



## Strategische Unternehmensführung: Wettbewerbsvorteile neu denken

Die Existenzberechtigung von Unternehmen liegt darin, daß sie irgendetwas, das für ihre Kunden wichtig ist, besser als andere können, also in ihren **Wettbewerbsvorteilen**. Sie sind die **Lebensgrundlage** jedes Unternehmens, und die Fähigkeit, sie immer wieder neu zu (er)finden, entscheidet über die Dauerhaftigkeit des unternehmerischen Erfolgs. Auf den nächsten Seiten wird es deshalb darum gehen, wie man mögliche Wettbewerbsvorteile erkennt, auswählt und gezielt aufbaut.

**Strategische** Unternehmensführung besteht danach in der Konzentration der Ressourcen eines Unternehmens auf bewußt ausgewählte Wettbewerbsvorteile. **Operative** Unternehmensführung bedeutet dann die Umsetzung bestehender Wettbewerbsvorteile in Umsatz und Ergebnis. Landwirtschaftlich gesprochen könnte man die strategische Arbeit mit Viehzucht und die operative Führung mit dem Melken der Kühe vergleichen. In beiden Fällen gilt: man kann sich zwar für eine Weile mehr auf das Melken und auf das operative Ergebnis konzentrieren, aber auf längere Sicht sind doch die gesunden Kühe und die gepflegten Wettbewerbsvorteile das Entscheidende. Auch die beste Erfolgssteuerung (Controlling) kann schwindende Erfolgsquellen nicht wettmachen.

Es gibt ein untrügliches **Zeichen** dafür, daß Unternehmen ihre Wettbewerbskraft einbüßen: langsam, aber stetig steigender **Preisdruck**. Wenn aus Kundensicht nichts mehr das Unternehmen positiv vom Wettbewerb unterscheidet, dann zählt nur noch der Preis. Die scheinbar logische und einfache Konsequenz lautet „Kosten senken und Preise runter“. Das klingt zwar naheliegend, ist aber ziemlich risikoreich: man kann sich zwar für die Strategie „**Preisführerschaft**“ entscheiden, muß dann aber mit minimalen Kosten arbeiten und deshalb auf alle anderen Differenzierungsmerkmale weitgehend verzichten. Diese Strategie ist also sehr einspurig und immer gefährdet, wenn ein neuer, noch günstigerer Wettbewerber auftaucht.

Im Unterschied dazu wirken Wettbewerbsvorteile, also Stärken des Unternehmens, die Kunden erlebbaren Nutzen schaffen, über die **Anziehungskraft**, aber vor allem über die **Preissetzungskraft** auf das operative Ergebnis. Je stärker die Wettbewerbsvorteile, desto höher der Umsatz und der dabei erzielbare Preis. Das neue Preis-Leistungs-Verhältnis liegt also in der **Relation zwischen Wettbewerbsvorteilen und Preis**. Nicht die absolute

Leistung, sondern erst der Vergleich mit den anderen, d.h. die von Kunden erlebten Wettbewerbs-**Vorteile**, rechtfertigen den Preis.

## Die Falle „Nenner-Management“

Auch die meisten anderen **Kennzahlen** der Unternehmenssteuerung werden mathematisch als Brüche dargestellt (z.B. Produktivität = Wertschöpfung (Zähler) zu Mitarbeiterzahl (Nenner), Umschlag = Umsatz zu Lagerbestand, oder Rendite = Ergebnis zu Umsatz oder Ergebnis zu (Eigen)kapital). In der Regel ist es bei diesen Kennzahlen am einfachsten und damit verführerisch, den Wert dadurch zu erhöhen, daß man den Nenner senkt (also die Mitarbeiterzahl und Arbeitsprozesse, die Bestände, das eingesetzte Kapital, die Produkte mit geringeren Renditen oder eben die Preise).

Dieses „**Nenner-Management**“ verbessert zwar kurzfristig die Kennzahlen, aber oft fallen den Kürzungen auch die Teile des Nenners zum Opfer, auf denen Wettbewerbsvorteile aufbauen (z.B. Mitarbeiter = Erfahrung, Bestände = Lieferfähigkeit, Sortimentsbreite = Auswahl oder (Eigen)kapital = Sicherheit). Daraus folgt zweierlei. Erstens: Wer nicht vor den Kürzungen darüber nachdenkt, worin die heutigen und zukünftigen Wettbewerbsvorteile bestehen sollen, der sägt den Ast ab, auf dem er sitzt. Wer mit dem Rasenmäher kürzt, der schrumpft sich zu Tode (oder in die Übernahme durch einen lebendigeren und einfallreichereren Wettbewerber). Zweitens: Unternehmen lassen sich nicht „gesund sparen“. Bestenfalls kann man durch Kürzungen Zeit gewinnen, um möglichst schnell neue, für die Zukunft tragfähige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Beides läßt sich auch empirisch nachweisen. Die Unternehmensberatung Deloitte hat in einer fünfjährigen Forschungsarbeit die Performance von ca. 25.000 Unternehmen über die Jahre 1965 bis 2010 untersucht. Nur 1,4 Prozent der Unternehmen waren längerfristig erfolgreich. Als Erfolgsgeheimnis (veröffentlicht in dem Buch „**The Three Rules**“) haben die Autoren drei einfache Regeln ausgemacht:

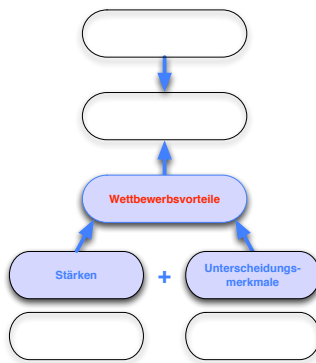
1. **better before cheaper**: die exzellenten Unternehmen konkurrieren nie über den Preis, sondern ausschließlich über ihr Können.
2. **revenue before cost**: die exzellenten Unternehmen senken niemals pauschal Kosten, sondern differenzieren und „investieren“ Kosten in Wettbewerbsvorteile.
3. **there are no other rules**: die exzellenten Unternehmen unterlassen alles, was die ersten beiden Prinzipien gefährden könnte.

Nehmen wir wachsenden Preisdruck also als Signal für eine schwächer werdende Wettbewerbsposition und als Aufforderung, **das Unternehmen**, seine Stärken und seine Positionierung im Markt „**von innen heraus**“ **neu zu erfinden**. Das ist Strategiearbeit und entspricht der eigentlichen unternehmerischen Aufgabe. Bolko von Oettinger, langjähriger Chef der Boston Consulting Group hat das einmal mit den folgenden Worten ausgedrückt: „Das Neue aus dem Nichts zu schaffen ist das Gütesiegel des Unternehmers.“

Wie findet man nun neue, tragfähige Wettbewerbsvorteile? Wie entsteht die erhoffte Wirkung bei den Kunden? Wie schafft man die notwendige innere Veränderung? Davon handeln die nächsten Seiten in diesem Text.

# Strategie-Entwicklung heißt gemeinsam denken

Strategie - Entwicklung



© Till Novotny, panlogos

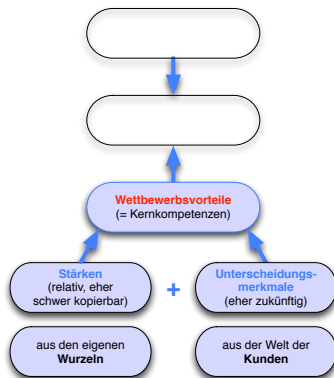
Wettbewerbsvorteile sind Stärken, die für Kunden wichtig sind. Man kann auch sagen **Stärken**, die auf Unterscheidungsmerkmale (aus Kundensicht) gerichtet sind. Dabei sind die Stärken unternehmensspezifisch, während die **Unterscheidungsmerkmale** für eine ganze Branche gelten. Sie sind die geltenden „Spielregeln“ oder die „Hebel“, die man als Unternehmen benutzen kann, um sich zu positionieren.

Sicherlich haben Sie mehrere „**Lieblings-restaurants**“. Jedes von ihnen hat also offensichtlich Stärken in mindestens einem der für Sie wichtigen Unterscheidungsmerkmale. Vielleicht gehen Sie in eines der Restaurants, weil man sich dort besonders gut ungestört unterhalten kann, in ein anderes, weil dort Ihr Leibgericht gekocht wird und in ein drittes, weil man dort immer einen Parkplatz vor der Tür findet.

Die Restaurants haben **unterschiedliche Positionierungen** oder Wettbewerbsvorteile entwickelt, die zu Ihnen als Kunde passen. Deswegen gehen Sie häufiger in diese Restaurants und sind im Zweifel bereit, dafür auch einen höheren Preis zu bezahlen. Die Restaurants, die „nichts falsch machen“, aber sich durch nichts positiv unterscheiden, haben Sie wahrscheinlich nicht einmal mehr im Gedächtnis, besuchen Sie so gut wie nie, und treffen bei Ihnen auf keine besondere Preisbereitschaft. Aber das **kann sich ändern!** Es könnte sein, daß ein neues Restaurant eröffnet, das Ihr Leibgericht noch besser kocht (Stärken), oder Sie könnten sich dazu entscheiden, in der Stadt den öffentlichen Nahverkehr zu benutzen, so daß Ihnen der Parkplatz vor der Tür nicht mehr wichtig ist (Unterscheidungsmerkmale).

Es kommt deshalb darauf an, eher schwer kopierbare Stärken und auch zukünftig gültige Unterscheidungsmerkmale zu finden. Nichts ist so ungewiß wie die Zukunft, und deshalb handelt es sich zunächst einmal um eine Frage des **richtigen Nachdenkens** über diese ungewisse Zukunft. Vor allem zwei Dinge spielen dabei eine wichtige Rolle: Zum einen ist es offensichtlich klug, bei diesem Nachdenken möglichst viele und möglichst diverse Erfahrungen einzubeziehen, d.h. „**sich gut zu beraten**“. Zum anderen kommt es darauf an, nicht ziellos zu suchen und auf das Glück zu vertrauen, sondern die Suche auf **voraussichtlich ertragreiche Felder** zu fokussieren. Beides geschieht am besten in einer Reihe von regelmäßigen Workshops, in denen die Strategie des Unternehmens entwickelt, überprüft und weiterentwickelt wird.

Strategie - Entwicklung



© Till Novotny, panlogos

Wenn ein Unternehmen seine Wettbewerbskraft verliert, dann liegt das eher selten daran, daß stärkere Wettbewerber auftreten, sondern ist häufiger in einer **Verschiebung der Unterscheidungsmerkmale** begründet. Es gibt Unternehmen, die auch heute noch besser als jeder andere auf der Welt mechanische Schreibmaschinen herstellen können, aber diese Fähigkeit ist heute und auf absehbare Zeit nur für sehr wenige Kunden ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Wie findet man also die „Regeln der Zukunft“?

Der Königsweg besteht darin, seinen **Kunden nah zu sein** und sich „aus Liebe“ in ihr Leben und in ihre Arbeit einzufühlen. Das ist etwas deutlich anderes als die oft genannte Kundennähe der meisten Verkäufer. Procter & Gamble (P&G) schickt immer wieder Mitarbeiter in die Haushalte, um die Hausarbeit durch **direkte Beobachtung** kennenzulernen.

Man muß das private (B2C) oder das berufliche (B2B) Leben der Kunden mit-erleben. P&G hat bei diesen Beobachtungen beispielsweise festgestellt, daß Hausfrauen zwar einen sauberen Holz- und Steinboden lieben, aber sehr ungern feucht aufwischen. Das war die Grundlage für die Entwicklung der „Swiffer“-Produktlinie. Apple hat herausgefunden, daß es schade wäre ein Mobiltelefon, das man immer dabei hat, nur zum Telefonieren zu benutzen. Geniale Marketing-Praktiker von Akio Morita bis Steve Jobs haben immer wieder darauf hingewiesen, daß man Kunden **nicht fragen** sollte, was sie brauchen, sondern **sich in sie hineinfühlen** muß, und dann mit der eigenen Expertise Lösungen entwickeln kann, von denen sie nicht zu träumen gewagt haben.

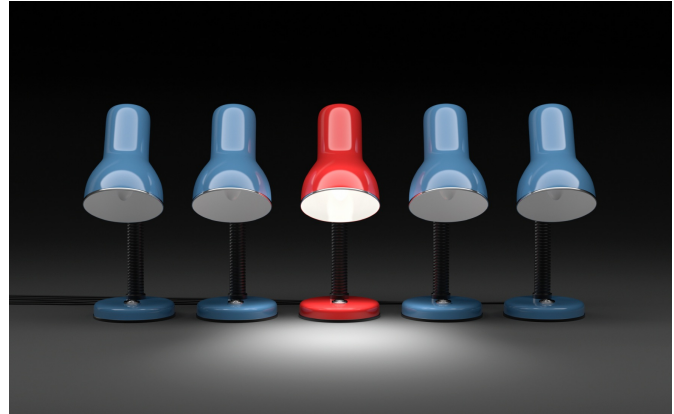
Ein zweiter Weg besteht darin, sich mit den **Trends** zu beschäftigen, die auf die Welt der Kunden wirken. Dabei versteht man unter Trends zunächst einmal Entwicklungen, die sich wahrscheinlich fortsetzen und verstärken. Besondere und marktverändernde Innovationskraft haben Trends, die sich über ihren üblichen **Kontext** hinausentwickeln oder bisher unverbundene Kontexte miteinander verbinden. So hat z.B. die direkte Möglichkeit der Informationsverarbeitung mit Smartphones und Tablets, ohne erst einen Computer „hochfahren“ zu müssen, einen großen und weiter wachsenden Einfluß auf so unterschiedliche Branchen wie Versandhandel, Zeitungsverlage und Touristik. Die Trends zu identifizieren, die in der Welt der eigenen Kunden solche verändernden Wirkungen haben könnten, ist wiederum eine Frage des gemeinsamen Beratens in möglichst diversen Gruppen.

Ein dritter Weg liegt in der Möglichkeit, Unterscheidungsmerkmale selbst zu erfinden und damit die **Spielregeln** ganzer Branchen im eigenen Sinne zu **verändern**. Viele haben gelacht, als die kleine Firma Apple sich mit Mobilfunk-Giganten wie Motorola und Nokia anlegte und das iPhone herausbrachte. Wie bereits lange vorher bei den maugesteuerten graphischen Benutzeroberflächen für Computer hat Apple neue Unterscheidungsmerkmale etabliert, die kein Wettbewerber ignorieren konnte.

Touchscreens, graphische Benutzeroberflächen und Apps wurden für die gesamte Branche Pflicht und auf diesem neuen Sektor hatten die anderen eher weniger Kompetenz und Erfahrung als Apple, so daß sie ihre Größenvorteile nicht ausspielen konnten. Ihr bisheriges Produkt- und Kundenwissen wurde im Gegenteil zum größten Hemmschuh der Veränderung.

Vergessen Sie die sogenannten Industriestandards und Benchmarks als Vorbilder für das eigene Handeln! Schon Wilhelm Busch hat geschrieben: „Wer in die Fußstapfen anderer tritt, hinterläßt keine Spuren.“ Wer wirklich Erfolg haben möchte, der muß - zumindest auch - **anders als die anderen** sein.

Damit wären wir bei den **Stärken**, d.h. bei positiven Unterschieden im Vergleich zu den Wettbewerbern. Leider sind die allermeisten Stärken aber nur ein **zeitlicher Vorsprung** und werden früher oder später kopiert. Es lohnt sich also die Frage, welche Stärken wenigstens schwer zu kopieren und damit relativ dauerhaft sind.



Dabei gilt die einfache Regel: je materieller („**tangible**“) und je mehr auf einzelne Personen bezogen die eigenen Stärken sind, desto leichter sind sie von anderen zu kopieren. Fast alle Produkte lassen sich an anderen Stellen der Welt nachbauen - meist deutlich billiger als bei uns. Je immaterieller („**intangible**“) und je mehr auf viele Personen verteilt die eigenen Stärken sind, desto schwerer sind sie zu kopieren. Es geht also in erster Linie um typische, **in vielen Mitarbeitern** vorhandene Fähigkeiten eines Unternehmens, in denen die **Kultur und die Werte** ihren Ausdruck finden. In Zukunft werden wohl alle starken Unternehmen Dienstleistungsunternehmen sein - hoffentlich aber viele davon mit angeschlossener Produktion.

In diesem Zusammenhang verstehe ich unter „**Kultur**“ die Summe der Regeln (z.B. „Was man hier besser nicht macht.“) und Deutungssysteme (z.B. „Wie wir auf Kunden schauen.“), die praktisch gelten und die grundlegenden Werte des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Die **Werte** selbst verstehe ich als „Prinzipien der Inkaufnahme“, d.h. wie „wertvoll“ uns die einzelnen Werte sind, zeigt sich im Grad der Bereitschaft, etwas für sie in Kauf zu nehmen. Im Unternehmen bedeutet das vor allem die Bereitschaft, auf operatives Ergebnis zu verzichten, um einem Wert zu entsprechen. Ob und an welchen Stellen das für Ihr Unternehmen zutrifft, ist wiederum eine Frage des gemeinsamen Nachdenkens. Dabei zeigt sich immer wieder, daß die „wertvollsten“ Werte eines Unternehmens in seiner **Historie** verwurzelt sind und man sie am leichtesten in einem Gespräch über diese Historie und ihre Wirkung im heutigen „Inkaufnehmen“ ans Licht bringen kann.

Vergessen Sie dabei eines nicht: nur insoweit, als sich Werte und Stärken auf für Kunden wichtige Unterscheidungsmerkmale richten, handelt es sich auch um Wettbewerbsvorteile! Tragfähige Wettbewerbsvorteile sind also dauerhafte Stärken, die sich auf langfristig gültige Unterscheidungsmerkmale richten. Wo befinden sich diese Wettbewerbsvorteile nun genau, und wie kommen sie zur Wirkung?

# Die Wettbewerbsvorteile sind „in“ den Kunden

Strategie - Entwicklung



© Till Novotny, panlogos

Für wirksame Wettbewerbsvorteile gibt es natürlich keinen anderen Ort als die **Gedanken und Gefühle** von Kunden oder potentiellen Kunden. Ein wirksamer Vorteil ist nur das, was diese als Vorteil erleben. Wettbewerbsvorteile sind **letztlich rein virtuell** und wirken selbst dann, wenn sie kaum praktische Bedeutung haben. Die Garantie von Lands' End: „Sollten Sie mit einem bei uns bestellten Artikel nicht zu 100% zufrieden sein, können Sie ihn an uns zurücksenden. Jederzeit. Wir liefern schnell Ersatz oder erstatten Ihnen den vollen Kaufpreis – ganz wie Sie es wünschen. Kein Kleingedrucktes. Keine Diskussion.“ wirkt nachweislich auch bei den Kunden, die noch nie etwas zurückgegeben haben und es wahrscheinlich auch nie tun werden.

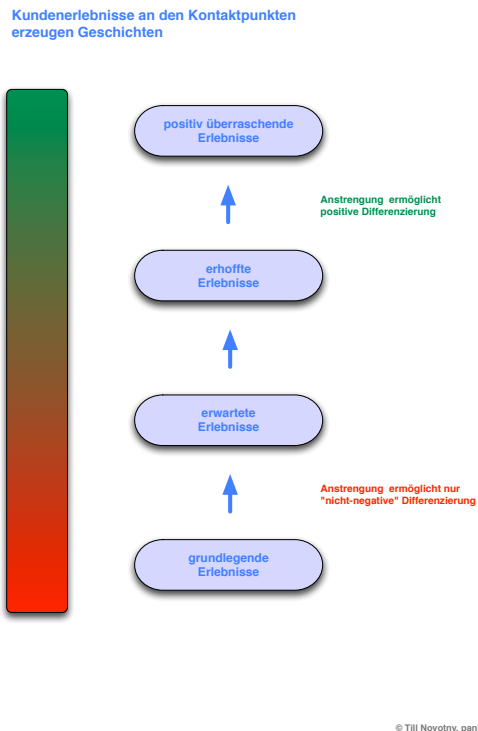
Wettbewerbsvorteile existieren also ausschließlich **in den Köpfen** von Kunden, aber in welcher Form liegen sie dort vor?

Wenn wir anderen davon berichten, daß wir

von der Leistung eines Unternehmens beeindruckt waren, dann erzählen wir ihnen eine **Geschichte** über unser Erlebnis oder über ein Erlebnis anderer - und als Geschichten sind die Wettbewerbsvorteile in unseren Köpfen gespeichert und abrufbar. Erinnern Sie sich bitte noch einmal an Ihre Lieblingsrestaurants und wie Sie anderen davon erzählen würden. Neben dem semantischen „Faktenspeicher“ ist das sogenannte „**episodische Gedächtnis**“ die entscheidende Komponente in unserem Langzeitgedächtnis. Dort werden alle unsere direkten und indirekten (von anderen übernommene) Erfahrungen abgelegt und wieder zusammengestellt - und dort befinden sich auch die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen, deren Kunden wir sind.

Wie wir bereits gesehen haben, liegen auch die Kultur eines Unternehmens und die Unterscheidungsmerkmale in der Form von Geschichten vor, die man miterleben oder sich erzählen lassen kann. Genau genommen sind es **Geschichten „mit einer Moral“**. Dazu möchte ich ein Beispiel berichten. Vor einigen Jahren erzählte mir ein Geschäftsführer von ABB in der Schweiz, daß er seine Geschäftsreisen immer mit dem Reisebüro Kuoni bucht und dabei folgendes Erlebnis hatte: Er hatte eine Reise über Madrid nach Paris gebucht und befand sich abends in seinem Hotel in Madrid, als ein Mitarbeiter von Kuoni bei ihm anrief und ihm sagte: „Sie haben mit uns den Weiterflug morgen nach Paris gebucht, und wir haben gerade erfahren, daß morgen in Paris die Fluglotsen streiken werden, und Sie dort nicht landen können. Deswegen haben wir den Flug nach Bordeaux umgebucht, wo Sie ein Wagen abholen und nach Paris bringen wird, damit Sie dort rechtzeitig zu Ihrem Vortrag eintreffen. Die neuen Tickets liegen an der Hotelrezeption für Sie bereit.“ Sichtlich

beeindruckt erzählte mir mein Gesprächspartner seine „Moral“: „Die verkaufen Ihnen nicht nur eine Reise, sondern die sorgen auch dafür, daß Sie ankommen.“ Kürzer und präziser als in solchen **Sätzen begeisterter Kunden** kann man Wettbewerbsvorteile nicht ausdrücken. Die oben (s. S. 1) beschriebene operative Wirkung nannte er gleich danach: „Da muß schon viel passieren, bevor ich überhaupt über ein anderes Reisebüro nachdenke (und Preise vergleiche).“ Die Wettbewerbsvorteile befinden sich also in den Kunden und zeigen sich als „Moral“ einer erlebten Geschichte, aber wie genau kommen sie dorthin?



Wissen Sie, wer als erster Mensch im Alleinflug den Atlantik überquert hat? Natürlich Charles Lindbergh, aber wer war der zweite? Unser Erinnerungsvermögen für sehr ungewöhnliche Dinge, die wir vielleicht erstmalig erleben, ist sehr viel größer als für alle übrigen Ereignisse. Entscheidend für die strategische Kraft Ihres Unternehmens ist es, ob und in welcher Form die **Kunden** an den **Kontaktpunkten** die von Ihnen angestrebten Wettbewerbsvorteile **erleben**.

Dabei kann man **vier Qualitätsstufen** unterscheiden. Stellen Sie sich dazu einmal eine Taxifahrt vor. Es kann sein, daß Sie auf der Fahrt nur **Grundlegendes** erleben, z.B. daß Ihr Taxi mechanisch intakt ist und Sie sicher an Ihr Ziel bringt. Oder Sie erleben, daß die Fahrt Ihren **Erwartungen** entspricht und der Fahrer Ihren Zielort kennt und findet. In beiden Fällen werden Sie weder Fahrt, noch Fahrer länger im Gedächtnis behalten. Nun stellen Sie sich vor, daß Ihr Taxi liegen bleibt oder der Fahrer Sie an den falschen Ort

bringt. Jetzt werden Sie das Taxi und den Fahrer im Gedächtnis behalten, aber wahrscheinlich, um beide zukünftig zu vermeiden.

Auf diesen ersten beiden Stufen kann man sich also **bestenfalls „nicht-negativ“** einprägen. Das ist auf den beiden oberen Ebenen anders. Erlebnisse, die sie sich für eine gelungene Taxifahrt wünschen, die aber nicht selbstverständlich sind, gehören in die Kategorie „**erhofft**“. Es könnte z.B. sein, daß der Fahrer von sich aus fragt, ob Sie eher schnell oder kostengünstig an Ihr Ziel kommen möchten. Vielleicht haben Sie aber auch schon einmal beim Taxifahren etwas erlebt, daß Sie wirklich „**positiv überrascht**“ hat. So ging es z.B. mir einmal, als ein Fahrer mir bei strömendem Regen anbot, mich mit einem großen Schirm zur Eingangstür meines Zielortes zu begleiten. Über solche Erlebnisse werden Taxifahrer zu „Stammfahrern“, was ein durchaus interessantes Geschäftsmodell in dieser Branche darstellt, und auf diesem Weg kommen die Wettbewerbsvorteile in die Köpfe der Kunden.

Was bedeutet das nun **praktisch**?

Strategie wird durch Erlebnisse an den Kontaktpunkten mit den Kunden wirksam. Identifizieren Sie deshalb zunächst diese **Kontaktpunkte** (Verkaufsgespräch,

Producterlebnis, Entree für Besucher, Servicegespräche etc.) und filtern Sie diejenigen Kontaktpunkte heraus, die entweder besonders häufig sind (z.B. Produkterlebnisse) oder für Kunden besonders wichtig (auch emotional, z.B. Servicegespräche). **Fokussieren** Sie sich dann auf die Kontaktpunkte, an denen Sie die von Ihnen ausgewählten **Wettbewerbsvorteile** am ehesten positiv überraschend **erlebbar** machen können. Beschränken Sie sich in den anderen Fällen darauf, die Erwartungen zu erfüllen.

Versuchen Sie **nie, erst die Fehler zu beseitigen** und die Kundenerwartungen zu erfüllen, um im Anschluß daran an den positiven Überraschungen zu arbeiten. Wer keine Fehler macht, der ist noch lange nicht stark. Beginnen Sie sofort damit, Ihre Kunden bei den Unterscheidungsmerkmalen, die Ihre Wettbewerbsvorteile werden sollen, positiv zu überraschen - auch wenn das ein höheres Budget erfordert. Das ist die praktische Anwendung der zweiten von den „Three Rules“: Differenziere bei den **Kosten** und „**investiere**“ bewußt in den Feldern, die Kunden als Wettbewerbsvorteile erleben sollen.

Versuchen Sie aber auch nicht, Ihre Kunden ständig und überall positiv zu überraschen. Sie würden sich dabei nur verzetteln und zu viel Geld ausgeben. Die positiv überraschenden Kundenerlebnisse sollen **exemplarisch** für die von Ihrem Unternehmen angestrebten Wettbewerbsvorteile sein. Es geht also darum, Ihre **Wettbewerbsvorteile** durch bewußt angesteuerte Kundenerlebnisse zu „**inszenieren**“. In dem Maße, in dem das gelingt, **verstehen** Ihre Kunden wofür das Unternehmen steht, **merken sich** die die entsprechenden Erlebnisse - und sie **erzählen es** als „Geschichten“ weiter!

Die Unternehmensberatung Bain & Company hat die Wirkung untersucht und im Jahre 2003 den **Net Promoter Score** (NPS) entwickelt. Kunden beantworten auf einer Skala von 1-10, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie ein Unternehmen aktiv weiterempfehlen würden. In der Auswertung stehen die Werte 9 und 10 für „Promotoren“, die Werte 7 und 8 für „Neutrale“ und die Werte 1 bis 6 für „Kritiker“. Die Differenz zwischen dem Anteil der Promotoren und dem der Kritiker ergibt den NPS. Unternehmen mit einem positiven NPS zeigen im Vergleich zum Wettbewerb mehr als **doppelte Wachstumsraten** (Apple hat einen NPS von ca. +70 %-Punkten).



Was gestern noch überraschend war, ist heute vielleicht schon selbstverständlich. Der **Effekt nutzt sich** natürlich **ab**, aber während Ihr Unternehmen mit seinen Wettbewerbsvorteilen bereits im Gedächtnis der Kunden verankert ist, hat sich dabei für Ihre Wettbewerber nur das erwartete **Anspruchsniveau erhöht**. Bis dieses erhöhte Niveau dann auch von allen anderen erfüllt wird, haben Sie mit Ihrem Unternehmen genügend Zeit, die dahinter stehenden Prozesse zu rationalisieren und neue Ideen zu entwickeln, um bei der Inszenierung Ihrer Wettbewerbsvorteile noch einen Schritt weiter zu gehen. Wenn Sie die angestrebten Wettbewerbsvorteile auch nach der Kultur und den „Wurzeln“ Ihres Unternehmens ausgewählt haben, dann sollte Ihnen das zumindest leichter fallen als den anderen. Auf diesem Weg halten starke Unternehmen ihre **Wettbewerber auf Abstand**.

**Wettbewerbsvorteile** befinden sich also „in“ **den Kunden**, die gern an Sie und Ihr Unternehmen denken und die es gern anderen weitererzählen.



## Die Kernkompetenzen sind „in“ den Mitarbeitern

Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ist der Begriff der „**Kernkompetenzen**“ ein wichtiger Bestandteil des strategischen Instrumentariums - und wird leider oft mit dem „**Kerngeschäft**“ verwechselt. Die Erfinder Gary Hamel und C.K. Prahalad beschreiben die Kernkompetenzen zunächst als „Stärken, die Kunden nutzen und schwer zu kopieren sind“. Das entspricht genau unserer Definition der Wettbewerbsvorteile (s. S. 3). Dabei handelt es sich bei den Kern-Kompetenzen, was ja „Kern-Fähigkeiten“ bedeutet quasi um die „**Innensicht**“ der **Wettbewerbsvorteile**. Während diese sich, wie wir gesehen haben, in den Sätzen begeisterter Kunden zeigen (s. S. 7), finden sich die Kernkompetenzen in den **Sätzen stolzer Mitarbeiter**. Das in den Köpfen der Mitarbeiter gespeicherte Wissen über die Kernkompetenzen des Unternehmens liegt wiederum in der Form von Geschichten über Erlebnisse vor. In diesem Fall handelt es sich um eigene oder gehörte **Leistungserlebnisse**, die ungewöhnlich genug waren, um sich einzuprägen. Darüber hinaus zeigen sich die Kernkompetenzen natürlich als praktische **Fähigkeiten**<sup>1</sup> im Handeln der Mitarbeiter.

Hamel und Prahalad nennen aber noch eine dritte Komponente der Kernkompetenzen: Es geht um Stärken, die sich in möglichst vielen unterschiedlichen Märkten (Produkt- und Kundenbereiche) einsetzen lassen, also breit **multiplizierbar** sind. Die außergewöhnliche Fähigkeit von Apple, Technik mit Usability zu verbinden, was im Übrigen auch eine Frage des Designs ist, wurde im Verlauf der Zeit auf immer neue Felder übertragen. Dadurch wurden sogar die geltenden Unterscheidungsmerkmale in so unterschiedlichen Märkten wie Personal Computing, Musikvertrieb oder Mobilfunk grundlegend verändert. Ein anderes Beispiel ist die Firma Gardena, die, ausgehend von einer Schlauchkupplung aus Kunststoff, mit der Kernkompetenz „**pfiffige Verbesserungen in der Gartenarbeit**“ inzwischen auch mit Rasenmähern und computergesteuerten Bewässerungssystemen erfolgreich ist.

Damit sind wir bei den Unterschieden zum „**Kerngeschäft**“. Die Prediger dieser Fraktion folgen der Regel „Schuster bleib‘ bei deinem Leisten!“ Diese Regel ist aber zumindest dann nur begrenzt sinnvoll, wenn das eigene Kerngeschäft (die bisherige Technologie und der bisher bediente Markt) nicht weiter wächst. In diesen Fällen führt die Konzentration auf das Kerngeschäft eher zu Schwächung und **Schrumpfung**.

Die Alternative dazu liegt allerdings nicht in abenteuerlichen Attacken auf gänzlich unvertrautem Gebiet, sondern in der **Rückbesinnung** auf das, was man besonders gut kann (die **Kernkompetenzen**) und dem Nachdenken über weitere **Einsatzmöglichkeiten**. Das scheint eines der Geheimnisse der besonders langlebigen Unternehmen zu sein. Einer der Spitzenreiter unter diesen, die heute in Aalen ansässigen Schwäbischen Hüttenwerke (SHW), gehen auf eine im Jahre 1365 gegründete Eisenhütte zurück. Im Laufe der Jahrhunderte hat sich das Unternehmen von der Eisenerzeugung zur Eisenverarbeitung und von der Gießerei für Kanonenkugeln im 30-jährigen Krieg zur Produktion von Scheibenbremsen für die Automobilindustrie weiterentwickelt.

---

<sup>1</sup> Das Wort „Fähigkeit“ ist hier verwendet als „Kombination von innerer Haltung und Fertigkeiten (= abrufbares Wissen und Handlungsmuster), die zur Erfüllung einer Aufgabe erforderlich ist“.

Vor allem diese besonders überlebensfähigen Unternehmen zeigen, daß es sich bei den Kernkompetenzen um **keine** innovationshemmende **Zwangsjacke** handeln muß. Die Orientierung an Kernkompetenzen bedeutet keineswegs „immer das Gleiche machen“, sondern schon eher „das Gleiche immer wieder anders einsetzen“. Jede Aktualisierung der angestrebten Wettbewerbsvorteile zeigt auch, an welchen Stellen die vorhandenen Kernkompetenzen **anders eingesetzt** oder **erweitert** werden müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Die wesentliche Ursache für die mangelnde Wandlungsfähigkeit von Unternehmen liegt nicht in den Kernkompetenzen, sondern viel eher im menschlichen Beharrungsvermögen und falschem Sicherheitsstreben.

Damit sind wir bei der Frage, wie die **Kernkompetenzen in die Mitarbeiter** „hineinkommen“. Das beginnt sicher schon bei einem (internen und externen) **Auswahlprozeß**, in dem auch geprüft wird, inwieweit die handlungsleitenden Werte eines Kandidaten in der vorhandenen Kultur und in den vorhandenen Kernkompetenzen zumindest anschlussfähig sind und diese nicht gefährden. Solche Werte und Kernkompetenzen lassen sich natürlich ändern, aber nur langsam, und nur, wenn man die beteiligten Menschen dabei nicht verliert.

Der zweite logische Schritt liegt in der **Mitarbeiterentwicklung**. Neuorientierungen in der Strategie führen so gut wie immer dazu, daß die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter anders eingesetzt oder erweitert werden müssen. Eines der größten Mißverständnisse in der strategischen Unternehmensführung und einer der Hauptgründe für ihr Mißlingen ist die Annahme, daß man eine fertig entwickelte Strategie nur noch „machen“ im Sinne von Ausführen muß. Bei diesem Blickwinkel wird völlig unterschätzt, daß die Kunden an den Kontaktpunkten nur dann etwas substanziiell anderes erleben werden, wenn die dort tätigen Mitarbeiter eine substanziiell **neue Art des Denkens und Handelns** entwickeln.



Damit liegt ein wesentlicher Teil der Aufgaben in der Strategieumsetzung auf Feldern, die nicht oft in diesem Zusammenhang gesehen werden: Die (Neu)gestaltung und strategische Nutzung der **HR-Systeme** für Mitarbeiterfeedback und -entwicklung spielen bei der strategischen Veränderung von Denken und Handeln eine entscheidende Rolle. Geeignete Beurteilungssysteme machen die Unternehmenswerte und Kernkompetenzen für jeden Mitarbeiter in seiner eigenen Arbeit direkt greifbar. Wie ein Kompaß geben sie mit ihrem Fokus auf individuelle Ziele und Qualitätsmerkmale eine individuelle und klare Wegorientierung in der Strategie und den angestrebten Kernkompetenzen.

Der nächste entscheidende Faktor für die Weiterentwicklung von Denken und Handeln ist natürlich die **Mitarbeiterführung**. Als „Strategische Führung“ konzentriert sie sich in erster Linie auf die ermutigende und coachende **Begleitung von Lernprozessen**. Das ist erstens eine für die meisten Führungskräfte eher ungewöhnliche **Rolle** und zweitens besitzen die wenigsten von ihnen eine pädagogische (oder genauer andragogische) **Ausbildung**. Auf den folgenden Seiten finden sich deshalb einige praktische Hinweise für diese Art der Führung.

**Kernkompetenzen** befinden sich also „in“ **den Mitarbeitern**, die wissen wie sie mit ihrem Können Kunden begeistern, und die auf dieser Grundlage neue Märkte erobern und sich weiterentwickeln.

# Strategie-Realisierung heißt überraschen und lehren

Strategie handelt offensichtlich wesentlich davon, **was in Menschen**, vor allem in Kunden und Mitarbeitern, **geschieht**. Ihre Gedanken, Gefühle und Fähigkeiten sind die Grundlagen der Bildung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Dabei kommen inzwischen auch die **unbewußten Anteile** der Psyche immer mehr in den Blickpunkt der Forschung<sup>2</sup>. Wie zentriert und innerlich frei sind Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, wenn es um große Richtungsänderungen hin zu weitgehend unbekanntem und risikobehafteten Gebieten geht?

## Strategie - Entwicklung



## Strategische Führung ...

- ... bildet gezielt neue Stärken
- ... erzeugt positiv überraschende Kundenerlebnisse
- ... schafft evtl. neue Unterscheidungsmerkmale

© Till Novotny, panlogos

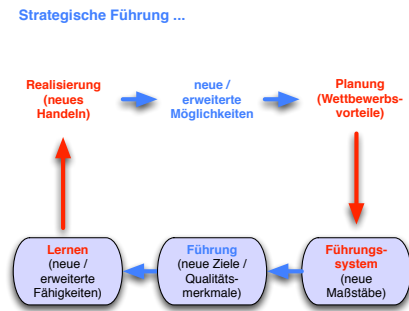
Aus einem alten, **verkürzenden**, aber teilweise noch üblichen **Blickwinkel** heraus ist Strategie eine eher technische Angelegenheit. Sie handelt dann in erster Linie davon, das richtige **Portfolio** der Produkte oder Organisationseinheiten zu finden, oder sie beschränkt sich sogar darauf, im Format der operativen Planung einfach noch ein paar Jahre dranzuhängen und diese **operative Langfristplanung** als Strategie zu bezeichnen. Beides wird der Strategie im Sinne eines gemeinsamen Nachdenkens über die Erfolgsquellen der Zukunft kaum gerecht, aber der verkürzte Blickwinkel macht nachvollziehbar, wie man die Strategieumsetzung auf „Machen“ reduzieren kann.

Erst bei einem erweiterten Blickwinkel kommen die **notwendigen Lernprozesse** in den Blick. Strategische Führung bildet dann gezielt neue **Stärken**, damit Kunden überraschende und für die angestrebten Wettbewerbsvorteile exemplarische **Erlebnisse**

haben, und sie macht andererseits neue, marktverändernde **Unterscheidungsmerkmale** zugunsten des eigenen Unternehmens möglich. Im Ergebnis entsteht eine **lebendige Kraft**, die als „Wettbewerbsvorteile“ und als „Kernkompetenzen“ sichtbar wird, und sich dann auch im Produktportfolio und den Organisationsstrukturen wiederfinden sollte.

Strategie wird durch Führung umgesetzt und führt, bei dem sich ständig verändernden Umfeld zu einer ständigen „Neu-Erfindung“ des Unternehmens aus sich selbst heraus. Das findet in einem ständigen Regelkreis statt: „nach der Strategie“ ist „vor der Strategie“. Wie sieht nun dieser Regelkreis der Strategischen Unternehmensführung genau aus? Welche Rolle spielt darin das Top-Team des Unternehmens?

<sup>2</sup> s. z.B. Claudia Nagel: Behavioral Strategy, Verlag Unternehmer Medien GmbH oder Dan Lovallo / Olivier Sibony: The case for behavioral strategy in McKinsey Quarterly, March 2010



... fordert besonders vom Top-Team klare Signale

Dialog	+	Vision	=	(Nachvoll- ziehbarkeit)
(Glaubwür- digkeit)	=	Vorbild	+	Alltags- entscheidungen
"Im Gehen Lernen"	+	Spannung halten	=	(Entschie- denheit)

© Till Novotny, panlogos

Die Strategieforscher Kaplan und Norton haben in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts mit Recht festgestellt, daß alles, was in einem Unternehmen nicht gemessen wird, weder Aufmerksamkeit, noch Budget bekommt, und sich deshalb kaum durchsetzen kann. Deshalb besteht der **erste Schritt zur Realisierung einer Strategie** in der Entwicklung von **neuen Maßstäben** im **Führungssystem**, die den Fortschritt beim Aufbau der Wettbewerbsvorteile nachvollziehbar machen. In dem Beispiel von Procter & Gamble (s. S. 4) wären die Zahl der mit Kunden verbrachten Arbeitertage und die so gefundenen Entwicklungsideen solche Indikatoren. Erst wenn (auch) solche Maßstäbe die **Alltagsentscheidungen** begründen, wird eine neue Strategie glaubwürdig. Der Strategieguru Henry Mintzberg geht sogar so weit, das Wort Strategie selbst als ein „erkennbares Muster in einem Strom von Entscheidungen“ zu definieren. Hier spielen die Mitglieder des Top-Teams eine

entscheidende Rolle: Vor allem ihre Entscheidungen und besonders ihre Entscheidungsgründe senden deutliche Signale ins Unternehmen, ob und welche Strategien und Werte man wirklich ernst nehmen muß<sup>3</sup>. Man kann nicht „nicht kommunizieren“: „keine Signale“ sind klare Signale gegen die Strategie.

Im **zweiten Schritt** geht es um die bereits oben (s. S.10) beschriebene **Führungsarbeit**. Die Umsetzung der angestrebten Wettbewerbsvorteile in **Ziele** und vor allem in **Qualitätsmerkmale**<sup>4</sup> macht strategische Inhalte individuell nachvollziehbar. Im Beispiel von P&G wäre ein Qualitätsmerkmal für Entwickler, daß alle Produktverbesserungen u.a. durch direkte und unbeeinflusste Beobachtungen im Kundenalltag begründet werden. Auch in diesem Schritt sind die Signale des Top-Teams entscheidend: Wenn die Führungsspitze in einer klaren **Vision** benennen kann, welchen Artikel ein führendes Wirtschaftsblatt in 5-10 Jahren über das „neue“ Unternehmen schreiben könnte, dann wird die Strategie faßbar. Wenn die Unternehmensspitze am eigenen **Vorbild** zeigen kann, wie sich ihre eigene Arbeit durch die angestrebten Wettbewerbsvorteile verändert, dann verstärkt sie nochmals die Glaubwürdigkeit. Wenn die Unternehmensspitze nach den ersten Fortschritten die **Spannung hält**, bis die Wettbewerbsvorteile für Kunden wirklich „überraschend“ deutlich werden, dann zeigt sie ermutigende Entschiedenheit.

Im **dritten Schritt** geht es um die wirkungsvolle Begleitung der **Lernfortschritte**. Neue Strategieinhalte werden erst während der Umsetzung wirklich klar und immer klarer. Das

<sup>3</sup> vgl. S. 5 zu Werten als „Prinzipien der Inkaufnahme“

<sup>4</sup> **Ziele** sind hier definiert als „gewünschte zukünftige Zustände“ und **Qualitätsmerkmale** als „direkt beobachtbare Merkmale, an denen man die Ausrichtung der eigenen Arbeit auf die angestrebten Wettbewerbsvorteile erkennen kann“.

kann große Verwirrung auslösen, wenn Entscheidungen deswegen auf den ersten Blick („aber wir wollten doch ...“) widersprüchlich erscheinen. Nur wenn die Unternehmensspitze diesen fortwährenden Definitionsprozeß in einem breit angelegten **Dialog** nachvollziehbar macht, kann die Klarheit bei den Mitarbeitern gesichert werden. Erfahrungsgemäß reichen Vorträge und Emails dafür nicht aus! Last, but not least: Im Bereich von Innovation und Strategiearbeit gibt es keine wasserdichten Business Cases. Wer neue Kontinente erschließen möchte, der muß bereit sein die **Landkarte im Gehen zu zeichnen**. Dazu gehören Mut und Entschiedenheit, denn wer die kuschelige Bisherigkeit der vertrauten Vorgehensweisen (und die Regeln des „guten Managements“) in Frage stellt, der wird zunächst mit sozialer Isolation bestraft („die spinnen ja!“). Dabei kommt es wieder auf das Top-Team an: seine Mitglieder haben die relativ besten Chancen, die Phase der sozialen Isolation zu überleben und mit ihrer eigenen **Entschiedenheit** andere zu **ermutigen**.



Die Unternehmensspitze findet sich immer wieder in der paradoxen Situation, das Unternehmen scheinbar gegen seinen eigenen Willen am Leben halten zu sollen - und dabei über Erfahrungswissen, geübte Vorgehensweisen und Methoden des guten Managements hinausgehen zu müssen. Wir wissen heute, daß **große Unglücke** in so verschiedenen Bereichen wie Medizin oder Luftfahrt typischerweise dann geschehen, wenn mit hierarchischer Autorität durchgesetzte Erfahrungsregeln die ungewöhnliche, aber richtige Entscheidung verhindern.

Der schon zitierte Strategieexperte Gary Hamel schreibt im Vorwort zu seinem Buch „The Future of Management“: „**Management is out of date**. Like the combustion engine, it’s a technology that has largely stopped evolving, and that’s not good.“ Später, in dem Kapitel „The Ultimate Advantage“ schreibt er dann: „In most companies, managers are selected, trained, and rewarded for their capacity to deliver more of the same, more efficiently. No one expects managers to be innovators. Rather, they are expected to turn other people’s ideas into growth and profits.“ Gutes Management dient eben der (operativen) **Erfolgsteuerung**, aber nicht der (innovativen und strategischen) Erschließung neuer **Erfolgsquellen**.

In einer Welt der intelligenten Vernetzung, in der Markteintrittsbarrieren weitgehend verschwinden, werden die **Lebenszyklen** von Produkten und Geschäftsmodellen, und damit die „Haltbarkeit“ von Strategien, immer **kürzer**. Eine überdurchschnittliche **Innovationsrate** ist unter diesen Bedingungen der einzige Weg mit dem ein Unternehmen dauerhaft überleben kann. Unternehmen, deren innere Veränderungsgeschwindigkeit unter der des Umfeldes liegt, werden vom Markt verschwinden oder zumindest ihre Eigenständigkeit verlieren. Für Innovationsprozesse sind jedoch Disziplin, Ordnung und Wirtschaftlichkeit, alles Leitgrößen des Managements, deutlich weniger geeignet als z.B. Nonkonformismus, Originalität und Lebendigkeit. Im Vergleich zu dieser **Originalität**, die andere **inspirieren**<sup>5</sup> kann, ist reine Wirtschaftlichkeit eher leer und ohne tieferen Sinn. Walt Disney hat einmal gesagt: "Wir machen nicht etwa Filme, um Gewinn zu machen, wir

<sup>5</sup> Das Wort „inspirieren“ ist hier verwendet als „durch die eigene Originalität und Werte andere zur Initiative ermutigen“.

machen Gewinn, damit wir **Filme machen** können." und von Henry Ford stammt der Satz: „Ein Geschäft, das nur Geld verdient, ist kein gutes Geschäft.“

Was bedeutet das nun **praktisch**, wenn es doch ebensowenig richtig sein kann, alle Erfahrung und Disziplin einfach über Bord zu werfen, und wenn man persönliche Entwicklungsschritte oder Innovation nicht anordnen kann?

- In der **Strategiefindung** schützen vor allem **offene Diskussionen** in Teams mit möglichst diversen Ausbildungen und Hintergründen vor der verführerischen Macht der Erfahrung. Je wertschätzender und offener dabei die Betroffenheit der Einzelnen, die viel in ihre bisherige Erfahrung „investiert“ haben, angesprochen werden kann, und je mehr die Arbeit des Teams von einem gemeinsamen Sinn und Wollen erfüllt ist, desto lebendiger und damit wirkungsvoller können neue Erfolgsquellen erschlossen werden.
- In der **Strategieumsetzung** geht es neben der **klaren Messung** durch strategische Indikatoren und Qualitätsmerkmale vor allem um die **Signale der Unternehmensspitze**. Je nachvollziehbarer, glaubwürdiger und entschiedener und dann auch noch stimmiger das Top-Team handelt, desto ermutigender und inspirierender ist die Wirkung im Unternehmen, und desto schneller lassen sich möglichst viele für eine neue Strategie gewinnen.

Im Ergebnis erweitert sich der **strategische Handlungsraum**. Der positive Effekt auf die eigenen Wurzeln und auf die Kundenwelt bildet neue Stärken und evtl. sogar neue Unterscheidungsmerkmale im Markt. Das schafft neue Möglichkeiten für weitere strategische Schritte, und damit **schließt sich der Regelkreis**.

Beim wiederholten Durchlaufen des Regelkreises wächst darüber hinaus die **Agilität**<sup>6</sup> des Unternehmens, d.h. die innere Kraft, sich mit der Elastizität eines wachsenden Baumes auf sehr unterschiedliche und sehr große Herausforderungen einstellen zu können. Dadurch können der strategische Weitblick, der Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb und die Lebensfähigkeit des Unternehmens noch um eine weitere Dimension wachsen.

Wenn Ihnen das „hoch gegriffen“ erscheint, dann möchte ich Ihnen zum Abschluß noch zwei arabische Sprichworte zitieren:

„Wer nach den Sternen greift, hat wenigstens keinen Matsch an den Händen.“

„Orientiere Dich an den Sternen, aber übersieh‘ die Steine nicht.“

Die Strategische Unternehmensführung unterscheidet sich in erster Linie nicht durch Langfristigkeit oder geringere Präzision, sondern durch ihren besonderen **Blickwinkel**. Die Fähigkeit, elegant zwischen den Blickwinkeln der Strategie und der Operation zu wechseln und dabei in einen jeweils ganz anderen **Arbeitsmodus** umzuschalten, ist einer der wesentlichen Schlüssel zu dauerhaftem Unternehmenserfolg.

<sup>6</sup> s.a. <http://www.panlogos.org/wissen/orientierungsmodelle/strategischer-weitblick>

# Management Summary

Wettbewerbsvorteile begründen die Existenzberechtigung jedes Unternehmens. Zu wissen, wie man sie findet und systematisch aufbaut, ist die Grundlage dauerhafter (Über)lebensfähigkeit. Der Text beschreibt praktische Methoden, um Wettbewerbsvorteile im Denken von Kunden zu verankern und die dazu gehörige Kernkompetenz in den Mitarbeiter und ihren Fähigkeiten zu entwickeln. In beiden Fällen geht es im Kern um menschliches Verhalten und Verhaltenssteuerung. Dabei kommt der Führung, vor allem an der Unternehmensspitze eine besondere Rolle zu. Im Text finden sich erprobte Wege, um die Realisierung von Strategien durch eine Kombination von Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Entschiedenheit wirkungsvoll zu unterstützen. Der Leser versteht die Blickwinkel der (strategischen) Schaffung von Erfolgsquellen und der (operativen) Erfolgssteuerung in ihrer Unterschiedlichkeit und in ihrem Zusammenspiel. Der intelligente Wechsel zwischen diesen beiden „Arbeitsmodi“ zeigt sich als die zentrale Fähigkeit für die strategische Unternehmensführung.