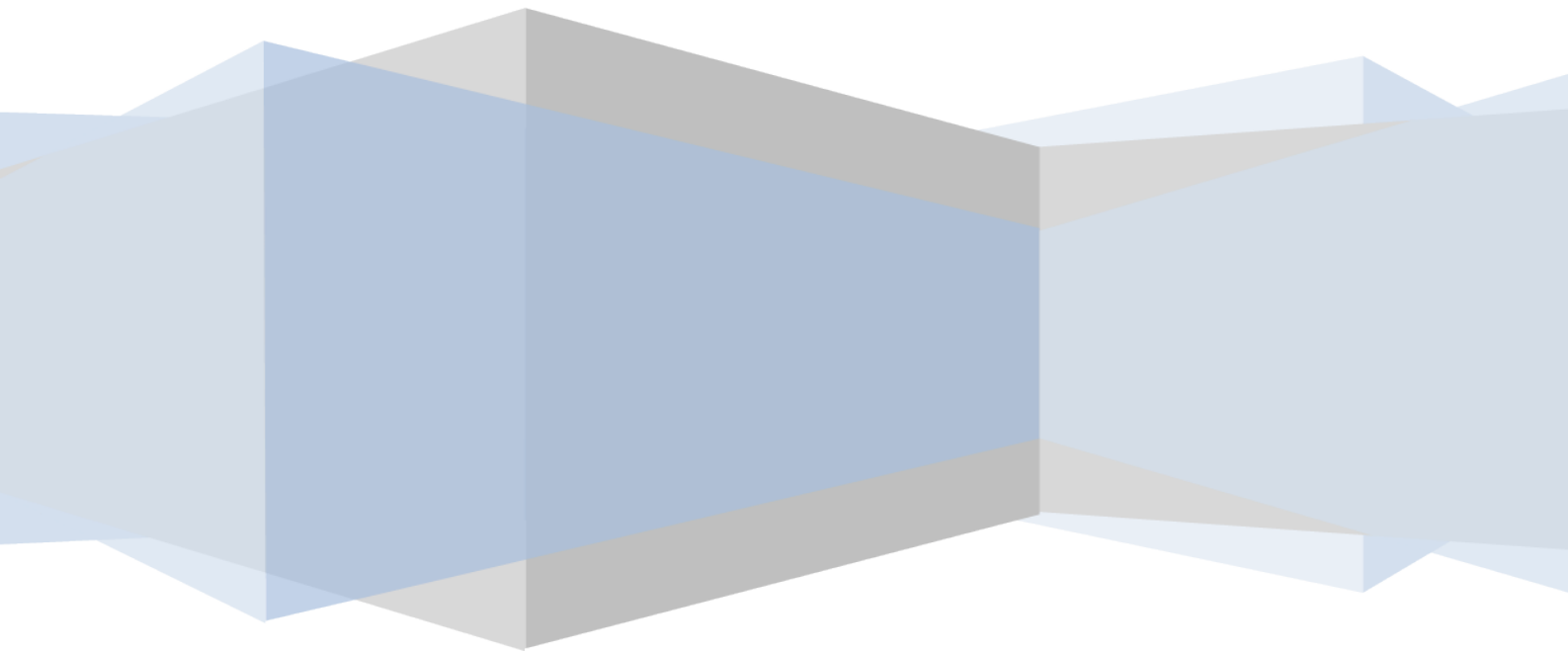


STRATEGIE

Eine Frage der Effizienz?

Denkanstoß
für Unternehmerinnen
und Unternehmer

von
Harald Bolsinger





Das INKOBA® Team:
Dr. Harald Bolsinger, Dipl.-Ing. Reinhard Boltin, Dr. Joachim Rossbroich

Inhalt

1 STRATEGIE – WAS IST DAS?.....	5
1.1 Operative Exzellenz.....	5
1.2 Strategische Exzellenz.....	7
1.2.1 Positionierung in stabilen Märkten.....	7
1.2.2 Agieren in dynamischen Märkten.....	12
2 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	16
2.1 Strategie.....	16
2.2 Implikationen für den Unternehmer.....	17

*„Soll es besser werden, so muss ein gesunder Mittelstand
geschaffen werden.“*

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1880

Betriebswirtschaftliche Effizienzfragen stehen bei der Unternehmensberatung im Mittelstand derzeit im Vordergrund der Beratungspraxis. Outsourcing, Personalfragen, Going-East, Kostensenkungsmöglichkeiten und Fragen nach der Implementierung einer Art Unternehmenscockpit aus simplen Kennzahlen prägen unzählige Beratungsprojekte. Angesichts der Entwicklung auf den Finanzmärkten und dem bevorstehenden „Basel III“ wird das Bild durch Rating-Advisories abgerundet, die sich mit der optimalen Gestaltung von Bilanzen und unternehmerischen Risiken beschäftigen. Oft resultieren die Einblicke der externen Berater in der Empfehlung, unbedingt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens zu verfolgen und als unnötig erachteten Ballast abzuwerfen.

Die beratenen Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen sich aufgrund dieser Beratungspraxis neben ihrem Tagesgeschäft intensiv mit den aufgeworfenen Themenfeldern. Sofern Beratungsprojekte an den drei elementaren Stellhebeln Umsatz, Kosten oder Risiko ansetzen, sind die Beratungsinhalte vorwiegend auf Effizienz- und Optimierungsfragen ausgerichtet die aber Ihrerseits oft die Unternehmensstrategie berühren. Dabei ist es nicht verwunderlich, wenn sich für die Unternehmer die Grenze zwischen Fragen betriebswirtschaftlicher Effizienz und Fragen der Unternehmensstrategie aufzulösen beginnt.

Die Verlagerung von Betriebsstätten nach Osteuropa erfordert beispielsweise hohen Beratungsaufwand hinsichtlich rechtlicher, steuerlicher, personeller und nicht zuletzt logistischer Hinsicht. Bei der Umsetzung eines derart aufwändigen Projektes wandelt sich eine Kostensenkungs“strategie“ im Kopf des Unternehmers schnell unmerklich in eine Unternehmensstrategie. Eine derartige Sichtweise kann fatale Auswirkungen auf die langfristige Entwicklung des betroffenen

Unternehmens haben, weil Strategie mit Effizienzsteigerung verwechselt wird und Management-Tools zur Renditestеigerung oder Unternehmenssteuerung den Platz einnehmen, der zuvor dem kreativen Prozess strategischen Fragens, dem gesunden Menschenverstand und der intuitiven unternehmerischen Vision zugestanden ist. Ein Indikator für eine derartige Fehlentwicklung ist die zunehmende Begründung von strategischen Entscheidungen mit einfachen Effizienzargumenten. Schutz vor derartigen Entwicklungen bietet die Praxis der INKOBA Wissenstechnologie (mehr dazu finden Sie im Internet unter www.wissenstechnologie.de)

Der vorliegende Beitrag will dabei helfen dem beratenen Mittelständler auf wenigen Seiten eine klare Sicht von „Strategie“ zu vermitteln, damit Hinweise externer Berater richtig ins eigene Bild des Unternehmens eingeordnet werden können.

1 | Strategie – Was ist das?

Erfolgreiche Unternehmen positionieren sich im Markt durch nachhaltige Differenzierung. Das geschieht grundsätzlich dadurch, dass bei mit der Konkurrenz vergleichbaren Preisen den Kunden ein größerer Nutzen geboten wird, bei vergleichbarem Nutzen der Preis für die Leistung geringer ist oder sogar bei geringeren Preisen ein größerer Nutzen für den Kunden erzeugt werden kann. Differenzierungsmöglichkeiten ergeben sich dabei aus der Wahl der Aktivitäten, die das Unternehmen verfolgt und kombiniert, sowie aus der Art und Weise, wie die ausgewählten Aktivitäten durchgeführt werden.

Wettbewerbsvorteile ergeben sich demzufolge aus der Kombination von Aktivitäten eines Unternehmens und deren vorteilhafter Umsetzung. Die Umsetzung der Aktivitäten berührt vor allem operative Fragen hinsichtlich Effizienz.

1.1 | Operative Exzellenz

Fragen der betriebswirtschaftlichen Effektivität und Effizienz unterscheiden sich signifikant von strategischen Fragen. Operative Exzellenz drückt sich darin aus, dass *vergleichbare* Unternehmensaktivitäten besser ausgeführt werden können als von den Wettbewerbern. Dazu gehören neben Effizienzaspekten auch Qualitätsfragen, Fragen der Verkürzung von Produktentwicklungszyklen und weitere mehr. Die beliebten Best-Practice-Beispiele der Beratungsbranche beziehen sich auf die eben genannten Faktoren und zeigen zusammengekommen nichts weiter als die aktuell mögliche Produktivitätsgrenze auf. Stellt man das für den Kunden erzeugte Nutzenniveau dar, das bei gegebenen Kosten mit den State-of-the-Art-Technologien, den effizientesten Managementtechniken, den besten am Markt verfügbaren Inputs und den am besten qualifizierten Mitarbeitern zu erreichen ist, bildet man das beste derzeit mögliche Produktivitätsniveau ab.

Wenn ein Unternehmen Verbesserungen seiner operativen Exzellenz verfolgt, bewegt es sich auf die aktuelle Produktivitätsgrenze zu.

Es ist einleuchtend, dass eine gewisse operationale Effizienz notwendig ist, um Renditeziele verwirklichen zu können. Veraltete Inputfaktoren, überholte Technik und die Vernachlässigung neuester Erkenntnisse in Produktion, Vertrieb, Management usw. führen über kurz oder lang unweigerlich zum Niedergang des Unternehmens. Das Streben nach operationaler Exzellenz ist zwar notwendig aber trotzdem nicht hinreichend, um langfristig überdurchschnittliche Profite erzielen zu können.

Zu Effizienzaspekten müssen sich weitere Aspekte hinzugesellen. Nicht zuletzt deswegen, weil das Streben nach operationaler Exzellenz zu gefährlicher Ähnlichkeit mit Wettbewerbern führt: Je mehr die Konkurrenz Outsourcing auf die besten und günstigsten Leistungsanbieter durchführt und je intensiver die best practices imitiert werden, desto ähnlicher werden sich die Unternehmen. Die Produktivitätsvorteile einer Branche gehen dann zu Lasten der Profitabilität der Unternehmen und belohnen letztlich durch immer geringer werdende Margen lediglich die Kunden. Wettbewerb wird auf Performance-Fragen hinsichtlich verschiedener Kostenpositionen reduziert – ein Bereich, dem der Mittelstand aufgrund seiner vergleichsweise geringen Betriebsgrößen langfristig nicht gewachsen ist.

Die Globalisierung fördert den verstärkten Fokus auf Effizienzaspekte, was sich in der Fusionswelle der letzten Jahre unter Großunternehmen bemerkbar macht. Top-Manager beugen sich dem ausserordentlichen Kostendruck und füllen oft die Lücke einer visionären Strategie mit einem Einkaufszettel für ähnliche Unternehmen, um die operationale Exzellenz der dann fusionierten Einheiten über Skaleneffekte steigern zu können. Dem Mittelstand bleibt diese relativ simple Unternehmenspolitik zumeist verschlossen, so dass Führungskräfte im Mittelstand unbedingt auf eine erfolgreiche Strategie achten müssen.

1.2 | Strategische Exzellenz

1.2.1 | Positionierung in stabilen Märkten

Strategische Positionierung beinhaltet eine ganz andere Betrachtungsweise als die Verfolgung operationaler Exzellenz. Dort geht es um die Suche nach einer den Wettbewerbern gegenüber völlig anderen Art und Weise, bestimmte Aktivitäten durchzuführen oder um die Suche nach völlig anderen Aktivitäten als sie die Konkurrenz durchführt.

Einzigartigkeit und Positionierung

Eine Wettbewerbsstrategie beantwortet vor allem Fragen zur Einzigartigkeit des Unternehmens. In den Aktivitäten des Unternehmens findet sich der Kern der Unternehmensstrategie. Es geht um die absichtliche Andersgestaltung der Aktivitäten des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz und um einen einzigartigen nicht-kopierbaren Mix dieser Aktivitäten. In dem Zusammenhang geht es um die bewusste Entscheidung Aktivitäten anders als die Konkurrenz auszuführen, oder gar ganz andere Aktivitäten als die Wettbewerber zu kombinieren. Nur wenn die *bewusste Entscheidung zur Einzigartigkeit* tatsächlich beobachtbar ist, kann man von einer Strategie sprechen.

Um Kunden in einem bestehenden Markt an die eigene Unternehmung zu binden oder neue Kunden in den Markt zu ziehen, muss die strategische Position der Unternehmung festgelegt und kommuniziert werden. Dabei geht es nicht nur darum eine Marktnische zu besetzen und nutzbar zu machen, sondern um die Gestaltung eines einzigartigen Aktivitätenmix. Strategische Positionierung findet ihren Niederschlag in drei unterschiedlichen Ansätzen, die sich aber oft überlappen oder auch ergänzen können. Positionierung kann sortimentbasiert, bedürfnisbasiert und erreichbarkeitsbasiert stattfinden:

- *Sortimentbasierte Positionierung* bedient sich der bewussten Auswahl einer Teilmenge der in einem Industriezweig üblicherweise verfügbaren Produkte oder Dienstleistungen. Kundensegmente stehen dabei im Hintergrund. Statt dessen prägt eine begrenzte Auswahl von Dienstleistungen oder Produkten die strategische Wettbewerbsposition des Unternehmens. Sortimentbasierte Positionierung ergibt dann Sinn, wenn das Unternehmen in der Lage ist, einzelne Produkte oder Dienstleistungen mit einer unverwechselbaren Aktivitätenkombination am Besten herzustellen. Diese Art der Strategie kann zwar im Markt eine große Zahl von Kunden erreichen, ist aber immer nur in der Lage einen Teil der vorhandenen Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- Zielt man auf die Gesamtheit der Kundenbedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe ab, spricht man von *bedürfnisbasierter Positionierung*. Diese Stoßrichtung eignet sich vor allem beim Vorhandensein von unterschiedlichen Kundengruppen in einem Markt, die unterschiedliche Bedürfnisse haben, welche mit einem maßgeschneiderten Mix von Aktivitäten am besten befriedigt werden können. Wichtig ist indes zu beachten, dass der Aktivitätenmix selbst, der zur Bedürfnisbefriedigung beim Kunden beiträgt, einzigartig ist. Ansonsten könnten alle Wettbewerber gleichartig die selben Kundenbedürfnisse adressieren, so dass keine außergewöhnliche Wettbewerbsposition zu erreichen wäre.
- Existieren Kundengruppen, die nur auf eine bestimmte Art und Weise erreichbar sind, bietet sich *erreichbarkeitsbasierte Positionierung* an. Obwohl sich die Bedürfnisse dieser Kundengruppe mit den Bedürfnissen anderer Kunden decken, ist die beste Aktivitätenkombination, um zu der Kundengruppe Zugang zu erhalten, anders. Der Zugang zu den Kunden kann in einer geografischen Lage begründet sein, in gesellschaftlich-sozialen Umständen, im Nachfrageausmaß (Groß-/Kleinkunde) oder jedem anderen Umstand, der ein differenziertes

Aktivitätensystem erfordert um die Kunden auf die beste Art und Weise zu erreichen.

Trade-offs und Entscheidungen

Eine nachhaltige, strategische Position erfordert unbedingt das *Vorhandensein von nicht gleichzeitig verwirklichtbaren und miteinander inkompatiblen Alternativen* – so genannter Trade-offs. Trade-offs führen zur Notwendigkeit Entscheidungen zur Positionierung zu fällen und schützen damit gegen allzu leichte Neupositionierung von Konkurrenten.

Inkonsistenzen bezüglich des Images einer Unternehmung führen unweigerlich zu Positionierungsentscheidungen. Beispielsweise könnte eine Firma, die sich mit einer hohen Produktqualität positioniert hat, Kunden durch Lieferung minderer Qualität irritieren oder gar das eigene Image völlig zerstören. Trade-offs ergeben sich aber auch direkt aus den durchgeführten Aktivitäten und spiegeln die Inflexibilität bezüglich der Veränderung von Maschinenpark, Mitarbeitern oder ganzen Wertschöpfungssystemen wieder. Die einleuchtendsten Trade-offs ergeben sich aus dem Design einzelner Aktivitäten, das direkt auf die angestrebte Wettbewerbsposition auszurichten ist, um entsprechende Produktivitätsvorstellungen verwirklichen zu können. Beispielsweise lässt sich ein hochqualifizierter Vertriebsmitarbeiter nicht gleichzeitig sinnvoll für komplexe Verkaufsberatung und für beratungslosen Direktverkauf einsetzen. Im letzteren Fall würde seine Qualifikation verschwendet, weil sie unnötig wäre. Auch Anforderungen an unternehmensinterne Kommunikation und Organisation erfordern eine klare Wettbewerbspositionierung, um sich über Prioritäten im Unternehmen klar verständigen zu können.

Trade-offs mit falscher Signalwirkung zwischen Kostenpositionen und Qualitätsanforderungen ergeben sich nur scheinbar, wenn eine Unternehmung entweder noch weit von den Best-Practice-Beispielen bezüglich operationaler Exzellenz entfernt ist, oder wenn sich diese selbst stark fortentwickeln. Die gleichzeitige Verbesserung von Kos-

tenpositionen und der Verfolgung einer Differenzierungsstrategie ist nur möglich, wenn eine Unternehmung umfangreiches Potenzial zur Steigerung von Effizienz und Effektivität hat. Ist die Unternehmung bezüglich ihrer Produktionsmethoden aber auf der Höhe der Zeit, existiert mit Sicherheit ein Trade-off zwischen dem Verkauf über einen niedrigen Preis und bewusster Differenzierung.

Stimmigkeit und Nachhaltigkeit

Nachdem Strategie die bewusste Auswahl und Kombination verschiedener Unternehmensaktivitäten beinhaltet, ist auch auf die Stimmigkeit des gesamten Aktivitätenbündels zu achten. Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus der Art und Weise, wie Aktivitäten zusammenwirken, zusammenpassen und sich gegenseitig verstärken beziehungsweise unterstützen. Der strategische Fit des Aktivitätenbündels verhindert Nachahmerschaft durch die Konkurrenz, weil dann das Kopieren einzelner Aktivitäten nicht ausreichend ist, um einer Unternehmung die Wettbewerbsposition ernsthaft streitig zu machen. Die Konzentration auf Kernkompetenzen kann Unternehmerinnen und Unternehmer dazu verführen, ihren Betrieb nicht mehr als Ganzes zu sehen. Deswegen ist es wichtig die *Gesamtheit der Maßnahmen zu betrachten, die den Wettbewerbsvorteil und überdurchschnittliche Profitabilität sichern soll.*

Die notwendige, strategische Stimmigkeit fördert die einzigartige Positionierung und wirkt verstärkend auf Trade-offs. Strategische Stimmigkeit unterstreicht die Wichtigkeit des ganzen Aktivitätensystems. Die holistische Sichtweise verhindert den Irrtum, Erfolg im Wettbewerb lediglich auf einzelne Kernkompetenzen, kritische Ressourcen oder individuelle Einzelstärken zurückzuführen.

Strategischer Fit wird in drei Perspektiven erkennbar:

- Die einfache *Konsistenz* zwischen jeder Einzelaktivität und der Gesamtstrategie stellt sicher, dass sich die Wettbewerbsvorteile aller Aktivitäten summieren, multiplizieren und gegenseitig verstärken können. Dadurch lässt sich verhindern, dass

Einzelaktivitäten im Widerspruch zueinander stehen, so dass eine stimmige Gesamtstrategie nach außen kommunizierbar wird.

- Die *gegenseitige Verstärkung* beziehungsweise Unterstützung der Einzelaktivitäten sorgt ebenfalls für eine stimmige Gesamtstrategie. Als einfaches Beispiel lassen sich hier Marketing- und Vertriebsanstrengungen nennen, die sich gegenseitig verstärken können.
- Die laufende *Optimierung des gesamten Aktivitätensystems* sorgt dafür, dass redundante Aktivitäten erkannt und eliminiert beziehungsweise ersetzt werden können. Unter Umständen ergeben sich auch durch Veränderung einzelner Aktivitäten Möglichkeiten zur Einsparung bei anderen Aktivitäten. Beispielsweise können Entscheidungen zum Produktdesign den Aufwand der Nachkaufbetreuung verringern.

Wettbewerbspositionen sind dann nachhaltig, wenn sie auf ein strategisch stimmiges Aktivitätensystem zurückzuführen sind. Die Nachhaltigkeit von auf Einzelaktivitäten basierender Positionierung lässt stark zu wünschen übrig, weil Einzelaktivitäten leicht nachgemacht werden können. Strategischer Fit eines Systems verschiedener Unternehmensaktivitäten verhindert Nachahmerschaft. Die Konkurrenz kann nur dann entsprechenden Nutzen aus Nachahmerschaft erzielen, wenn sie in der Lage ist, das gesamte Aktivitätensystem zu kopieren.

Strategie und Wachstum

Die Notwendigkeit im Markt zu wachsen scheint oben genannten Punkten oft entgegenzustehen. Trade-offs scheinen Umsatzwachstum zu beschränken, indem beispielsweise eine bestimmte Kundengruppe aus strategischen Gründen völlig ausgespart wird. Solche Überlegungen führen nicht selten dazu, dass die strategische Ausrichtung oft überdacht und entsprechend vorschnell geändert wird. Die strategische Position wird dann erweitert, es werden Kompromisse im Aktivitätensystem eingegangen und schlussendlich inkom-

patible Strategien gleichzeitig im Unternehmen verfolgt. Wenn genügend Ressourcen vorhanden sind, um *unterschiedliche Strategien* verfolgen zu können, sollten Unternehmen deswegen *mit Ausgründungen* reagieren. Die eigenständige, ausgegründete Einheit mit ihrem eigenen Markennamen ist dann in der Lage mit einem perfekt abgestimmten Aktivitätensystem zu agieren.

Konsistentes Wachstum innerhalb eines Unternehmens vertieft hingegen die strategische Position, anstatt Kompromisse einzugehen. Eine Möglichkeit dazu ergibt sich aus Erweiterungen des bestehenden Aktivitätensystems mit zusätzlichen, wertschaffenden Aktivitäten, die von der Konkurrenz entweder unmöglich nachzuahmen sind, oder deren isolierte Nachahmung ausserhalb des bestehenden Aktivitätensystems hohe Kosten aufwirft.

1.2.2 | Agieren in dynamischen Märkten

In dynamischen Märkten, die von hoher Komplexität und ständig neu evolvierenden Marktchancen gekennzeichnet sind, ist die oben erläuterte, klassisch strategische Positionierung weniger geeignet, um den vielfältigen Chancen gerecht zu werden. Stattdessen rücken strategisch wichtige *Prozesse* in den Vordergrund, die dem Unternehmen helfen, die vielversprechendsten *Marktchancen zu erkennen und wahrzunehmen*. Der Fokus verlagert sich vor allem in hochdynamischen Märkten von den relativ statisch aufzufassenden Wettbewerbspositionen auf ständige Bewegung im relevanten Marktumfeld.

Logik dynamischer Märkte

Während in stabilen Märkten komplexe Aktivitätensysteme nachhaltige Positionierung erlauben, regiert in dynamischen Märkten wie in der so genannten new economy die Unvorhersagbarkeit. Wie auch in stabilen Märkten dreht es sich dort bei strategischen Fragen um Einzigartigkeit und Differenzierung. Nur entspringt die Differenzierung nicht einem Aktivitätensystem oder bestimmten Kernkompetenzkombinationen, sondern basiert auf strategischen Schlüsselprozessen

(zum Beispiel Innovationsgenerierung), welche am besten durch ein Set einfacher Regeln gestaltet werden. Eine einfach verständliche Strategie auf Basis weniger Regeln unterstützt auch die Implementierung von klaren Entscheidungsstrukturen und nachvollziehbaren Urteilsmaximen im Unternehmen.

Wenn das Wettbewerbsumfeld extrem komplex wird, ist eine einfach gehaltene Strategie hilfreich um die Komplexität beherrschbar zu machen. Um in hochdynamischen Märkten erfolgreich agieren zu können, müssen es Unternehmen verstehen, unvorhersehbare und oft wieder schnell flüchtige Marktchancen wahrzunehmen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich dann vor allem aus *einfachen Regeln, die den strategischen Schlüsselprozess gestalten*, welcher das Unternehmen ständig in Bewegung und nahe an möglichen Marktchancen hält.

In solchen Märkten kann die Unternehmensstrategie nicht in erster Linie auf Profitabilitätsaspekte und dem Ausbau langfristig nachhaltige Wettbewerbspositionen abzielen. Stattdessen steht Wachstum in einem Markt voll unvorhersagbarer Möglichkeiten im Vordergrund, da in diesem Umfeld die Nachhaltigkeit etwaiger Wettbewerbsvorteile ebenso wenig abschätzbar ist wie die möglichen Marktchancen.

Einfache Regeln für unberechenbare Märkte

Während die Auswahl von strategischen Schlüsselprozessen für erfolgreiches Agieren in dynamischen Märkten Unternehmern schnell einleuchtet, wird oft vergessen, dass die Schlüsselprozesse mit einfachen Regeln hinterlegt werden müssen um entsprechend steuerbar zu sein. Die einfachen Regeln halten eine Unternehmung trotz dem komplexen Umfeld am Puls des Marktes, indem sie ausreichend Struktur zur Verfügung stellen und trotzdem genügend Freiraum für schnelle Veränderungen lassen. Oft erwachsen sinnvolle einfache Regeln aus Erfahrung. Sie lassen sich fünf verschiedenen Kategorien zuordnen.

- *Einzigartigkeitsregeln* oder so genannte How-to-Regeln legen die zentralen Merkmale fest, wie ein bestimmter Prozess aus-

geführt wird. Sie geben Antwort auf die Frage, was den jeweiligen Prozess einzigartig macht.

Die Regeln für den Kundenserviceprozess bei Akamai sind beispielsweise wie folgt: Mitarbeiter im Kundenservice müssen „technische Gurus“ sein, jede Anfrage muss beim ersten Anruf beantwortet werden und Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung werden im Rotationsprinzip auch im Kundenservice eingesetzt.

- *Begrenzungsregeln* helfen Entscheidern dabei, aus der Fülle von möglichen Marktchancen diejenigen schnell erkennen und auswählen zu können, die vielversprechend erscheinen.

Diese Regeln lenken die Entscheider auf Chancen, die sinnvoll verfolgt werden können und reduzieren damit Entscheidungskomplexität. Sie können sich auf Kundengruppen, geografische Gegebenheiten, bestimmte Technologien und andere Grenzen stützen.

Als beispielsweise Cisco in den ersten Jahren begann eine Akquisitions- und Fusionsstrategie zu verfolgen, war eine Begrenzungsregel darin aufgestellt worden, dass die einverleibten Firmen maximal 75 Mitarbeiter beschäftigen durften, von denen mindestens 75% Ingenieure waren.

- *Prioritätsregeln* helfen Entscheidern unter den zahlreichen Möglichkeiten Rangordnungen zu bilden, die sich aus den ausgewählten strategischen Schlüsselprozessen ergeben. Intel beispielsweise ordnete Produktionskapazitäten auf Basis der von den einzelnen Produkten erzielten Bruttogewinnspannen zu. Dadurch wurde anstelle des ursprünglichen Geschäfts mit Speicherchips das wesentlich profitablere Geschäft mit Mikroprozessoren verfolgt, nachdem Mitte der 80er Jahre asiatische Anbieter den Markt mit günstigem und trotzdem gutem Speicher überschwemmt.
- *Timingregeln* legen den Rhythmus der strategischen Kernprozesse fest. Als Schrittmacher synchronisieren diese Regeln die entstehenden Marktchancen mit den zeitlichen Horizonten

im Unternehmen. Diese Timingregeln unterscheiden traditionelle Strategien mit langfristigem Horizont von Strategien auf Basis einfacher Regeln.

Timingregeln betreffen beispielsweise Produktentwicklungszyklen im Software- und Hardwarebereich. Nortels Timingregel besagt, dass Produkte in weniger als 18 Monaten entwickelt sein müssen, auch wenn dadurch einige Features nicht eingebaut werden.

- Ausstiegs- beziehungsweise so genannte *Exit-Regeln* helfen den Unternehmern bei der Entscheidung, die Marktchancen von gestern nicht weiter zu verfolgen. Sie stellen sicher, dass der Marktdynamik Rechnung getragen wird und nicht Einzelinitiativen zu lange verfolgt werden.

Ausstiegsregeln können beispielsweise im Entwicklungsbereich an Personalfluktuations gekoppelt werden: Steigt ein wichtiges Teammitglied aus einem Entwicklungsprojekt aus, so wird die Verfolgung des Projekts eingestellt.

2 | Zusammenfassung und Ausblick

2.1 | Strategie

Strategie beinhaltet in erster Linie die Errichtung einer wertschaffenden und einzigartigen Wettbewerbsposition, durch ein Aktivitätensystem, das sich von den Aktivitäten der Wettbewerber bewusst unterscheidet. Ist eine derartige Wettbewerbsposition nicht vorhanden oder herzustellen, reduziert sich die Möglichkeit Profite zu erzielen oder zu steigern auf die Verfolgung operationaler Effizienz.

Strategie erfordert Trade-off-Entscheidungen zu Märkten, zur Konkurrenz, zur Auswahl von Zielgruppen und zu allen weiteren Aspekten der Wettbewerbsposition. Ein wesentlicher Aspekt von Strategie liegt in Entscheidungen, bestimmte Möglichkeiten nicht ins Auge zu fassen, aber andere dafür konsequent zu verfolgen. Ohne Trade-offs existiert keine Wahl und damit auch keine Notwendigkeit strategischer Entscheidungen. In einem Umfeld ohne Trade-offs wird jede gute Idee sofort imitiert, so dass wiederum operationale Exzellenz zum einzigen bestimmenden Erfolgsfaktor avanciert.

Strategie beinhaltet die Abstimmung aller Aktivitäten im Unternehmen, weil zum Erfolg zahlreiche, ausgewogene und gegenseitig angepasste Aktivitäten notwendig sind. Wenn zwischen den einzelnen Unternehmensaktivitäten kein strategischer Fit vorherrscht existiert weder eine einzigartige Strategie, noch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, so dass erneut die Gefahr simplen Optimierungsgebarens bezüglich operationaler Exzellenz droht.

In hochdynamischen Märkten sind oftmals klassische Positionierungsüberlegungen nicht ausreichend, um schnell genug Marktchancen wahrnehmen zu können. Strategische Entscheidungen werden dann von einem Set einfacher Regeln wesentlich vereinfacht und konsistent gehalten. Trotzdem geht es bei regelbasierter Strategie in

dynamischen Märkten auch um eine Differenzierung im Wettbewerbsumfeld.

Strategiedienliche, einfache Regeln dürfen dabei weder breit, vage, noch einfallslos sein. Darüber hinaus sind sie laufend zu überdenken, damit die Regeln nicht an den Marktentwicklungen vorbei gehen. Ein sicheres Zeichen für die Notwendigkeit neuer/anderer Regeln ist ein signifikanter Wachstumsrückgang, denn Wachstum steht bei einer Strategie regelbasierter Schlüsselprozesse im Vordergrund.

2.2 | Implikationen für den Unternehmer

Es wird deutlich, dass Strategie von Entscheidungen lebt. Entscheidungen, die kein Berater für die Unternehmerin oder den Unternehmer treffen kann und darf. Unternehmensberatungen eignen sich zwar gut zur Hilfestellung bei der Entscheidungsvorbereitung und zur Überwindung der so genannten Betriebsblindheit, können aber einem Unternehmen keine strategischen Entscheidungen abnehmen.

Entscheidungsschwache Unternehmerinnen und Unternehmer ohne eigene Vision verlassen sich auf die Best-Practice-Beispiele der anderen und versuchen deren Erfolg zu imitieren. Dadurch können sie zwar oft in Bezug auf ihre operationale Exzellenz kurz- und mittelfristig Verbesserungen erreichen, sind aber kaum in der Lage eine langfristig stabile und nachhaltige Wettbewerbsposition zu schaffen oder auf strukturelle Änderungen in ihrer Branche weise zu reagieren. Langfristig erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer haben gelernt, dass der Erfolg der Konkurrenten gerade aus der Einzigartigkeit ihrer Wettbewerber herrührt und verfallen nicht dem durch Berater gestützten Herdenverhalten, indem sie willig die Konzepte und Management-Tools der Beratungsbranche absorbieren, ohne eine Anpassung für ihre eigenen Zwecke vorzunehmen.

Oft erwachsen einfache erscheinende, erfolgssichernde Regeln aus unternehmerischer Erfahrung und systematischer Kompetenzentwicklung. Vor allem Fehler bezüglich strategischer Positionierung und Fehlentscheide aufgrund der blinden Ausrichtung auf operationale Effizienz führen nach ihrer Überwindung zu wertvollen Handlungsmaximen. Deswegen ist es gewinnbringend, auch die kaum in der Beratungsliteratur zu findenden *Worst-Practice-Beispiele genau zu beobachten*. Der ständige und vertrauensvolle Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern ist dabei eine wertvolle Hilfe. Gegenseitige Unterstützung von Unternehmerinnen und Unternehmern in von Fehlentscheidungen hervorgerufenen Krisensituationen stärkt den eigenen Erfahrungsvorsprung. Gleichzeitig erwächst daraus verstärkte Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Beziehungsnetzwerkes.

Darüber hinaus kann die INKOBA-Wissenstechnologie vor allem Top-Entscheidern in Unternehmen helfen in der täglichen Arbeit strategisches Denken zu verankern und die langfristig positive Unternehmensentwicklung auf gesunder Basis aufzubauen. Weiterführende Informationen dazu finden Sie auf www.Wissenstechnologie.de
Wir freuen und auf Sie und Ihre Fragen!

Verwendete Quellen: Harvard Business Review

Eisenhardt, K.M./Sull, D., Strategy as Simple Rules

Porter, M.E., What Is Strategy?

Porter, M.E., Strategy and the Internet

Rogers, P./Blenko, M., Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance