

2 HC-Strategie als Element der Unternehmensstrategie

Wir haben im ersten Kapitel gesehen, welche Bedeutung das Human Capital Management für den Unternehmenserfolg haben kann. Nun wenden wir uns einer systematischen Analyse dieser Zusammenhänge zu. Denn diese ist unerlässlich, um die Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg auch nutzen zu können.

Die Untersuchungen von *Jeffery Pfeffer* (1994 und 1997) über nachhaltig erfolgreiche Unternehmen legen nahe, dass es eigentlich eine einzige HC-Strategie gäbe, die den Unternehmenserfolg auch unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen sicherstellen könnte. Dies würde natürlich die strategische Unternehmensführung wesentlich vereinfachen: eine HC-Strategie für alle Fälle. Dass dieser Ansatz auf so wenig Resonanz in der Unternehmensführung gestoßen ist, ist deshalb etwas erstaunlich. In Kapitel 2.1 werden wir deshalb auf diese Untersuchungen näher eingehen und die Gründe für die fehlende Anwendung in der Unternehmenspraxis analysieren. Die Antworten weisen einerseits auf die Frage, welche Bedeutung das Humankapital im generellen Rahmen des Geschäftsmodells eines Unternehmens innehat. Dieser Aspekt wird im Kapitel 2.2 näher betrachtet. Andererseits weisen die Antworten auf einen Zusammenhang zur Verhandlungsmacht hin, welche ein Unternehmen auf allen seinen Märkten besitzt. Dieser Gesichtspunkt wird in Kapitel 2.3 erläutert. Als Ergebnis dieser Analyse werden wir ein strategisches Analysemodell entwickeln. Das Kapitel 2.4 führt schließlich in die Entwicklung der HC-Strategie.

2.1 HC-Strategien zwischen Theorie und Praxis

Auch wenn die Ausführungen im ersten Kapitel die Einsicht nahelegen, dass unter unterschiedlichen Bedingungen die jeweiligen HC-Strategien jeweils verschieden aussehen müssten, hat *Jeffery Pfeffer* (1994 und 1997) in vielen Langzeit-Fallstudien gezeigt, dass es immer dieselben Ausprägungen der HC-Strategien sind, welche Unternehmen aller Branchen nachhaltig erfolgreich machen. Sie haben dabei sogar den stärksten Einfluss auf den Unternehmenserfolg von allen Strategieelementen.

Zusammengefasst wurden von Pfeffer folgende Argumente ins Feld geführt: Die traditionellen strategischen Erfolgsfaktoren wie Wettbewerbsintensität in der Branche, Unternehmensgröße und Marktanteil, Economy of Scale, technologisches Niveau der Produkte oder geringe Kosten vermögen den langfristigen Unternehmenserfolg nicht genügend zu erklären. Im Gegenteil, einzelne dieser

Faktoren wirken sich sogar kontraproduktiv auf den Unternehmenserfolg aus wie etwa das Lean Management: Wenn auf zu hohe Kosten bzw. ungenügende Unternehmensleistung mit Kostensenkungsmaßnahmen reagiert wird, so führt das nach Pfeffer meistens zu einer geringeren Motivation und Loyalität der Mitarbeiter, was sich wiederum negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt. Hinzu kommt, dass Kostensenkungsprogramme in den allermeisten Fällen leicht kopierbar und deshalb als wettbewerbsstrategischer Erfolgsfaktor untauglich sind.

Demgegenüber zeigte *Pfeffer* (1997), dass es im Wesentlichen sieben Elemente sind, die langfristig zu überdurchschnittlichem Erfolg führen und jeweils die branchenbesten Unternehmen auszeichnen. Diese sieben Elemente liegen alle im Handlungsbereich des Human Capital Management:

- 1) Anstellungssicherheit,
- 2) sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter,
- 3) Dezentralisierung der Entscheidungsmacht,
- 4) relativ hohe Saläre, gebunden an den Unternehmenserfolg,
- 5) intensive Ausbildung,
- 6) kleine Statusunterschiede und Beziehungsbarrieren,
- 7) umfassende Information über finanzielle Zahlen und Leistungszahlen über die gesamte Organisation.

Wenn sich ein Unternehmen entschlossen hat, auf eine langfristige und loyale Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern zu setzen, dann wird es normalerweise sorgfältiger rekrutieren (da die Mitarbeiter mit der Aussicht auf eine langjährige Zusammenarbeit gewonnen werden) und damit im Durchschnitt bessere Mitarbeiter auswählen und diese Leute auch besser entwickeln, da sie eben langfristig leistungsfähig bleiben müssen. Um diese besseren Leute zu gewinnen und zu halten, müssen die Unternehmen auch tendenziell höhere Saläre bezahlen als ihre Konkurrenten. Unter diesen Umständen ergibt es auch Sinn, die Fähigkeiten der Leute voll auszunutzen, was insbesondere über autonome Teams und dezentrale Entscheidungsfindung (Empowerment) geschieht und einen intensiven Austausch von finanziellen und anderen erfolgsrelevanten Unternehmensinformationen bedingt. Zudem sollten diese Unternehmen relativ kleine Statusunterschiede zwischen den verschiedenen Management-Levels aufweisen und zwar sowohl bezüglich der Symbole als auch bezüglich der Gehälter.

Pfeffer weist nach, dass Unternehmen, welche diese sieben Faktoren systematisch beachten, zu den erfolgreichsten der letzten fünfundzwanzig Jahre gehören. Wenn in der Folgezeit im neuen Jahrtausend einige dieser Unternehmen ihre Erfolgssträhne beendeten, so dürfte das oftmals auch damit zu tun haben, dass eben gerade das Zusammenspiel der sieben Faktoren nicht mehr eingehalten wurde. Überhaupt muss man feststellen, dass die Befunde von Pfeffer keineswegs die typische Basis heutiger strategischer Planung und Entscheidungen bilden. So sehr dies die HC-Strategieentwicklung vereinfachen würde, ein strategisches Human

Capital Management muss offensichtlich weitere Aspekte in die Überlegungen einbeziehen.

Pfeffer selbst stellt fest (und nennt die Gründe dafür), dass strategische Entscheidungen – wider besseren Wissens – von den Unternehmensleitungen auf ganz anderen als den von ihm genannten Grundlagen gefällt wurden und werden. Es braucht keine vertieften Kenntnisse, um zu erkennen, dass das, was seit Mitte der Neunzigerjahre auf unternehmensstrategischer Ebene abgelaufen ist, tatsächlich kaum als Umsetzung eines strategischen Human Capital Management im Sinne von Pfeffer beschrieben werden kann, sondern anderen Gesichtspunkten folgte.

2.1.1 Unternehmensgröße und Fokussierung auf das Kerngeschäft

Wenn wir uns die Mergers und Acquisitions der vergangenen Jahre und deren Begründungen ansehen, so ging es in den meisten Fällen um eine Stärkung des Unternehmens entweder durch Vergrößerung des Marktanteils, des Leistungsangebots oder des Know-hows. Gleichzeitig ging es aber auch um eine Konzentration auf das, was die Unternehmen als jeweiliges Kerngeschäft verstanden. In Zuge dessen wurden dann auch wieder unpassende Unternehmensteile abgestoßen. Denn bezogen auf dieses Kerngeschäft wurde und wird bis heute Größe angestrebt – und dies trotz der relativ kleinen Erfolgchance, die über Akquisitionen berichtet werden, wenn die akquirierten Unternehmen auch organisatorisch fusioniert werden.

Selbstverständlich geht es den Unternehmen dabei nicht einfach um die schiere Größe. Ihr Ziel ist es, ihre Rentabilität zu verbessern, wobei die Unternehmensgröße eben tatsächlich die Chancen verbessert, mindestens in jenen Fällen, in denen die Größe organisch entstanden ist. Dies hat seinen Grund einerseits in der stärkeren Marktposition der großen Unternehmen, was sich etwa positiv auf die Preisgestaltung auswirken kann. Andererseits wurde aber auch immer wieder das sogenannte Synergienutzungspotenzial ins Feld geführt, was nichts anderes hieß, als dass Aufgaben, die bisher von beiden Unternehmen erfüllt wurden, nach dem Merger zusammengelegt wurden, was letztlich auf die Möglichkeit zur Einsparung von Arbeitskosten hoffen ließ. Dass sich diese Hoffnungen oft nicht erfüllten, steht dabei auf einem anderen Blatt (vgl. hierzu etwa *Jansen 2001*). Es ging also genau um jene Aspekte, welche Pfeffer schon für die Neunzigerjahre als zweitrangig für den Unternehmenserfolg identifiziert hatte.

2.1.2 Kurzfristige Orientierung am Shareholder Value

Die Erhöhung der Rentabilität, an sich durchaus plausibel, wurde seit den Neunzigerjahren in vielen Unternehmen auch von starken Aktionärsgruppen gefordert, die sich in erster Linie an kurzfristigen Renditen orientierten. Der Grund lag vor

allem in der Zunahme der in Aktienfonds investierten Gelder und – mindestens in der Schweiz – dem Anwachsen der Sparkapitalien von Pensionskassen, denen ebenfalls erlaubt wurde, einen beachtlichen Teil ihrer Gelder in Aktien anzulegen. Da sowohl Aktienfonds- als auch Pensionskassen-Manager an kurzfristigen Zielen gemessen werden, ist es leicht verständlich, dass sie dieselben Maßstäbe auch auf die Unternehmen übertrugen, an denen sie sich, oftmals in größerem Umfang, beteiligten und entsprechenden Einfluss ausüben konnten. Noch bedeutender war aber der Einfluss von Private-Equity-Unternehmen, welche meistens die Aktienmehrheit anstreben, um das Unternehmen (vielfach ebenfalls sehr kurzfristig) finanziell fit zu trimmen, d. h. Kosten zu sparen, um es nachher wieder mit Gewinn weiterverkaufen zu können.

Dies führt dazu, dass sich eine große Zahl von Unternehmen gerade nicht so sehr mit ihrer langfristigen Entwicklung beschäftigen, sondern eher mit der kurz- bis mittelfristigen Steigerung der Ertragskraft. Ausgenommen werden können davon Unternehmen, deren Aktien sich mehrheitlich im Familienbesitz befinden und deren Shareholder vielfach eine völlig andere Zielsetzung verfolgen. Die kurzfristige Ertragskraftsteigerung führt aber praktisch immer über Kostensenkungen, da diese nahezu unmittelbar wirksam werden. In vielen Fällen werden dabei Stellen abgebaut und teilweise auch Mitarbeiter entlassen. Damit geschieht also genau das Gegenteil von dem, was Pfeffer als Voraussetzung für einen langfristigen Erfolg des Unternehmens postulierte, nämlich den Mitarbeitern Anstellungssicherheit zu bieten.

Tatsächlich kann für die beiden Jahrzehnte um die Jahrtausendwende gesagt werden, dass sich praktisch alle großen Unternehmen (und auch ein bedeutender Anteil der mittleren Unternehmen) strategisch in erster Linie auf die Steigerung der Ertragskraft durch Kostensenkung und durch die Stärkung der Marktposition, meist mithilfe von Akquisitionen oder Zusammenschlüssen, ausrichteten. Die Stärkung der Unternehmensleistung durch einmalige, schwierig zu kopierende Produkte oder Dienstleistungen blieb demgegenüber eher im Hintergrund oder entstand aufgrund des Konkurrenzdrucks durch neue Geschäftsmodelle von Start-ups, wie die Beispiele von Agfa oder Kodak weiter unten zeigen werden (siehe Kapitel 2.2.2). Die Bedrohung, die in vielen Fällen durch neue Geschäftsmodelle auftrat, betraf allerdings weniger die Produkte als die Leistungserbringung und das Finanzierungsmodell. Dell, Amazon oder e-bookers sind Beispiele, bei denen das gut abzulesen ist.

2.1.3 Mehr Kontrolle statt Empowerment

Damit erschöpfen sich die Abweichungen von der »idealen« HC-strategischen Orientierung aber nicht. Auch die Forderung Pfeffers, Managementverantwortung an die ausführenden Ebenen zu delegieren, wurde in den seltensten Fällen befolgt. Deutlich wurde und wird dies immer wieder bei gravierenden

Managementfehlern. Schon Anfang der Neunzigerjahre, als mit der Immobilienkrise in der Schweiz praktisch für alle Banken in ihrem Hypothekarkreditgeschäft teilweise große Wertberichtigungen anstanden, reagierten die Geschäftsleitungen mit dem Entzug von Entscheidungsbefugnissen ihrer Mitarbeiter und der Konzentration der Entscheidungsgewalt auf hoher Managementstufe auch bei kleineren Geschäften – und dies, obwohl die Fehler durch falsche Zielsetzungen von diesen selbst begangen wurden. Die Geschichte wiederholte sich seit 2007, wobei angesichts der Monstrosität der Managementfehler diesmal der Kontrolldruck vor allem von den Aufsichtsbehörden kam und immer noch kommt. Dabei wurde vor allem auf die hohen und höchsten Hierarchiestufen fokussiert, mit entsprechenden Folgen allerdings für die Hierarchieebenen weiter unten.

Im Zusammenhang mit den Unternehmensskandalen aufgrund illegaler Preisabsprachen oder falscher Buchführung setzte sich die Ausübung stärkerer Kontrolle fort. Dies hat zur Folge, dass die Entscheidungsfreiräume von der ausführenden Ebene zurückgenommen und mehr Kontrolle, sei es durch die Konzernleitung oder durch externe Kontrollinstanzen, ausgeübt wird. Paradoxerweise ist es aber so, dass die Fehler mehrheitlich auf höchster oder sehr hoher Stufe gemacht wurden und werden.

2.1.4 Gründe für die Kluft

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass das Human Capital Management einer Situation in der Praxis gegenübersteht, wie sie weder Pfeffer noch viele Fachautoren vorsahen. Kurzfristige Gewinnorientierung wird einer langfristigen Ausrichtung vorgezogen, eine Anstellungssicherheit für Mitarbeiter wird zugunsten von unmittelbaren Kosteneinsparungen aufgegeben und bei Fehlern wird oftmals mehr Kontrolle eingeführt.

Woher kommt nun dieser Widerspruch zwischen den Vorschlägen der neueren ressourcen- und humankapitalorientierten Strategieliteratur (zu der wir in einem weiteren Sinne auch die Arbeiten von Pfeffer 1994, 1997 zählen) und dem Verhalten der Unternehmensverantwortlichen? Vielfach wird auf einen Widerspruch zwischen den Interessen der Unternehmensverantwortlichen und dem Unternehmen hingewiesen. Dies hat etwa in amüsanten literarischer Form Peter Noll schon 1987 äußerst erfolgreich getan. Es würde sich dann um das klassische Prinzipal-Agenten-Problem handeln, das sozusagen a priori von der Ungleichheit der Interessen von Prinzipal und Agent ausgehen (vgl. Jensen/Meckling 1976).

Nach den vorangehenden Ausführungen muss aber festgehalten werden, dass offenbar die Unternehmensleitungen vielfach nichts anderes machen, als was die wichtigsten Aktionärsgruppen auch wollen, sofern sie eine entsprechende Verhandlungsmacht gegenüber dem Unternehmen haben. Die kurzfristige Orientierung liegt nicht unbedingt per se im Interesse der Manager, sondern wird von den Aktionären eben vielfach gefordert und von den Analysten mit Kaufempfehlungen

honoriert. Dass dies für die langfristigen Überlebenschancen des Unternehmens gefährlich werden kann, mag dabei durchaus richtig bleiben. Das heißt, die ressourcen- und humankapitalorientierte Strategieliteratur hat nicht Unrecht – sie trägt bloß den realen Interessen und Machtverhältnissen in den Unternehmen zu wenig Rechnung. Und aus dieser Perspektive spielen die Mitarbeiter eben eine etwas andere Rolle, als ihnen in der Literatur zugeordnet ist.

Damit soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass es tatsächlich eine beachtliche Zahl von Unternehmen gibt, welche Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen zeigen und kurzfristige Strategien ohne Rücksicht auf die längerfristigen Auswirkungen verfolgen, weil sie nicht in der Lage sind, diese richtig einzuschätzen. Immer wieder übersehen ganze Branchen insbesondere, dass ihre neuen Strategien entscheidende Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell haben bzw. dieses viel umfassender hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung analysieren müssten. Die Allfinanzstrategie der Versicherungen Ende des letzten Jahrtausends ist dafür ein typisches Beispiel: Banken wie Versicherungen sahen in einer umfassenden Finanzdienstleistungspalette, die sowohl klassische Bank- wie auch (Lebens-)Versicherungsprodukte umfasste, die neue, erfolgsversprechende Strategie. Tatsächlich erweiterten sie damit aber ihr Geschäftsmodell, ohne dies zu erkennen. Und ebenso wenig erkannten sie, dass ihnen für eine erfolgreiche Umsetzung das notwendige Humankapital fehlte. Denn dazu wären Mitarbeiter notwendig gewesen, die sowohl das Versicherungs- als auch das Bankgeschäft profund verstanden, um die Kunden umfassend beraten zu können. Und solche gab es auf dem Markt nicht. Entsprechend schnell verschwand dieses Modell auch wieder von der Bildfläche.

Ein erfolgswirksames strategisches Human Capital Management muss deshalb sowohl die realen Machtverhältnisse mitberücksichtigen, in denen ein Unternehmen steht, als auch auf das Zusammenspiel von Strategie und Geschäftsmodell achten. Tatsache ist, dass sich die Mehrzahl heutiger Strategien in erster Linie am Absatzmarkt orientiert. Diese Strategien berücksichtigen oftmals zu wenig, dass neue Produkte, neue Kundensegmente, neue Absatzmärkte oder neue Produktions- oder Distributionsstrukturen das gesamte Geschäftsmodell verändern können. Oft verlangt diese Veränderung auch eine Neupositionierung am Arbeitsmarkt, unter Umständen aber auch am Beschaffungsmarkt oder am Finanzmarkt. Werden diese Zusammenhänge nicht genau analysiert, ist die Chance groß, dass neue Strategien letztlich scheitern.

In dieser notwendigen Analyse spielen aus unserer Sicht zwei Aspekte eine wesentlich Rolle, die bislang in der strategischen Diskussion nicht in diesen Zusammenhang gestellt wurden:

- Einerseits wird mit dem Geschäftsmodell festgelegt, welche Beziehungen ein Unternehmen zu seinen Märkten aufbaut und welche Positionierungen dabei möglich sind. Und

- andererseits beeinflusst die Verhandlungsmacht sowohl der Märkte wie der Mitbewerber wiederum die Erfolgchancen eines Geschäftsmodells.

Beide Aspekte spielen für die verschiedenen Perspektiven, unter denen Mitarbeiter vom Unternehmen gesehen werden können (siehe Kapitel 1.3), eine entscheidende Rolle. Wie wir gesehen haben, sind Mitarbeiter immer gleichzeitig Kostenfaktor, Wertschöpfungspotenzial und Anspruchsgruppe. Je nach Geschäftsmodell und strategischer Positionierung des Unternehmens haben diese Perspektiven aber ein unterschiedliches Gewicht. Sind beispielsweise die Mitarbeiter in den erfolgskritischen Unternehmensfunktionen als Anspruchsgruppe identifiziert, so hat dies zur Folge, dass der Arbeitsmarkt mit anderen, ausgefeilteren und gezielteren Maßnahmen bearbeitet werden muss, als wenn diese Mitarbeiter als Kostenfaktor betrachtet werden. Dass dies von großer Bedeutung für die HC-Strategieentwicklung ist, liegt somit auf der Hand.

Wollen wir also eine Strategie entwickeln, die auch real umsetzbar ist, wird ein umfassendes Verständnis verschiedener Zusammenhänge benötigt:

- Ist das Geschäftsmodell klar, mit allen Beziehungen, die das Unternehmen zu den verschiedenen Märkten (Arbeits-, Finanz-, Absatz- und Beschaffungsmarkt) pflegt?
- Ist die Bedeutung der drei Mitarbeiterperspektiven für die Positionierung des Unternehmens in den Märkten erkannt?
- Können diese Erkenntnisse in die Entwicklung der Unternehmens- und HC-Strategie einfließen? Wird dies die Wettbewerbssituation des Unternehmens stärken?
- Und was wären die Bedingungen, unter denen die Pfeffer'schen Erkenntnisse in der Unternehmensführung umgesetzt werden könnten?

Um diese umfassenden Zusammenhänge erkennen zu können, wenden wir uns in einem ersten Schritt dem Geschäftsmodell des Unternehmens zu. Im folgenden Kapitel werden wir seinen Aufbau kennenlernen, und dessen Position in den relevanten Märkten und in seiner weiteren Umwelt analysieren.

2.2 Das Humankapital im Geschäftsmodell des Unternehmens

Jedes Unternehmen basiert explizit oder implizit auf einem Geschäftsmodell. Dieses enthält Entscheidungen darüber, welchen Nutzen es durch welche Leistungen und welche Prozesse, mithilfe welcher Ressourcen für welche Kunden generiert und vor allem, wie es damit Geld verdienen kann. Jedes Start-up-Unternehmen beginnt mit einer Geschäftsidee und dem entsprechenden Geschäftsmodell und entwickelt dann einen Businessplan samt Strategie für deren Umsetzung, damit

es die notwendigen Finanzen zur Realisierung der Geschäftsidee erhält. Hierzu muss das Geschäftsmodell mehr oder neue Werte für die Kunden schaffen als bisherige Geschäftsmodelle, indem es andere Wege beschreitet.

Was macht nun ein Geschäftsmodell aus, woraus besteht es? In der Literatur findet sich mittlerweile bereits eine Vielzahl von Strukturierungsvorschlägen für Geschäftsmodelle. Hinsichtlich ihrer Grundstruktur folgen sie allerdings einer recht einheitlichen Logik. Sie umfassen mehr oder weniger alle dieselben Elemente, wenn auch in unterschiedlicher Ausdifferenzierung. Es sind dies die Art des Geschäfts, die Bestimmung der Kunden(-segmente) und des für diese zu erbringenden Nutzens, die anzubietenden Produkte, die Art ihrer Herstellung, ihres Verkaufs und ihrer Distribution sowie die Art der Finanzierung und der Ressourcenbeschaffung. In den folgenden Ausführungen stützen wir uns auf ein Modell von *Wirtz* (2001), das eine zwar umfassende, aber auch nicht allzu ausdifferenzierte Version dieses Autors darstellt (siehe Abb. 6).



Abb. 6: Das Geschäftsmodell (in Anlehnung an *Wirtz* 2001, S. 211)