

20 März 2010

## Die 5 Gebote für exzellente Führung, Hans Hinterhuber (FAZ Verlag, 2010)

Innsbruck (Austria) – 20 März 2010 – In “*Die 5 Gebote für exzellente Führung*“ legt Hans Hinterhuber dar, was Unternehmer und Führungskräfte tun müssen, um die Zukunft ihres Unternehmens aktiv zu gestalten und unternehmerische Erfolg während Zeiten des Wandels langfristig sicherzustellen.



Das Buch basiert auf qualitativer und quantitativer Forschung in über hundert Unternehmen aus Europa und den USA.

Hans Hinterhuber: “Meine Forschung zeigt, dass Unternehmen heute ein wahres Strategiedefizit aufweisen. Das, was Unternehmen heute *Strategie* nennen, hat in den allermeisten Fällen nur eine zufällige Übereinstimmung mit dem, was führende betriebswirtschaftliche Forschung *Strategie* nennt“. Strategie ist in vielen Unternehmen inhaltsleer, was folgende Beispiele dokumentieren:

**CEO, European pharmaceutical-chemical company (30 000 employees; € 10 billion turnover)**

Our strategy is to achieve faster growth in the pharmaceutical sector and to be among the world leaders in the sectors where we are active.

**Board member, US Insurance company (40 000 employees, US \$ 30 billion turnover)**

Our strategy is to grow profitably in the three areas of competence, both organically and through selective acquisitions.

**CEO, Asian conglomerate (10 000 employees, US \$ 6 billion turnover)**

Our strategy is to achieve profitable growth across our four business segments for the benefit of our shareholders, policyholders and employees

## Strategie ist relevant – wird aber häufig trivialisiert .....

Unternehmen wie AEG, Hoechst AG, Mannesmann AG, Rover, Aventis SA und andere sind nicht zuletzt auch deshalb vom Markt verschwunden, weil es keine klare Strategie gab, die zukünftige Erfolgspotentiale aufbauen und pflegen hätte können. Strategie ist relevant.

Strategie ist gleichzeitig selbst in führenden Unternehmen trivial. In einem breit angelegten Forschungsprojekt von Hinterhuber & Partners, das große multinationale und mittelständische Unternehmen weltweit erfasst, wird der Nachweis erbracht, dass etwa 70% dieser Unternehmen keine Strategie hat, die diesen Namen verdienen würde.

In vielen dieser Fälle ist Strategie trivial (*Strategie beschreibt hier zukünftige Ziele in generischer Form*), bürokratisch (*Planungsabteilungen produzieren hier Berge an Planungsdokumenten ohne Aktionspläne und Umsetzung*), politisch (*Strategie wird hier benutzt, um in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen zu glorifizieren*), oder inkrementell (*Strategie degeneriert hier zur kurzfristigen Finanzplanung*): Allgemein ausgedrückt, ist Strategie in diesen Fällen unfähig das Unternehmen langfristig zu steuern und kurzfristig Ergebnisse zu liefern. Viele Unternehmen glauben, dass sie eine Strategie verfolgen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen belegen das Gegenteil. Die wenigsten Unternehmen haben eine Strategie.

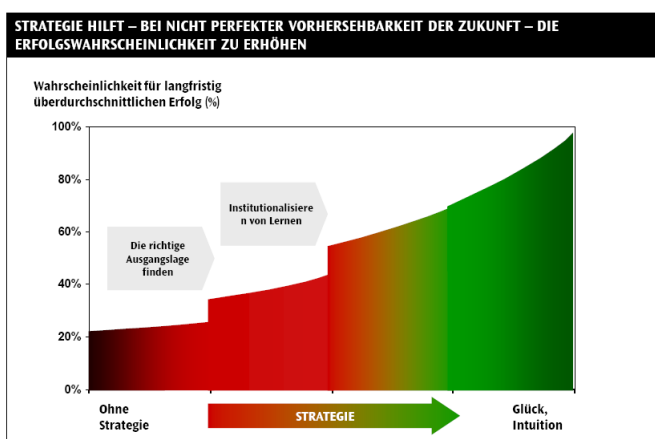
Hinterhuber & Partners belegen gleichzeitig, dass es Unternehmen gibt, in denen Strategie Ergebnisse liefert. In diesen Unternehmen wirkt Strategie wie folgt: Strategie ist die Theorie und die Praxis künftiger Einnahmen und künftigen Wachstums. Strategie lokalisiert den *honey-pot* des Unternehmens. Strategie beinhaltet zunächst eine Theorie über die Lokalisierung – in Hinblick auf Kompetenzen, Kunden, Trends – künftiger Einnahmen und künftigen Wachstums. Strategie ist weiters Praxis: Strategie heißt also in einem zweiten Schritt, diese Möglichkeiten besser als andere zu nutzen und gleichzeitig Kompetenzen aufzubauen, um diese Möglichkeiten auch in Zukunft noch abschöpfen zu können.

Strategie ist einfach. Das macht Strategie paradoxerweise so schwer.

## ..... Bausteine für eine gute Strategie

Strategie kann auf zweierlei Art die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg erhöhen: Schaffen von günstigen Ausgangsbedingungen zur Bearbeitung existierender Märkte und Verankerung von organisatorischem Lernen zur Schaffung neuer Märkte.

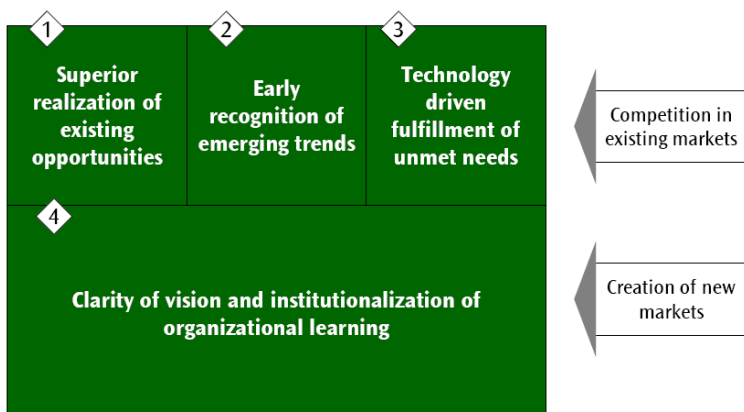
### DER BEITRAG DER STRATEGIE ZUM UNTERNEHMENSERFOLG



Hinterhuber & Partners weisen nach, dass es für Unternehmen vier Wege gibt, um Wachstums- und Ertragsmöglichkeiten zu erschließen: Erstens: bessere Ausnutzung von bereits existierenden Gewinnchancen am Markt. Zweitens frühzeitiges Erkennen von am Markt sich abzeichnenden Trends. Drittens: Aufspüren von unbefriedigten Kundenbedürfnissen gekoppelt mit der Entwicklung technologischer Kompetenzen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Viertens: Wenn es um die Erschaffung neuer Märkte geht, gibt es in der Regel keinen präzisen Ausgangspunkt, von dem man starten könnte, und es gibt in der Regel auch keinen definierbaren Endpunkt, den es zu erreichen gilt. Es gibt eine vage Vorstellung, eine Vision einer Zukunft, die man gestalten möchte, Märkte, die erfunden werden wollen, es gibt nicht mehr – aber auch nicht weniger. Da es hier weder einen Anfangs- noch einen Endpunkt gibt, sondern allein das kontinuierliche Verbessern und Austarieren von Möglichkeiten, diese Vision umzusetzen, ist letztendlich hier die Rate des organisatorischen Lernens für Erfolg und Scheitern verantwortlich. Je rascher experimentiert werden kann, je eher gangbare

von weniger gangbaren Wegen unterschieden werden, je rascher ein neuer Prototyp einer möglichen Lösung herausgebracht werden kann, je besser und rascher dieser Feedbackzyklus erfolgt, desto höher die Aussichten auf Erfolg. Strategisch hieran ist also zum einen die Suche nach Lernvorsprüngen gegenüber Wettbewerbern, strategisch ist aber auch der kreative Akt der Findung einer Vision zur Erschaffung neuer Märkte.



Es gibt also vier Möglichkeiten für Unternehmen, die Quelle von künftigen Einnahme- und Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren. Beispiele in der Textbox:

Vier Wege zum <i>honey-pot</i>	Beispiel	Was ist daran "strategisch"?
Überlegene Wahrnehmung am Markt bereits existierender Gewinnpotentiale	Banc One und der Markt für Kreditkarten mit überdurchschnittlichem Risikoprofil	Distanzierung des Wettbewerbs durch überlegene Umsetzung ( <i>execution skills</i> )
Frühzeitiges Erkennen sich abzeichnender Trends und rechtzeitiger Aufbau relevanter Fähigkeiten, um davon in Zukunft zu profitieren	Q-Cells AG im Markt für Solarenergie	Frühzeitige Interpretation und Extrapolation von Trends verschafft einen Zeitvorteil gegenüber Wettbewerbern
Technologiegetriebene Verführung von Kunden durch Erfüllung unerfüllter Bedürfnisse	Nintendo Wii, Apple i-pod, Apple i-pad	Aufspüren unbefriedigter Bedürfnisse und Entwicklung technologischer Kompetenzen, um diese zu erfüllen
Vision und organisatorisches Lernen zur Schaffung neuer Märkte	IKEA und der Markt für Niedrigpreismöbel	Schnelles Lernen und Scheitern, rasches Experimentieren, um den eingeschlagenen Weg kostengünstig korrigieren zu können

Strategie hilft, die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg zu erhöhen, sowohl beim Wettbewerb auf existierenden Märkten als bei der Schaffung neuer Märkte. Im ersten Fall ermöglicht eine Strategie es, die Ausgangslage zu verbessern, indem Entscheidungen getroffen werden, die das Potential in sich tragen, nachhaltiger und profitabler zu sein als konkurrierende Entscheidungen. Im zweiten Fall ermöglicht eine Strategie es, rascher und besser zu lernen und damit die unvorhersehbare Marktdynamik besser zu eigenen Zwecken zu nutzen als Wettbewerber. Welche Bausteine enthält also eine Strategie?

Gute Strategien zeichnen sich dadurch aus, dass sie entlang vier Dimensionen klare Antworten geben

## STRATEGIE – ELEMENTE



Source: Hinterhuber & Partners research

Strategie ist also ein wesentlicher, zentraler Baustein für den kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg. Das Buch zeigt, dass Unternehmen gleichzeitig an fünf Stellschrauben arbeiten müssen, um die eigene Zukunft aktiv zu gestalten:

- Strategie
- Führung,
- taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen
- Mitarbeiter und
- Glück.

Fallstudien führender Unternehmen weltweit belegen, wie Unternehmen jeder Größe diese Prinzipien erfolgreich umsetzen können.

Das heißt: Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen in guten wie auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wachsen können, in dem sie an den fünf Faktoren – Strategie, Leadership, taktische Maßnahmen, Mitarbeiter und Glück – arbeiten.

**Testimonials für “Die 5 Gebote für exzellente Führung”**

Name	Unternehmen	Testimonial
Thomas Sattelberger	Vorstandsmitglied Personal Deutsche Telekom AG	Die 5 Gebote für exzellente Führung, verfasst von einem in Europa seit vielen Jahren herausragenden Management-Professor, sind geradezu eine Pflichtlektüre für Unternehmer und Führungskräfte..
Dr. h.c. Helmut Maucher	Ehrenpräsident Nestlé AG	Dieses Buch von Professor Hinterhuber über exzellente Führung setzt neue Akzente und Schwerpunkte zu diesem Thema, was ich aus meiner Sicht und Erfahrung nur unterstreichen kann
Dr. Bernd Kundrun	Gesellschater & Beirat betterplace Stiftung	In diesem Buch wird eine wegweisende Alternative zu den traditionellen Maßstäben der Unternehmensführung, die zuletzt donnernd versagt haben, entworfen. Das kann nur ein Autor wagen, der seit Jahrzehnten für systematische Forschung über erfolgreiche Unternehmensführung steht: Hans H. Hinterhuber!

## **Presseanfragen**

Für weitere Informationen stehen wir gerne zu Ihrer Verfügung:

Prof. Dr. Hans Hinterhuber  
Chairman, HINTERHUBER & PARTNERS  
hans@hinterhuber.com  
Innsbruck  
Austria

About HINTERHUBER & PARTNERS:

*HINTERHUBER & PARTNERS is a consultancy specialized in Strategy Pricing and Leadership headquartered in Innsbruck, Austria with worldwide client engagements. We are committed to contribute to a significant, measurable and sustainable performance improvement in client operations. We pride ourselves to combine insightful practical experience with intellectual excellence to be recognized as thought leaders in our fields of Strategy Pricing and Leadership. For more information, visit the company's website at <http://www.hinterhuber.com>*