel konnte also ein Esszimmertisch Wochen oder sogar Monate vor den dazugehörigen Stühlen ankommen.

Das wirkliche Thema hierbei ist jedoch nicht, ob es Probleme in der Branche gab, sondern was sie bedeuteten. Sind diese Probleme eine Gelegenheit für eine mutige Firma mit den entsprechenden Fähigkeiten? Oder sind sie eine rote Flagge, um Außenstehende zu warnen, sich besser fernzuhalten?

Wenn ich meine Führungskräfte frage, ob sie den Sprung wagen würden, antworten die meisten mit einem lauten »Ja«. Sie geraten angesichts einer Herausforderung richtig in Schwung, anstatt sich eingeschüchtert zu fühlen. Die meisten sagen: »Wo eine Herausforderung ist, da ist auch eine gute Gelegenheit.« Wenn es ein einfaches Unterfangen wäre, sagen sie, hätte irgendeine Firma die Gelegenheit schon ergriffen: Es sei wesentlich schwieriger, einen starken Branchenführer aus dem Sattel zu stürzen, als in einer Branche wie dieser an Boden zu gewinnen; einer Branche, in der es keine Hauptakteure gibt, keine längst etablierten Microsofts. »Es ist ein Pferderennen«, sagte jemand einmal, »und all die anderen Pferde laufen langsam.«

Darüber hinaus, merken sie an, ist die Möbelindustrie der Wasserhahnbranche sehr ähnlich, bevor Masco hinzukam. Die Gelegenheit passt genau zu Mascos Fertigungskompetenz, seinem cleveren Marketing und seinem starken Managementvermögen. Es ist eine weitere Chance für Masco, einer zersplitterten, rückständigen, chaotischen Branche Geld, Raffinesse und Disziplin zu bringen.

**Und jetzt sind Sie dran: Soll Masco diversifizieren?**