

Management

# Gute Strategien von schlechten unterscheiden

Die Strategie ist kein Aktionsplan  
Von Andreas M. Hinterhuber und Hans H. Hinterhuber

Strategie, Leadership und Glück bestimmen zu etwa 90 Prozent den Erfolg eines Unternehmens. Die Gewinn- und Wachstumsperspektiven, die ein Markt bietet, sein Wertsteigerungspotential, erklären nur zu etwa 10 Prozent den Erfolg eines Unternehmens. Die Attraktivität des Marktes ist mit dem Wind vergleichbar, der in die Segel bläst. Unter günstigen Verhältnissen kann jeder segeln. Unter widrigen Verhältnissen sind jedoch der erfahrene Kapitän und seine Strategie für das Erreichen des Zieles entscheidend. Eine gute Strategie bedeutet, herauszufinden, wohin der Wind bläst, mit Windstillen rechnen und durch proaktives Verhalten in der Flaute noch stärker werden. Nicht der Wind, sondern der Kapitän und seine Strategie bestimmen jedoch den Kurs.

Wir verwenden den Begriff in seiner klassischen, aus der Militärstrategie abgeleiteten Bedeutung. Die Strategie ist nach Moltke ein „System von Aushilfen“, die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Jack Welch übersetzt Fortbildung mit „evolution“ und wird nicht müde zu betonen, dass die beste Definition von Strategie, die er kennt, lautet:

„Vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen, dass acht Hauptelemente die Qualität einer Strategie ausmachen.“

„Strategy is the evolution of a central idea according to continuously changing circumstances.“

Im wirtschaftlichen Bereich ist die Strategie ein ganzheitliches Konzept und eine aufeinander abgestimmte Gesamtheit von Entscheidungen, mit denen ein Unternehmen oder eine strategische Geschäftseinheit in einem turbulenten Umfeld dem Kunden einen Mehrwert bieten und eine überdurchschnittliche Rendite erzielen kann.

Was ist eine gute Strategie? Eine gute Strategie ist eine Strategie, die Eintrittsbarrieren und somit Wettbewerbsvorteile schafft und eine überdurchschnittliche

Rendite erwarten lässt. In einer wettbewerbsorientierten und komplexen Welt ist es schwierig und selten möglich, vorher zu wissen, ob das Unternehmen die richtige Strategie verfolgt. Jede Strategie ist eine Wette auf eine Zukunft.

Die Strategie ist ein ganzheitliches, innovatives Konzept, um ein Ziel zu erreichen; sie ist kein Aktionsplan. Sie verändert die Spielregeln im Markt, oft sogar die Struktur des Marktes; sie bestimmt die Aktionspläne der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten, die Organisation und die Prozesse, mit denen die Strategie umgesetzt wird. „In der Strategie gibt es keinen Sieg“, betonte Clausewitz. Gute Strategien sind ihm nichts als die „glückliche Vorbereitung des taktischen Sieges“ und die „Benutzung des erfochtenen Sieges“. Ein guter Strategie ist deshalb auch der Chief Operating Officer seines Unternehmens.

Bei der Strategie besteht eine Analogie zur Kochkunst. Der Koch arbeitet mit dauernd wechselnden Ingredienzien, die er unterschiedlich dosiert, zu verschiedenen Zeiten und bei unterschiedlichen Temperaturen einsetzt. Eine gute Strategie braucht bestimmte Ingredienzien, sie muss bestimmte Hauptelemente umfassen. Vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen, dass acht Hauptelemente die Qualität einer Strategie ausmachen.

Erstens der Markt. Die Strategie muss die berühmten Fragen Peter Druckers beantworten: In welchem Markt sind wir? Welche Märkte schließen wir aus? Greenwald und Kahn weisen in ihrem sehr lesenswerten Buch „Competition Demystified“ nach, dass eine gute Strategie herausfinden muss, ob der Markt Eintrittsbarrieren hat, die uns erlauben, das zu tun, was andere nicht können. Sind die Eintrittsbarrieren niedrig oder, was das gleiche ist, haben wir keine Wettbewerbsvorteile, dann braucht das Unternehmen keine Strategie, sondern operative Effizienz. In Märkten ohne Eintrittsbarrieren zählen nur Effizienz, Effizienz, Effizienz.

Zweitens der Kunde. Eine gute Strategie muss nicht nur wettbewerbsorientiert, sondern vor allem kundenorientiert sein. Sie muss nicht nur gegen einen oder mehrere Konkurrenten, sondern vor allem im Dienst des Kunden sein. Hermut Kor-



mann, CEO der Voith AG, wird nicht müde zu betonen, dass ein Unternehmen sich so stark an den Konkurrenten orientieren kann, dass es die viel wichtigere Kundenorientierung verliert. Jede Entwicklung in die Zukunft und damit jede Strategie muss in einer direkten Beziehung zum Kunden stehen. Die Strategie muss darauf ausgerichtet sein, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Kurt Kober, CEO des gleichnamigen großen Mittelständlers und Marktführers in den Bereichen Fahrzeug-, Lufttechnik und Garten, verlangt von jedem seiner Mitarbeiter den konkreten Nachweis, was er oder sie tut, damit die Kunden von AL-KO begeistert sind.

Drittens das Produkt. Nicolas G. Hayek, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates des größten Uhrenkonzerns der Welt, reitet auf einem Punkt herum: Die erste und oberste Priorität jeder Strategie

muss immer das Produkt sein und der Markt. Das predigt er immer den jungen Leuten: Wenn ihr eine Strategie für ein komplexes System entwickelt, ob das eine Zeitung ist, ein Land, eine Uhrenfabrik oder ein Konzern, oberste Priorität muss das Produkt sein und niemals die Organisation, nicht irgendein Business Plan, sondern das Produkt und sein Umfeld. Ein gutes Produkt vermittelt eine klare Botschaft, die der Wahrheit entspricht. Die Swatch verkörpert höchste Qualität, tiefer Preis, Spaß am Leben und Provokation der Gesellschaft; sie kann vom Generaldirektor bis zum Hilfsarbeiter getragen werden. Alberto Alessi, CEO der gleichnamigen innovativen Designfabrik, vermittelt mit allen seinen Haushaltswaren Lebensfreude, Spaß und Exklusivität.

Viertens die Vorgehensweise. Die Strategie bestimmt, ob das Produkt über in-

terne Entwicklung, Akquisition, Kooperation, Lizenzierung, Franchising und dergleichen mehr hervorgebracht und vermarktet werden soll. Christian Dies, CEO von Diamond Aircraft Industries, dem Weltmarktführer im Bereich Sport- und Trainingsflugzeuge, beschreitet in der Zellen- und Antriebstechnologie neue und eigene Wege; mit einer neuen, intern entwickelten Motorengeneration konnte der spezifische Kraftstoffverbrauch um über 50 Prozent gesenkt werden.

Fünftens die Kerndifferenzierung. Diamond Aircraft Industries hat die technologische Marktführerschaft dahingehend ausgebaut, dass der zweimotorige DA TwinStar nicht das klopfeste Flugbenzin benötigt, sondern sich mit simplem Kerosin begnügt. Der Kostenvorteil ist eklatant. Darüber hinaus ist Kerosin weltweit auf fast jedem Flugplatz verfügbar, nicht so jedoch das Flugbenzin. Die Strategie muss also klar herausstellen, was unser Produkt von den Konkurrenzprodukten positiv unterscheidet, was innovativ ist und welches Mehr im Preis-Leistungs-Verhältnis, in der individuellen Problemlösung es den Kunden bietet.

Sechstens die Reihenfolge und das Timing der Aktionspläne, nicht die Aktionspläne selbst. Die Strategie bestimmt den „kritischen Weg“, das heißt die zeitliche Abfolge und Dauer der Tätigkeiten, die unbedingt eingehalten werden müssen, wenn die Ziele, Kundenzufriedenheit und überdurchschnittliche Rendite, erreicht werden sollen. Die Geschwindigkeit, nicht die Hektik, ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie.

Siebtens die strategischen Grundkonzeptionen Kostenführerschaft, Differenzierung oder eine Kombination von beidem. Die Strategie hat anzugeben, wie die nachhaltige Wertsteigerung erzielt werden soll. Bestehen keine Eintrittsbarrieren, bleibt nur die Kostenführerschaft. Swarovski, weltweit Marktführer auf dem Gebiet des geschliffenen Kristalls, erzielt durch Differenzierung eine hohe Wertsteigerung. Mezzacorona, die weltweit größte Kellereigenossenschaft mit Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten, erzielt im Volumengeschäft eine überdurchschnittliche Rendite. Da in diesem Markt die Eintrittsbarrieren niedrig sind, bleibt ihr auch keine andere Wahl als operative Effizienz.

Achtens Leadership. Wer ist für die Strategie verantwortlich? „Strategy follows people, the right person leads to the right strategy“ war die Maxime Jack Welchs, des legendären CEO von General Electric. Letztlich muß jeder Unternehmer sich selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht genug Energie in die Auswahl und Entwicklung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter investiert hat. Er ist deshalb wohl auch selbst daran schuld, dass sie nicht besser vorwärtskommen und die Strategie nicht funktioniert. Am gefährlichsten sind die

„Männer der Negative“, die Moltke wie folgt beschreibt: „Es gibt Feldherren, die keines Rates bedürfen, die in sich selbst erwägen und beschließen; ihre Umgebung hat nur auszuführen. Aber das sind Sterne erster Größe, die kaum jedes Jahrhundert aufzuweisen hat... In den allermeisten Fällen wird der Führer eines Heeres des Beirats nicht entbehren wollen... Ihn wähle der Feldherr nicht nach der Rangliste, sondern nach seinem vollen persönlichen Vertrauen... Es gibt in jedem Hauptquartier eine Anzahl von Leuten, die mit großem Scharfsinn alle Schwierigkeiten bei jeder vorgeschlagenen Unternehmung hervorzuheben wissen. Bei der ersten eintretenden Verwicklung weisen sie überzeugend

„Eine gute Strategie ist einfach, jedoch nicht so, dass sie auch der Konkurrent sofort durchschaut.“

nach, dass sie alles vorhergesagt haben. Sie sind immer im Recht, denn da sie selbst nicht leicht etwas Positives vorschlagen, viel weniger noch ausführen, so kann der Erfolg sie nie widerlegen. Diese Männer der Negative sind das Verderben der Heerführer.“

Die Strategie ist ein integriertes, ganzheitliches Konzept zur Erreichung des Zieles der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens. Alle acht Bestandteile der Strategie sind deshalb aufeinander abzustimmen und sollen sich gegenseitig verstärken.

Eine gute Strategie ist einfach, jedoch nicht so, dass sie auch der Konkurrent sofort durchschaut. „Ich habe keine Sehnsucht nach einfachen Lösungen“, sagt Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG, „aber ich sehe viele Dinge einfacher“. Die Chairman's Letters von Warren Buffett, dem CEO von Berkshire Hathaway, verblüffen durch ihre Einfachheit, Verständlichkeit und Logik. Nur was einfach ist, funktioniert. Für Moltke ist die Strategie nichts weiter als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes.

Die Strategie ist ein komplexes, dynamisches Phänomen; sie ist eine Theorie des praktischen Handelns. Es kommt darauf an, immer vorbereitet zu sein, neue, unerwartete Möglichkeiten zu nutzen oder schlecht kalkulierte Risiken abzuwenden. Die Strategie ist kein Handeln nach dem Schema; sie muss jedoch bestimmten Kriterien genügen, um erfolgversprechend zu sein. Vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen, dass die Berücksichtigung der skizzierten acht Kriterien helfen kann, elementare Fehler zu vermeiden.

Andreas M. Hinterhuber ist Projektmanager in einem großen deutschen Chemieunternehmen.

Hans H. Hinterhuber lehrt Strategie und Leadership an der Universität Innsbruck und an der Wirtschaftsuniversität Bocconi in Mailand.