

Kein Buch mit sieben Siegeln

Strategisches Denken

Von Hartmut Volk

Wer im Tagesgeschäft versinkt, fordert böse Überraschungen geradezu heraus. Wer ohne Zielvorstellungen werkelt, dem fehlt das Radar für Chancen und Möglichkeiten. Wer nicht für Mittel und Massnahmen sorgt, um den Betrieb weiterzuentwickeln, lässt seinen Betrieb vergreisen.

Fehlendes strategisches Denken führt auf lange Sicht in die Katastrophe. Professor Hans H. Hinterhuber, bis vor Kurzem Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft an der Universität Innsbruck, ist ein ausgewiesener Fachmann für Strategische Unternehmensführung. Hier die Quintessenzen aus einem Gespräch mit ihm.

Die richtigen Fragen stellen

Jeder Unternehmensleiter sollte sich, will er nicht scheitern, zukunftsweisend – strategisch – fragen:

- Ist das von mir verantwortete Unternehmen so erfolgreich, wie es sein könnte?
- Schöpfe ich dessen Potenzial wirklich aus?
- Wohin wird die gesamtwirtschaftliche Entwicklung gehen?
- Wie kann und muss darauf reagiert werden?
- Wie finde ich die entsprechenden Entwicklungsperspektiven?

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt, freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

- Wie schaffe ich die Möglichkeit zu deren Realisierung?

Die Beschäftigung mit diesen Fragen und die Suche nach für das Unternehmen realisierbaren Antworten haben eine doppelte Bedeutung: Sie optimieren

Sich in turbulenter Umwelt behaupten

das betriebliche Gegenwarts-handeln und formen gleichzeitig sein zukünftiges Handeln vor. Der Verzicht, sich diesen Fragen zu stellen, ruiniert die betriebliche Standfestigkeit – selbst wenn der Betrieb aktuell noch erfolgreich ist.

Der wohl grösste aller Militärstrategen, Helmuth von Moltke, definiert Strategie als «System von Aushilfen». Wir würden Strategie heute als unverzichtbare Wenn/Dann-Überlegungen beschreiben, um in einer turbulenten Umwelt nicht unter die Räder zu kommen. Was soll ich tun, wenn ein Konkurrent die Preise senkt; ein neuer Wettbewerber in den Markt eintritt oder eine neue Tech-

nologie unser Angebot und die dahinter stehenden Prozesse in Frage stellt? Solche über den Tag hinaus zielenden Überlegungen sind das einzige bekannte Mittel, um sich rechtzeitig auf Veränderungen einzustellen beziehungsweise sich davor zu schützen, von ihnen überrascht zu werden.

Doppelter Nutzen

In den vergangenen fünf Jahren hat Hinterhuber die Praxis des strategischen Denkens in 50 Unternehmen untersucht. Wie sich zeigte, kann strategisches Denken auf zweierlei Art langfristig die Er-

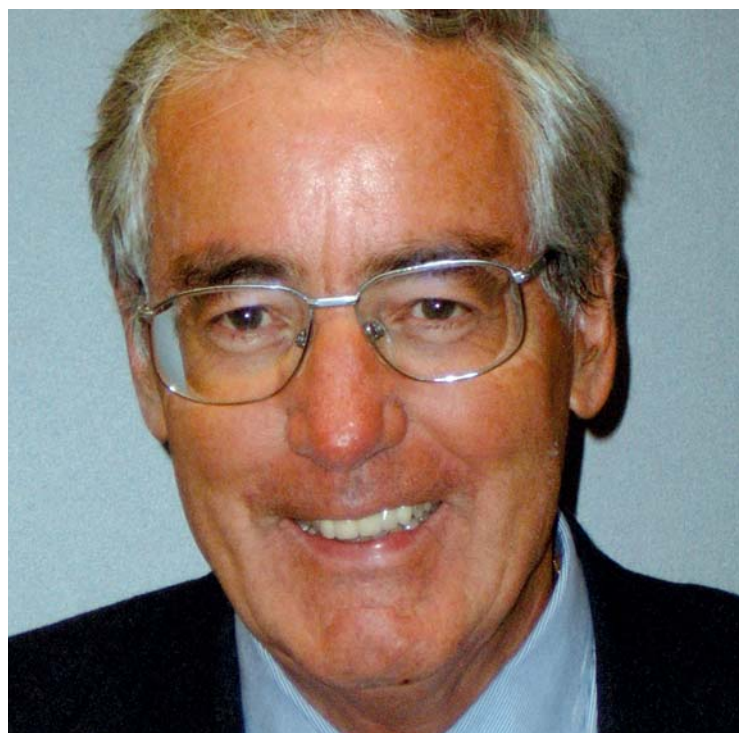
folgswahrscheinlichkeit erhöhen. Erstens, indem es günstigere Ausgangsbedingungen zur Markt-

Schneller und besser als die Konkurrenz

bearbeitung schafft. Zweitens, indem auf diese Weise organisatorisches Lernen zur Schaffung neuer Märkte im Unternehmen verankert wird. Strategisches Denken nutzt einem Unternehmen mit hin doppelt: Es schafft die Voraussetzungen für ein langfristig profitables Unternehmen. Und es erhöht die Wahrscheinlichkeit für den langfristigen Geschäftserfolg, weil es dank der Strategie gelingt, schneller und besser als die Konkurrenz den bisher gegangenen Weg zu korrigieren.

Austarieren von Möglichkeiten

Was genau ist daran nun «strategisch»? Nehmen wir die Schaffung



Viel Zeit und Energie, um die richtigen Prioritäten zu setzen – Professor Hans H. Hinterhuber

neuer Märkte. In der Regel gibt es dafür keinen präzisen Ausgangspunkt, von dem man starten könnte, und auch keinen definierbaren Endpunkt, den es zu erreichen gilt. Es gibt eine vage Vorstellung, eine Vision einer Zukunft, die man gestalten möchte, von Märkten, die erfunden werden könnten. Da es weder einen Anfangs- noch einen Endpunkt gibt, sondern allein das kontinuierliche Verbessern und Austarieren von Möglichkeiten, um die Umsetzung dieser Vision voranzutreiben, ist letztendlich hier die Rate des organisatorischen Lernens für Erfolg oder Scheitern massgeblich.

Je rascher experimentiert werden kann, je eher gangbare von weniger gangbaren Wegen unterschieden werden, je fixer ein neuer Prototyp einer Lösung he-

Potenziäle erkennen!

rausgebracht werden kann, desto höher sind die Aussichten auf Erfolg. Strategisch daran ist also zum einen die Suche nach Lernvorsprüngen gegenüber Konkurrenten, strategisch ist aber auch der kreative Akt, eine Vision zur Schaffung neuer Märkte zu finden.

Strategisches Denken unterscheidet sich vom «normalen» Denken im Wesentlichen dadurch, dass es darauf ausgerichtet ist, das Potenzial, das einer Entwicklung oder Situation inneohnt, zu erkennen.

Der «Strategiediamant»

Gute Strategien zeichnen sich nach Hinterhuber dadurch aus, dass sie entlang von vier Dimensionen klare Antworten geben: klare Definition von Wettbewerbsvorteilen, klare Definition der Wettbewerbsarena, klare Per-

sonalpolitik sowie Kundenwert versus Kosten. Hinterhuber nennt das den «Strategiediamanten». Damit lassen sich gute von schlechten Strategien unterscheiden.

Dieser «Strategiediamant» ermöglicht es, die vier wesentlichen strategischen Fragen präzise zu beantworten:

1. In welchen Segmenten wollen wir aktiv sein?

Nach Hinterhuber lässt sich das gesamte Wissen der endlosen Wälzer über Marktsegmentierung auf einen Punkt reduzieren: Eine gute Marktsegmentierung ist kundenorientiert und reflektiert Unternehmensambitionen und unternehmerische Ressourcen. Eine schlechte Marktorientierung ist innenorientiert und produktgetrieben.

2. Wie werden wir am Markt gewinnen?

Langfristige Renditen sind nur dann möglich, wenn das Unternehmen über Fähigkeiten, Ressourcen, Prozesse oder Beziehungen verfügt, die nicht oder nur schwer imitierbar und substituierbar sind.

3. Welche Talente benötigen wir dazu?

In Abhängigkeit davon, ob das Unternehmen existierende Märkte bearbeiten oder neue Märkte erschaffen will, lässt sich das Fähigkeitsprofil für Führungskräfte skizzieren, das die Ambitionen des Unternehmens reflektiert. Doch das Fähigkeitsprofil ist nur der erste Schritt. Komplett geht es darum sicherzustellen, dass es konsequent als Raster für Personalentwicklung, für Einstellungsentscheidungen, für die Frage, wie qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb gebunden werden können, und für Beförderungsentscheidungen benutzt wird.

4. Wie werden wir Geld verdienen?

Das hört sich einfach und trivial an. Doch in der Praxis wird immer wieder versäumt, den Kundennutzen genau zu bestimmen und ihn den variablen Gestehungskosten gegenüberzustellen.

Keine einsame Aufgabe des Chefs

Obwohl strategisches Denken kein Buch mit sieben Siegeln ist, scheitert so manches Unternehmen damit – und das weniger an der Schwierigkeit der Aufgabe als an der Kurzsichtigkeit des Zeit-

Problem: kurzfristiges Denken

geistes. Der Erfolg in der Strategie stellt sich nicht kurzfristig ein. Kurzfristige Erfolge aber sind heute unsinnigerweise der bevorzugte Ausweis für Können. Führende wollen deshalb häufig im Kleinen etwas nach vorne bringen und vernachlässigen darüber das zukunftssichernde Grosse.

Strategisches Denken ist alles andere als eine einsame Aufgabe der Chefebene! Die besten Leute an der Unternehmensspitze, die Hinterhuber bei seiner

Untersuchung kennengelernt hat, verwenden viel Zeit und Energie, die richtigen Prioritäten zu setzen und diese anschaulich zu kommunizieren und mit ihren Mitarbeitern, aber auch mit persönlichen Freunden, denen sie vertrauen, zu diskutieren. Sie sprechen Herz und Vernunft der Mitarbeiter an, um sie für die Strategie zu gewinnen und ihre Erfahrungen zu nutzen.

Die Kunst, Strategie in Erfolg umzumünzen, liegt in der Umsetzung. Strategisch klug handelnde Unternehmer bleiben in Verbindung mit denen, welche die Strategie umsetzen müssen; sie verstehen sich als Teil derer, die mitgehen, mitdenken und mithandeln, damit das Unternehmen sein strategisches Ziel erreichen und das, was es als seinen künftigen Kernauftrag definiert hat, erfüllen kann. Je weiter Führungskräfte nach oben kommen, desto häufiger scheinen sie diese einfache Regel zu vergessen! Die Strategie ist kein Aktionsplan, die Strategie bestimmt die Aktionspläne, das heisst die taktischen Massnahmen, mit denen die Strategie umgesetzt wird. Und dazu braucht es die Energie und Begeisterung der Mitarbeiter. ■

Lesetipp

Hans H. Hinterhuber: **Leadership – Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute.** Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 4. Auflage 2007, 197 Seiten, CHF 44.–/24,90 Euro.

Hans H. Hinterhuber: **Strategische Unternehmensführung.** Band 1: Strategisches Denken – Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. Verlag Erich Schmidt, Berlin, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage 2004, 275 Seiten, CHF 41.–/24,95 Euro.

Nils Bickhoff: **Quintessenz des strategischen Denkens – Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben.** Springer Verlag, Heidelberg 2008, 126 Seiten, CHF 39.–/24,95 Euro.

Ralph Scheuss: **Handbuch der Strategen – 220 Konzepte der weltbesten Vordenker.** Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2008, 278 Seiten, CHF 67.–/39,90 Euro.

Harald Hungenberg: **Strategisches Management in Unternehmen.** Gabler Verlag, Wiesbaden, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage 2008, 622 Seiten, CHF 76.50/44,90 Euro.

Matthias Horx: **Technolution – Wie unsere Zukunft sich entwickelt.** Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2008, 278 Seiten, CHF 44.–/24,90 Euro.