



Management am Puls der Zeit

Strategien, Konzepte
und Methoden

Iris Hausladen (Hrsg.)

Festschrift für
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

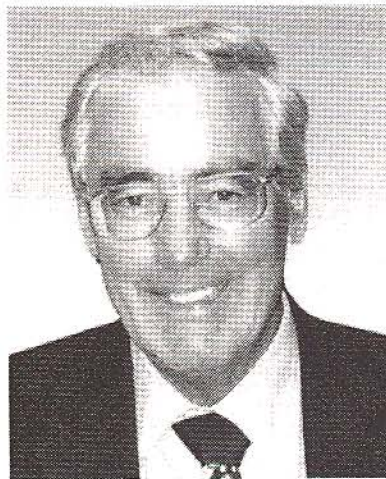
Band 1
Unternehmensführung

TCW

Wie unterscheidet man gute Strategien von schlechten?



Andreas Hinterhuber



Hans H. Hinterhuber

Inhalt

1	Einleitung	323
2	Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns in komplexen Situationen	324
3	Die Hauptelemente einer guten Strategie	326
4	Diamond Aircraft – Beispiel für eine gute Strategie [Walkner 2005]	329
5	Die Beurteilung der Qualität einer Strategie	331
6	Zusammenfassung und Ausblick	333
7	Literatur	334

1 Einleitung

Handle stets so, als hinge die Zukunft des Universums von deinem Tun ab, und lache dabei über dich selbst, weil du glaubst, dass irgendetwas, was du tust, irgendeinen Unterschied machen wird.

Konfuzius

Im Jahr 2004 haben rund 15% der CEOs der 2500 weltweit größten Unternehmen ihre Führungsfunktion niedergelegt; in rund einem Drittel der Fälle wurde die Trennung wegen mangelnder Führungsleistung eingeleitet [Lucier et al. 2005]. Für diese Situation, die sich in Zukunft zu verschärfen scheint, gibt es zwei Gründe:

1. Die Aufsichtsräte haben die falschen Führungspersönlichkeiten ausgewählt.
2. Die Führung eines Unternehmens ist aufgrund von Globalisierung, flachen Hierarchien, neuen Geschäftsmodellen, übersteigerten Erwartungen der Anteilseigner und der „Financial Community“ so komplex geworden, dass immer weniger Führungspersönlichkeiten den neuen Herausforderungen gewachsen sind.

In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass die Komplexität im Wettbewerbsumfeld und die damit einhergehende unternehmensinterne Komplexität die Ursachen für das Scheitern vieler, oft außergewöhnlicher, Führungspersönlichkeiten sind. Strategie, Leadership und Glück bestimmen zu etwa 90% den Erfolg eines Unternehmens; die Attraktivität der Märkte, d.h. die Gewinn- und Wachstumsmöglichkeiten, die diese bieten, entscheiden nur zu etwa 10% den Erfolg eines Unternehmens [Baden-Fuller/Stopford 1994].

Was ist eine gute Strategie? Eine gute Strategie ist eine Strategie, die Wettbewerbsvorteile schafft [Barney/Hesterly 2006]. 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 unerkennbar bleibt.

Auch wenn es unmöglich ist, mit Sicherheit zu wissen, ob ein Unternehmen oder eine Strategische Geschäftseinheit die richtige Strategie verfolgt, ist es doch möglich, die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass elementare Fehler gemacht werden.

Es lohnt sich deshalb, der Frage nachzugehen, was gute Strategien von schlechten unterscheidet. Dies soll hier in vier Abschnitten geschehen:

- Erstens wird die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns in komplexen Situationen definiert,
- zweitens werden die Bestimmungsgrößen und Hauptelemente einer guten Strategie dargestellt,
- drittens wird eine gute Strategie anhand eines Beispiels aus der Praxis veranschaulicht,
- viertens werden die Fragen diskutiert, mit denen die Qualität einer Strategie beurteilt werden kann.

2 Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns in komplexen Situationen

Sich nicht vorzubereiten, ist das größte aller Verbrechen; sich auf alle Möglichkeiten einzustellen, ist die größte aller Tugenden.

Sun Tzu

Die Strategie ist auf die Erreichung eines Zieles gerichtet, das durch eine Reihe von Entscheidungen erreicht werden muss, für die eine Vielzahl von Personen auf verschiedenen Verantwortungsebenen und an verschiedenen Orten verantwortlich ist. Diese Entscheidungen müssen im Lauf der Zeit getroffen werden, wenn bestimmte Unsicherheitselemente wegfallen, sich neue Möglichkeiten auftun oder schlecht kalkulierte Risiken weggefallen sind [Hinterhuber 2002a].

Die Strategie muss deshalb die Balance zwischen zwei entgegengesetzten Anforderungen finden:

1. Eine Vielzahl von Entscheidungen muss auf eine gemeinsame Zielposition ausgerichtet werden.
2. Den Führungskräften, die diese Entscheidungen im Lauf der Zeit treffen, muss der größtmögliche Handlungsspielraum eingeräumt werden, damit sie selbstständig und initiativ in ihren Entscheidungen die neuen Elemente berücksichtigen können, die nach der Verabschiedung der Strategie bekannt geworden sind.

Mit Hilfe dieser beiden Anforderungen lässt sich die Flexibilität des Unternehmens in einer Welt, die sich rasch und tiefreichend verändert, erhöhen und seine Handlungsfreiheit absichern. Die Strategie ist deshalb die gemeinsame Logik des Handelns in einer komplexen Welt.

Die Führung eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit ist schwieriger geworden, weil die Komplexität zugenommen hat: Die zunehmende Komplexität im weltweiten Umfeld des Unternehmens führt zu einer zunehmenden Komplexität der Führungsbedingungen des Unternehmens (Abbildung 1).

Es gibt zwei Möglichkeiten, um mit komplexen Situationen umzugehen: Strategische Unternehmensführung und Leadership. Strategische Unternehmensführung betont die Strategie, Leadership den Menschen. Beide zusammen entscheiden, in Verbindung mit Glück, etwa 90% des Erfolges eines Unternehmens [Baden-Fuller/Stopford 1994; Whittington 2001].

Strategische Unternehmensführung, in deren Mittelpunkt die Strategie steht, ist mehr ein Top-Down-Ansatz, Leadership mit dem Individuum im Mittelpunkt ist dagegen mehr ein Bottom-Up-Ansatz. Beide gehören zusammen wie Yin und Yang [Hinterhuber 2004b].

Um den Kunden einen Mehrwert zu bieten, sie noch erfolgreicher und wettbewerbsfähiger zu machen, muss ein Unternehmen in der Lage sein, etwas zu tun, was andere nicht können.

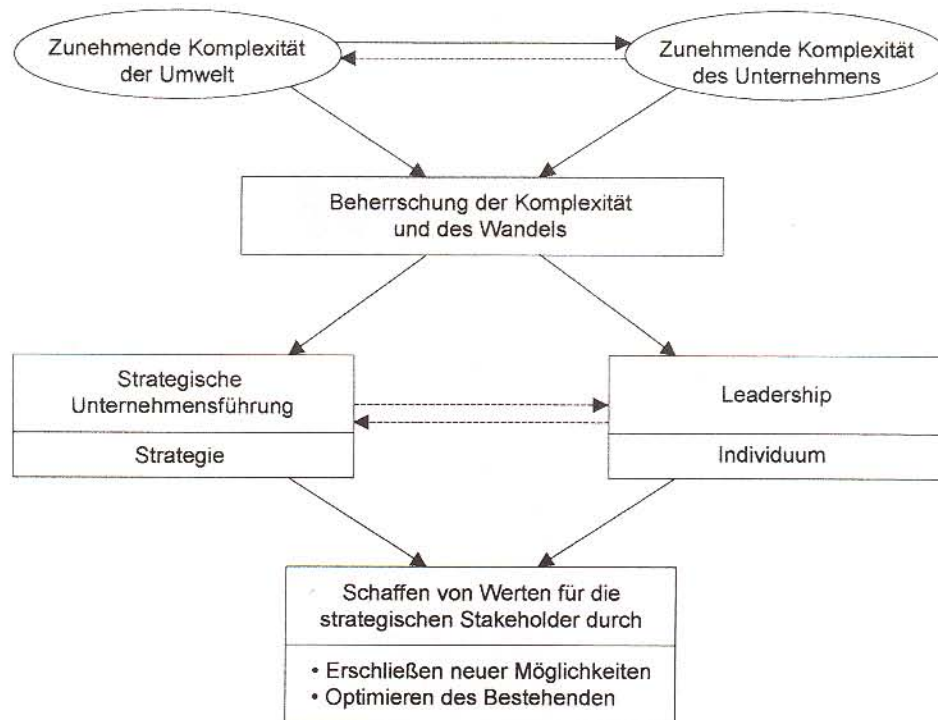


Abbildung 1: Strategische Unternehmensführung und Leadership schaffen Werte für die strategischen Stakeholder

Die zentrale Frage der Strategie lautet deshalb:

Gibt es Eintrittsbarrieren, die uns erlauben, das zu tun, was andere Unternehmen nicht tun können?

Greenwald und Kahn [Greenwald/Kahn 2005] weisen nach, dass letzten Endes die Höhe der Eintrittsbarrieren den Erfolg eines Unternehmens bestimmt:

1. Je höher die Eintrittsbarrieren sind, desto größer ist der unternehmerische Erfolg.
2. Je niedriger die Eintrittsbarrieren sind, desto wichtiger ist die operative Effizienz für den unternehmerischen Erfolg und desto weniger trägt die Differenzierung zur Wertsteigerung bei. Je niedriger die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten sind, desto stärker sinkt der Gewinn der effizienten, im Markt bereits tätigen Unternehmen.
3. Die Eintrittsbarrieren sind nichts anderes als die Wettbewerbsvorteile der im Markt etablierten Unternehmen.
4. Es gibt drei Arten von Eintrittsbarrieren: Strukturelle Eintrittsbarrieren (Technologie, privilegierter Zugang zu Ressourcen, Patente und dgl. mehr), Kundenbeziehungen und Erfahrungsökonomien (Economies of Scale und Erfahrungskurven).
5. Unternehmen, die über keine Wettbewerbsvorteile verfügen, haben nur die Wahl, effizienter als ihre Konkurrenten zu sein.
6. Die Strategie muss sich auf den Mehrwert für die Kunden und die Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten konzentrieren; eine gute Strategie ist sowohl kunden- als auch wettbewerbsorientiert [Kormann 2005].

Die einzigen Möglichkeiten, die der Letztentscheidungsträger und sein Führungsteam haben, um das Unternehmen auf eine Zukunft vorzubereiten, die komplex, unsicher und nicht vorhersehbar ist, sind eine gute Strategie und die Auswahl und Entwicklung der richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter [Collins/Porras 1997], [Collins 2001], [Welch/Welch 2005]. Letzteres ist eine Frage von Leadership, auf die hier nicht eingegangen wird.

3 Die Hauptelemente einer guten Strategie

*Ich habe keine Sehnsucht nach einfachen Lösungen.
Aber ich sehe viele Dinge einfacher.*

Helmut Maucher

Der Begriff der Strategie wird heute oberflächlich benutzt. Alles, was irgendwie wichtig erscheint, wird als „strategisch“ bezeichnet.

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 sich stets 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: „Strategy is the evolution of a central idea according to continuously changing circumstances“ [Welch/Welch 2005].

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.

Abbildung 2 veranschaulicht den Rahmen, in den eine Strategie eingefügt ist. Die Strategie wird bestimmt

1. vom Leadership-Verhalten des Letztentscheidungsträgers und seines Teams,
2. von den externen Möglichkeiten, die von den Führungskräften und Mitarbeitern erkannt und genutzt werden,
3. von den Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten, über die das Unternehmen verfügt und
4. von den Zielen, die das Unternehmen erreichen will.

Die Strategie bestimmt die Aktionspläne, Organisationsstruktur, Geschäftsprozesse, Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche, mit denen die Strategie umgesetzt wird. Die Formulierung einer überlegenen Strategie zählt zu den wichtigsten und schwierigsten Aufgaben der Unternehmer und Führungskräfte. Es besteht hier eine Analogie zur Kochkunst, in der man mit dauernd wechselnden Ingredienzien in unterschiedlichen Dosierungen arbeitet. Die Strategie ist deshalb der Kochkunst ähnlich [Hinterhuber 2004].

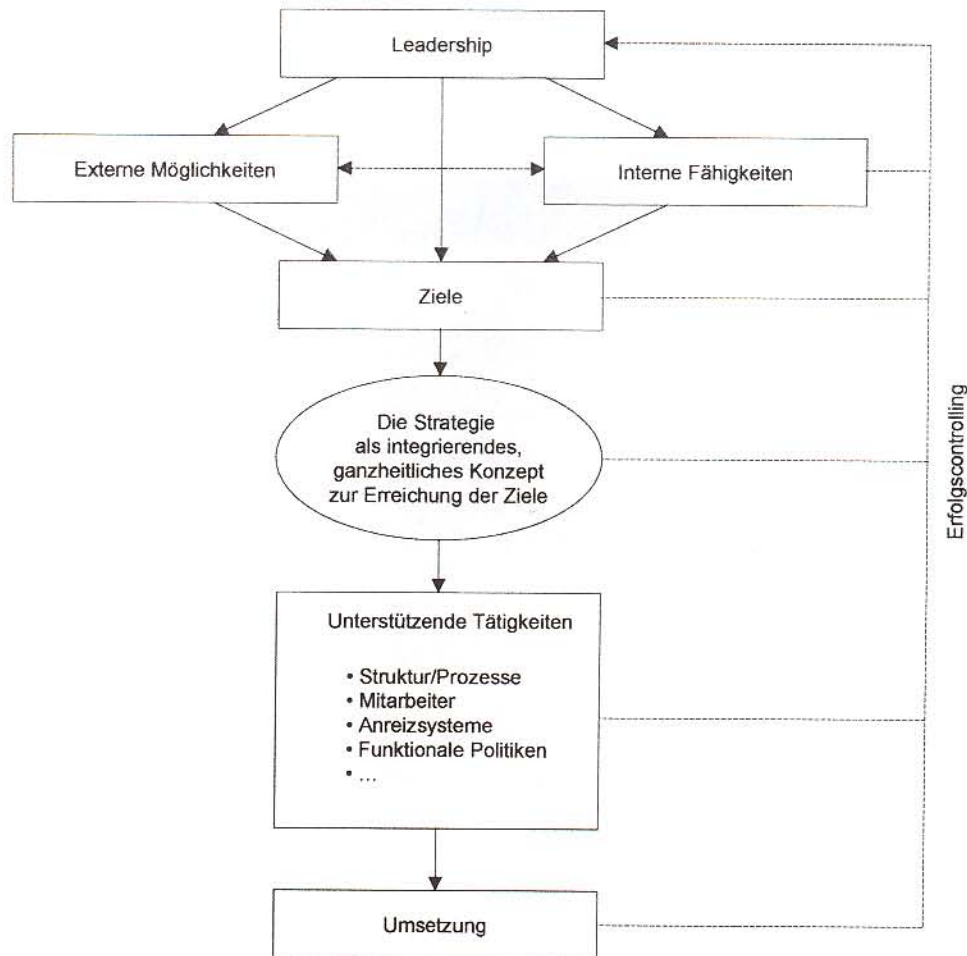


Abbildung 2: Die Strategie als integrierendes, ganzheitliches Konzept zur Erreichung der Ziele
[Quelle: modifiziert nach Hambrick/Frederickson 2005]

Welches sind die „Ingredienzien“ und deren Dosierung, mit denen die Qualität und die Erfolgsaussichten einer Strategie vor ihrer Ausführung überprüft werden können? Empirische Untersuchungen und vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen, dass erfolgreiche Strategien die folgenden Kriterien erfüllen oder Hauptelemente enthalten (Abbildung 3) [Hambrick/Frederickson 2005]:

1. Märkte: In welchen Regionen, Märkten und/oder Marktsegmenten will das Unternehmen oder die Strategische Geschäftseinheit tätig sein? Die Entscheidung in einen bestimmten Markt einzutreten, ist eine strategische Entscheidung. Welche Produkte/Dienstleistungen sollten angeboten werden?
2. Vorgehensweise: Wie will das Unternehmen oder die Strategische Geschäftseinheit in den oben definierten Geschäftsfeldern operieren? Mehrere Möglichkeiten bieten sich an: Interne Entwicklung, Akquisition, Kooperation, Lizenzierung, Franchising und dgl. mehr [Hinterhuber 2004]. Die zweite strategische Entscheidung betrifft unser Vorgehen angesichts der möglichen Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten und externen Entscheidungsträger.

3. Kerndifferenzierung: Welchen Mehrwert bieten wir dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz? Der Mehrwert kann im Preis-/Leistungsverhältnis, in der Marke, im Design, in der individuellen Problemlösung, in der Zuverlässigkeit und dgl. mehr begründet sein. Die Kerndifferenzierung beruht auf den Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten.
4. Reihenfolge und Timing der Hauptschritte: In welcher Reihenfolge, wie schnell, an welchen Orten sollen Maßnahmen in der Forschung und Entwicklung, in der Produktion, im Marketing usw. umgesetzt werden? „Geschwindigkeit ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie“, sagt Nicolas G. Hayek, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Swatch Group [Hayek 2005].
5. Ökonomische Logik: Wie will das Unternehmen oder die Strategische Geschäftseinheit in einer mittel- bis langfristigen Perspektive eine überdurchschnittliche Rendite erzielen oder zumindest die Kapitalkosten verdienen? Zwei Möglichkeiten bieten sich an: Kostenführerschaft durch operative Exzellenz oder Preisführerschaft durch Einzigartigkeit in den Produkteigenschaften oder im Service.

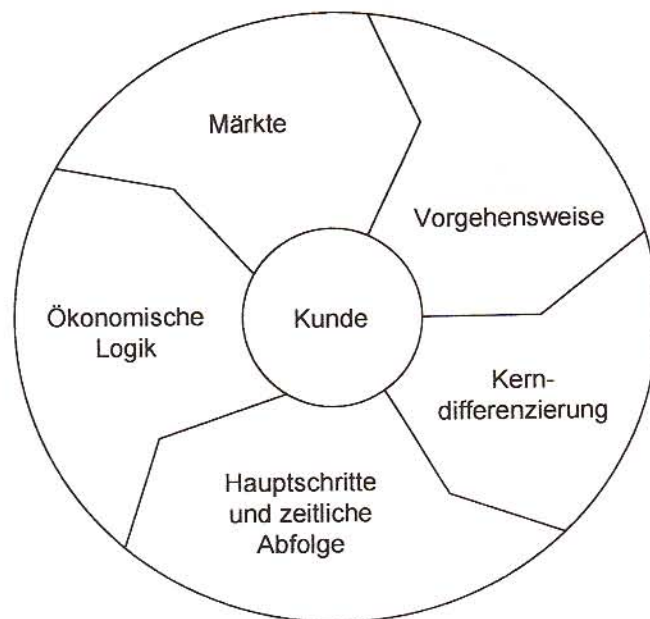


Abbildung 3: Die sechs Hauptelemente der Strategie [Quelle: in Anlehnung an Hambrick/Frederickson 2005]

Eine gute Strategie verbindet diese fünf Elemente oder Ingredienzien zu einem kohärenten Ganzen, das entsprechend den sich stets ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen laufend weiterentwickelt werden muss. Schlechte Strategien betonen nur einige dieser Ingredienzien und vernachlässigen andere Elemente.

Im Mittelpunkt der Strategie steht der Kunde. Wie kann nun ein Unternehmer oder eine Führungskraft die richtigen Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens treffen? Auf diese zentrale Frage gibt es nur eine Antwort: Jede Entwicklung in die Zukunft muss in einer direkten Beziehung zum Kunden stehen. Jede Strategie, die keine unmittelbare Beziehung zum Kunden hat, ist mittel- bis langfristig zum Scheitern verurteilt [Krauthammer/Hinterhuber 2005].

4 Diamond Aircraft – Beispiel für eine gute Strategie [Walkner 2005]

*Worte belehren, Beispiele reißen mit.
Seneca*

Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1981 als Hoffmann Flugzeugbau und startete in Kärnten mit der Produktion des Motorseglers Dimona H 36. Der unternehmerische Erfolg stellte sich ein, als im Jahr 1991 Herr Christian Dries das Unternehmen mehrheitlich erwarb, und mit dem einmotorigen Trainingsflugzeug DV 20 Katana einen großen kommerziellen Erfolg landete. In weiterer Folge wurde das Unternehmen in Diamond Aircraft Industries umbenannt und es folgte die Gründung einer Tochtergesellschaft in Kanada. Damit hatte man den Fuß in der Tür zum wichtigen nordamerikanischen Markt. Von diesem Zeitpunkt an übernahm Diamond die technologische Marktführerschaft im Bereich Sport- und Trainingsflugzeuge und entwickelte ein zweisitziges Trainingsflugzeug auf Verbundbasis. Im Vergleich dazu wurden die Grundkonzeptionen der Konkurrenz in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelt. Der Einsatz neuester Technologien wie Verbundstoffe und Glascockpit ging Hand in Hand mit weiteren Neuentwicklungen, wie der zweimotorigen DA TwinStar. Mit diesem Fluggerät beschriftet Diamond Aircraft in der Zellen- und Antriebstechnologie neue Wege. Es war dies nicht nur die erste zweimotorige Neuentwicklung seit über 30 Jahren, auch beim Motor beschriftet man neue Wege.

Mit einer neuen Motorengeneration im TwinStar konnte der spezifische Kraftstoffverbrauch um über 50% gesenkt werden. Das sind aber nicht alle guten Neuigkeiten. Das neue zweimotorige Flugzeug von Diamond benötigt nicht das klopfste Flugbenzin, sondern begnügt sich mit simplen Kerosin.

Der Unterschied in den Kosten ist eklatant.

Kostet 1 Liter Flugbenzin aufgrund der teuren Additive und kleinen Herstellgrößen bis zu 2 Euro, bezahlt man für einen Liter Kerosin nur durchschnittlich 40 Cent. Außerdem ist Kerosin weltweit auf fast jedem Flugplatz verfügbar, nicht so jedoch das Flugbenzin. Ein weiterer Aspekt wird die Umweltschützer freuen. Kerosin verbrennt einfach sauberer und hinterlässt kaum Rückstände. Das Diamond Aircraft mit der Neuentwicklung des zweimotorigen Flugzeuges richtig lag zeigt der Auftragsstand. Bei Beginn der Auslieferung im März 2005 lagen über 500 Bestellungen vor. Um die Nachfrage bedienen zu können, wird die monatliche Fertigungsrate auf 17 Flugzeuge hochgefahren. Dazu wurde 2003 ein neues Produktionszentrum mit fast 11.000m² errichtet. Ein Umsatz von 100 Millionen Euro wird für 2005 angepeilt. Das bedeutet eine Steigerung um das zehnfache in acht Jahren. Insgesamt arbeiten bei Diamond über 1000 Mitarbeiter weltweit. Knapp 500 Mitarbeiter sind in Österreich beschäftigt. Dies sind die fast ausschließlich hochqualifizierte Techniker aus allen Bereichen der Technik und Naturwissenschaften. Für die österreichische Wirtschaft ist von besonderem Interesse, dass der Bereich Luftfahrzeugbau eine der höchsten Wertschöpfungen aller Produktionsbereiche aufweist. Beeindruckend ist, wie konsequent bei Diamond Aircraft die technologische

Marktführerschaft ausgebaut wird. Nachdem mit der zweimotorigen TwinStar ein voller Erfolg gelandet wurde, begann man mit der Entwicklung eines Flugzeuges mit bis zu sechs Sitzen. Konsequenterweise wurde dabei ein Düsentriebwerk als Antriebsquelle ausgewählt. Im Jahr 2003 wurde das Projekt Diamond-Jet aus der Taufe gehoben und noch heuer wird der Erstflug erwartet. Österreich hat damit zwar keine eigene Automobilindustrie, aber eine rein österreichische Flugzeugindustrie.

Einen düsengetriebenen Kleinjet, konstruiert nach modernsten Herstellmethoden und zu einem sensationell günstigen Preis. Mit knapp einer Million Euro Anschaffungspreis wurde ein neues Marktsegment der so genannten VLJ (Very Light Jet) geschaffen. Diamond ist auch hier mit seiner modernen Karbontechnologie Marktführer. Das Verkaufsvolumen für die nächsten 10 Jahre wird weltweit auf über 4000 Flugzeuge geschätzt. Für den modernen Jet von Diamond Aircraft liegen bereits knapp 200 Bestellungen vor. Dabei werden die Zelle und der Flügel in Österreich hergestellt und anschließend das Triebwerk und die Avionik in Kanada eingebaut. Die Hälfte der Wertschöpfung verbleibt somit in Österreich, das damit führend im Bau von Karbonflugzeugzellen in diesem Bereich ist. Die Entwicklungskosten dieses Flugzeuges betragen bisher 30 Millionen Euro und wurden von dem Unternehmen selbst getragen. Bei den großen Verkehrsflugzeugherstellern ist es dagegen üblich die Entwicklungskosten teilweise seinen Zulieferanten aufzubürden.

Auch an die Betriebskosten wurde gedacht. Mit einem Abfluggewicht von knapp unter 2 Tonnen, spart man bei den Handlingkosten am Boden. Die Überfluggebühren in Europa fallen für diese Kategorie ebenfalls weg. Und dies sind immerhin 80 Euro pro Flugstunde. Diese Faktoren ermöglichen einen sehr sparsamen Flugbetrieb. Das Einsatzspektrum für diesen Jet aus Wiener Neustadt beträgt 1300 nautische Meilen (ca. 2300 km) bei einer Höchstgeschwindigkeit von 600km/h. Damit ist über die Ukraine, der Nahe Osten und Nordafrika, ganz Europa nonstop erreichbar. Die Firmenphilosophie des High-Tech-Unternehmens aus Wiener Neustadt zielt darauf ab, die technologische Marktführerschaft zu behalten und weiter auszubauen. In diesem Zusammenhang wird demnächst ein Werk in China eröffnet, um damit den Bereich Südostasien besser zu bearbeiten. Technische Zusammenarbeit mit Verbundspezialisten der russischen Flugzeugindustrie sichern Diamond Aircraft Industries den Zugang zu den neuesten Herstellungsverfahren im Verbundbereich. Unter den derzeitigen Voraussetzungen scheint das Ziel, im Bereich der Sport- und Trainingsflugzeuge und der Kleinjets die weltweite Marktführerschaft zu übernehmen, in absehbarer Zeit erreichbar [Walkner 2005].

Was lässt sich von Diamond Aircraft lernen?

1. Die Strategie integriert und verbindet alle fünf Elemente in einem kohärenten, ganzheitlichen Konzept:

Geschäftsfelder:	Der europäische und nordamerikanische Markt für Trainingsflugzeuge, die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten sind hoch
Vorgehensweise:	Interne Entwicklung, Konzentration auf Motorenbau, Zellen- und Antriebstechnologie
Kerndifferenzierung:	Verwendung von Kerosin an Stelle von Flugbenzin

Reihenfolge und Timing der Hauptschritte: Errichtung eines neuen Produktionszentrums: 2003, Erstflug Diamond Jet: 2006, Errichtung eines Werkes in China: 2007, Marktführerschaft für Sport- und Trainingsflugzeuge und Kleinjets: 2008

Ökonomische Logik: Kostenführerschaft durch Karbonflugzellen, Antriebstechnologie und Motorenbau, hoher Kundennutzen durch niedrige Betriebskosten

2. Für jedes der fünf Elemente der Strategie sind Entscheidungen notwendig, die von verschiedenen Führungskräften, an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten getroffen werden müssen und ganz bestimmte Ressourcen und dynamische Fähigkeiten benötigen.
3. Alle fünf Elemente der Strategie sind aufeinander abgestimmt und unterstützen sich gegenseitig.
4. Die Strategie ist kein Aktionsplan. Erst nach der Spezifizierung der fünf Elemente der Strategie werden die Tätigkeiten definiert, mit denen die Strategie umgesetzt wird:
 - Funktionale Politiken wie Marketing-, F&E-, Technologie-, Finanzpolitik usw.,
 - Organisation und Geschäftsprozesse,
 - Aktionspläne,
 - ...

5 Die Beurteilung der Qualität einer Strategie

Wie kann jemand weise werden? Höre immer aufmerksam auf das, was die meisten Männer und Frauen dir sagen. Und wenn du zu anderen sprichst, dann höre vorsichtig auf das, was du sagst.
Nasreddin

Wie lässt sich die Qualität einer Strategie vor ihrer Ausführung überprüfen? Die Beantwortung der folgenden Fragen und der entsprechende argumentative Diskurs können den Ausgangspunkt für eine kohärente Strategie bilden und, was vielleicht noch wichtiger ist, den Prozess des strategischen Denkens unter den Entscheidungsträgern fördern (Abbildung 4).

Diese Fragen lassen sich mit Hilfe des strategischen Instrumentariums – Analyse der Wertschöpfungskette, des Kernauftrages, der Kernkompetenz, der Konkurrenten, der strategischen Gruppen, der Erfahrungskurve und dgl. mehr – beantworten [Hinterhuber 2002b].

Die Strategie ist, wie Moltke sagt, die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den sich stets ändernden Verhältnissen“. Sie muss deshalb offen gehalten werden für den Zufall, das Überraschende und das Unerwartete. Eine Strategie haben heißt, das Gesetz des Handelns hinsichtlich der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens auf reflektierte Weise selbst wahrnehmen, statt nur auf die Bedürfnisse der Kunden und die Aktionen der

Konkurrenten zu reagieren. Eine gute Strategie erweitert den unternehmerischen Horizont durch den Einbezug von Kooperationen, Outsourcing, neuen Technologien und dgl. mehr, vergrößert die „Fenster von Möglichkeiten“ und schafft dadurch mehr Optionen, als heute bestehen. Die Beantwortung der oben genannten Fragen kann helfen, elementare Fehler zu vermeiden.

Wie lässt sich die Qualität einer Strategie messen?	Trifft zu	Trifft nicht zu
1. Stimmt die Strategie mit der Umweltentwicklung überein? Schafft sie einen Mehrwert für den Kunden? Lässt der Markt eine angemessene Wertsteigerung zu? Erfüllt die Strategie die Haupterfolgskriterien im gewählten Marktsegment?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
2. Steht die Strategie im Einklang mit dem Kartellrecht, mit der nationalen Gesetzgebung, mit internationalen Abkommen oder den Gesetzen des Gastlandes?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
3. Stimmt die Strategie mit den Führungswerten und der Kultur des Unternehmens überein?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
4. Ist die Strategie konsistent mit den jeweiligen regionalen kulturellen Wertvorstellungen und Normen?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
5. Steht die Strategie im Einklang mit meinem Gewissen und mit meinen persönlichen Werten?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
6. Nutzt die Strategie die dynamischen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens? Verfügen wir über eine Kernkompetenz, mit der wir die Konkurrenten distanzieren? Können wir die Strategie kostengünstiger als die Konkurrenten umsetzen?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
7. Ist die angestrebte Differenzierung auf Dauer haltbar? Ist die Kerndifferenzierung schwer imitierbar? Wenn nicht, beruht die Strategie auf kontinuierlicher Prozessverbesserung und Innovation?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
8. Sind die Elemente der Strategie kohärent? Bilden Märkte, Vorgehensweise, Differenzierung, Timing und ökonomische Logik eine integrierte Ganzheit? Passen sie zueinander und verstärken sie sich gegenseitig?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
9. Ist die Strategie umsetzbar? Verfügen wir über die Ressourcen, die dynamischen Fähigkeiten und die Zeit, um die Strategie umzusetzen? Schafft unsere Organisation den Übergang? Ist das Führungsteam fähig und bereit, den unternehmerischen Veränderungsprozess zu führen?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
10. Sind ein strategisches Controllingsystem (→ Inhalt der Strategie) und ein finanzielles Controllingsystem (→ Cash-flow, Wertsteigerung und Liquidität) eingerichtet?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
11. Ist ein Katastrophenplan vorhanden? Ist er aktualisiert worden? Ist eine Führungskraft für die Kommunikation nach außen verantwortlich?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5
12. Ist eine unternehmerisch denkende und handelnde Führungskraft für die Strategie verantwortlich?	----- 1 2 3 4 5	----- 1 2 3 4 5

Abbildung 4: Die Beurteilung der Qualität einer Strategie [Quelle: in Anlehnung an Hambrick/Frederickson 2005 und Cullen 2002]

6 Zusammenfassung und Ausblick

*Ich habe bemerkt, dass die Strategie nicht auszulernen ist,
und dass, wenn man sich mit Ernst derselben widmet,
man immer Neues entdecken kann.*

Napoleon

Die Herausforderung für Unternehmer und oberste Führungskräfte besteht darin, das Unerwartete zu bewältigen, neue Möglichkeiten zu erschließen und die Energien, Fähigkeiten und Talente ihrer Mitarbeiter im Umgang mit Komplexität zu nutzen. Die Rechtfertigung des Unternehmens liegt in ihrer Fähigkeit, das Unerwartete, das Nichtvorhersehbare erfolgreich im Interesse der Kunden, der Mitarbeiter, der Anteilseigner und der „Financial Community“ zu meistern. Für die Bewältigung dieser Aufgabe gibt es zwei, sich gegenseitig bedingende Ansätze: Strategie und Leadership. Der Beitrag konzentriert sich auf die Strategie.

Die Hauptergebnisse sind:

1. Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns in komplexen Situationen.
2. Die Strategie ist kein Aktionsplan.
3. Die Strategie ist ein integrierendes, ganzheitliches Konzept zur Erreichung der Ziele.
4. Eine gute Strategie besteht aus fünf Hauptelementen: Märkte, Vorgehensweise, Kerndifferenzierung, Timing und Abfolge der Hauptschritte sowie ökonomische Logik. Diese fünf Hauptelemente müssen aufeinander abgestimmt sein, sich gegenseitig verstärken und in einer direkten Beziehung zum Kunden stehen.
5. Die Eintrittsbarrieren erlauben einem Unternehmen das zu tun, was es am besten kann. Die Eintrittsbarrieren sind die Wettbewerbsvorteile der im Markt etablierten Unternehmen.
6. Eine gute Strategie ist sowohl kundenorientiert als auch wettbewerbsorientiert.
7. Die zur Umsetzung der Strategie notwendigen, unterstützenden Maßnahmen sind nicht Teil der Strategie; sie leiten sich aus der Strategie ab.
8. Anhand eines Praxisbeispiels wird gezeigt, was eine gute Strategie ist.
9. Die Qualität einer Strategie kann mit Hilfe von gezielten Fragen beurteilt werden.

Die Strategie ist kein statisches Konzept; sie muss laufend entsprechend den sich stets ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen weiterentwickelt werden. In diesem Sinn ist Strategie, wie Moltke es ausdrückt, ein „System von Aushilfen“ zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Je komplexer das Umfeld eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist eine gute Strategie, die in Voraussicht der Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten mehrere Optionen offen hält.

7 Literatur

- Baden-Fuller, Charles/Stopford, John M. (1994):** Rejuvenating the Mature Business, Boston 1994
- Barney, Jay B./Hesterly, William S. (2006):** Strategic Management and competitive, Upper Saddle River 2006
- Collins, Jim (2001):** Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't, New York 2001
- Collins, James C./Porras, Jerry I. (1997):** Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York 1997
- Cullen, John B. (2002):** Multinational Management. A Strategic Approach, 2. Aufl., Cincinnati 2002
- Greenwald, Bruce/Kahn, Judd (2005):** Competition Demystified. A Radically Simplified Approach to Business Strategy, New York 2005
- Hambrick, Donald C./Frederickson, James W. (2005):** Are You Sure You Have a Strategy? in: Academy of Management Executive, Band 19 (2005), Heft 4, S. 51-62
- Hinterhuber, Andreas (2002a):** Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 2002
- Hinterhuber, Andreas (2002b):** Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry, in: Long Range Planning, Band 35 (2002), Heft 6, S. 615-635
- Hinterhuber, Andreas (2004):** When Two Companies Become One, in: Crainer, Stuart/Dearlove, Des (Hrsg.): Financial Times Handbook of Management, 3. Aufl., Harlow (u.a.) 2004, S. 824-833
- Hinterhuber, Hans H. (2004a):** Strategische Unternehmensführung, Band 1, 7. Aufl., Berlin 2004
- Hinterhuber, Hans H. (2004b):** Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen. Von Sokrates bis Jack Welch, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2004
- Hinterhuber, Hans H./Krauthammer, Eric (2005):** Leadership – mehr als Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2005
- Kormann, Hermut (2005):** Nachhaltige Kundenbindung – Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien, VDMA, Frankfurt am Main 2005
- Krauthammer, Eric/Hinterhuber, Hans H. (2005):** Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, 2. Aufl., Berlin 2005
- Lucier, Chuck/Schuyt, R./Tse, E. (2005):** CEO Succession 2004: The World's Most Prominent Tempworkers, in: Strategy&Business, Band 10 (2005), Heft 39
- Useem, Jerry (2005):** Jim Collins on Tough Calls, in: Fortune, Band 76 (2005), Heft 13, S. 49-52

Walkner, K. (2005): Diamond Aircraft – Eine Erfolgsstory aus Österreich, in: Finanznachrichten, Band 83 (2005), Heft 18, S. 25-26

Welch, Jack/Welch, Suzy (2005): Winning, New York 2005

Whittington, Richard (2001): What Is Strategy – And Does It Matter? 2. Aufl., London 2001