



FOTO: ©ISTOCKPHOTO.COM/OZGURDONDURMAZ

## Unternehmensstrategie: Mit dem Strom? Oder eher gegen ihn?

**Gutes Management muss zwei Dinge balancieren: ruhige Geschäftsphasen, in denen die aktuellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gewinnbringend ausgeschöpft werden, und innovative – häufig auch stürmische – Perioden. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf erstere. Nur: Ist das auch vernünftig?**

Text: Dietrich von der Oelsnitz\*

**TITELTHEMA**

Da die gegenwärtigen Spielregeln einer Branche meistens die Stärken der dominierenden Anbieter reflektieren, bietet eine Orientierung daran für andere Marktteilnehmer schlechte Erfolgsaussichten. Ungeachtet dessen halten viele Unternehmen mit einer schwachen Wettbewerbsposition an etablierten Verhaltensmustern fest. Doch selbst dominante Branchenführer sind hier vor fundamentalen Versäumnissen nicht gefeit: Die Neigung, zur intellektuellen Entlastung bewährtes Handeln möglichst gleichförmig zu wiederholen, stellt sich auch hier ein. Eine erfolgreiche unternehmerische Vergangenheit wird so nicht selten zur Belastung für die Zukunft: Das, was bislang am Markt gut funktioniert hat – warum sollte man das verändern?

Diese Erfahrung gilt jedoch nur für stabile und vorhersehbare Umwelten. In Zeiten ständiger Veränderungen verliert die betriebliche Erfahrung an Gewicht, wird eher zur Belastung. Dies gilt zumindest dann, wenn keine spezielle Lernkompetenz die Entwertung bisheriger Einsichten durch den gezielten Aufbau neuer, «zeitgemäßerer» Kenntnisse zu kompensieren vermag. So ist zu beobachten, dass vor allem erfolgreiche Unternehmen einer gewissen strategischen Kurzsichtigkeit unterliegen, sich also weniger um neue Produkte oder Technologien kümmern, sondern sich lieber auf die Verfeinerung bestehender Produkte beschränken. Ein gutes Beispiel liefert Polaroid: Das Unternehmen konzentrierte sich unbeirrt auf die Weiterentwicklung seiner Sofortbildkamera und verlor darüber völlig den Trend zur Digitalfotografie aus dem Blick. Mittlerweile hat die Firma in den USA Konkurs angemeldet.

### Vorsicht: Kompetenzfalle

Doch warum setzen viele Unternehmer eher auf die Bewahrung der Tradition und die Anwendung bereits bestehenden Wissens?

Zum ersten können vorhandene Kompetenzen umso leichter ausgebeutet werden, je älter und bekannter sie sind. Hat das Management beispielsweise wichtige Kenntnisse von einer speziellen Technologie erworben, kann es die damit verbundenen Erfahrungen sehr effizient für Weiterentwicklungen einsetzen. Darüber hinaus verringert sich das Risiko, wenn in Produkte oder Verfahren investiert wird, deren Funktionalität bereits bestätigt wurde. Die Folge ist ein fataler Zirkel: Jede Verbesserung einer bestehenden Kompetenz erhöht die Aussicht auf Belohnung, was die betreffende Fähigkeit noch attraktiver und die alternativen Bemühungen im Gegenzug noch unattraktiver macht – eine «Kompetenzfalle», die die Aufmerksamkeit des Managements immer wieder soartig auf bereits bestehende Fähig-

keiten lenkt. Ein zweiter Grund für betriebliche Lernbarrieren: Die bereits verfügbaren Ressourcen des Unternehmens müssen möglichst effektiv eingesetzt werden. Investiert man in den Aufbau neuen, noch unbekanntem Know-hows, dann leidet die Pflege der bestehenden Kompetenzen: Mittel für deren Verfeinerung werden gekürzt, Projekte zur Weiterentwicklung gestri-

**So ist zu beobachten, dass vor allem erfolgreiche Unternehmen einer gewissen strategischen Kurzsichtigkeit unterliegen.**

chen. Andernfalls – so die Meinung vieler Manager – liefe man Gefahr, die bisherigen Wurzeln des Erfolgs mutwillig zu kappen und mitunter schwer erarbeitete Vorteile zugunsten einer unsicheren Investition aufs Spiel zu setzen.

Und noch eine dritte Ursache bewirkt das Schwimmen mit dem Strom: Es ist schwierig, zukünftige Kundenbedürfnisse vorherzusehen und anschließend das für die entsprechenden Produkte erforderliche Know-how zu spezifizieren. Heute weiß man nicht, welches Wissen und welche Fähigkeiten einmal nützlich sein werden; und wenn man es weiß, ist es zu einem geordneten Aufbau meist zu spät.

### Ein Paradebeispiel für den Aufbruch zu neuen Ufern

Dass es auch anders geht, zeigt das mittlerweile den meisten Menschen bekannte Unternehmen 3M. Die in St. Paul, Minnesota, ansässige Firma gilt als Innovationsweltmeister. 3M war in den 1970er Jahren der erste Anbieter von Overhead-Projektoren. Diese Geräte waren mit besonders leistungsstarken Linsen ausgestattet, >

die den Projektor auch in hellen Räumen einsetzbar machen. Für die Herstellung dieser Linsen wendete 3M Mikroreplikation an; mit dieser technologischen Kompetenz konnte die Linsenoberfläche so verändert werden, dass das Licht besonders stark gebündelt wird.

In den 80er Jahren übertrug 3M diese Fähigkeit schrittweise auf andere Produkte. Hieraus entstanden Freizeittextilien, die Licht reflektieren oder abdeckende und selbstklebende Papiere. Jeder kennt heute den Post-It-Zettel, das Scotch-Life-Abdeckband oder den Reinigungsschwamm Scotch-Britt. Darüber hinaus ist 3M Anbieter von Baustoffen, Filtermitteln, Klebstoffen, Reflexstreifen und Glasfasertechnik. Insgesamt über 50.000 verschiedene Produkte in rund

50 Geschäftsfeldern. Neuerdings ist man sogar in der Medizin unterwegs: 3M hat mit seiner Kompetenz für Oberflächen eine Creme gegen den weißen Hautkrebs auf den Markt gebracht.

Für 3M hat es sich ausgezahlt, dass man nicht beim Gewohnten verharrt. Der Preis dafür war nicht gering: Der Forschungssetat ist riesig und der Belegschaft werden ungewohnte Freiräume gewährt. Berühmt geworden ist vor allem die 15%-Regel – bei 3M dürfen die Mitarbeiter diesen Anteil ihrer bezahlten Arbeitszeit (fast) zur freien Verfügung verwenden. Man kann in Bibliotheken schmökern, im Internet nach neuen Ideen fahnden oder sich auch einfach mit Kollegen zu einem ungezwungenen Erfahrungsaustausch treffen. Auf diese Weise ist letztlich eine besondere Lernkultur im Unternehmen etabliert worden, die unter dem Strich allen zugute kommt.

### Sehen, was alle sehen. Aber denken, was keiner denkt.

Gary Hamel, ein renommierter Strategieforscher aus den USA, meint, langfristig habe man am Markt nur mit revolutionären, also die Branchentraditionen brechenden Strategie-

## Nicht Kontinuität kennzeichnet demnach den modernen Wettbewerb, sondern fortwährende Strategieinnovationen.

modellen – wer mit dem Strom der Konkurrenten schwimmen will, geht über kurz oder lang unter.

Warum ist das so? Strategische Festlegungen haben eben auch ihre Schattenseiten. Sie geben eine Richtung vor, bewirken dadurch aber schnell einen unangenehmen Scheuklappen-Effekt: Das Unternehmen verlässt sich auf seine ausdrückliche Ziel- und Strategieplanung und nimmt Veränderungen innerhalb und außerhalb seiner Branche nur noch eingeschränkt wahr. Eine grundsätzliche Frage für die Unternehmensführung ist daher, ob diskontinuierliche Veränderungen im Umfeld der Unternehmen die Fixierung komplexer strategischer Systeme überhaupt noch erlauben? Einen großen Einfluss in dieser Frage hatte eine Schrift von Richard D'Aveni – auch er US-Amerikaner –, die den vielsagenden Titel Hyperwettbewerb trägt. Sie postuliert letztlich nicht weniger als die Überflüssigkeit, ja Kontraproduktivität jeder langfristigen Planung. Denn nicht Kontinuität kennzeichnet demnach den modernen Wettbewerb, sondern fortwährende Strategieinnovationen.

Die Burger-Kette McDonalds konzentriert sich so schon lange nicht mehr auf Schüler mit dem Wunsch nach schnellem, warmen Mittagessen. IBM verdient einen Großteil seines Umsatzes inzwischen mit Consulting und IT-nahen Dienstleistungen – während Michael Dell als erster auf die Idee kam, PCs vom Kunden virtuell konfigurieren zu lassen. Sein Unternehmen umgeht die Handelsspanne und baut die verkauften Computer nicht einmal selbst. Das war wahrhaft visionär! Allgemeiner gesagt: Als Marktpionier muss man sehen, was alle sehen, aber denken, was keiner denkt.

## Der Erfolg eines Unternehmens liegt eher in der Verletzung bislang gültiger Wettbewerbsregeln.

Kein Stein bleibt auf dem anderen; gefragt ist der Mut zu abrupten Reorientierungen und dramatischen Kurswechseln. Ökonomischer Wettbewerb ist Wettbewerb zwischen unterschiedlich innovativen Geschäfts-

## Erfolg heißt: Verletzung der bislang gültigen Spielregeln

Unternehmen streben heute immer öfter nicht mehr nach nachhaltigen Vorteilen, sondern schaffen vielmehr in fortlaufender Serie neue Vorteile, noch ehe die Konkurrenten das alte Erfolgsmodell nachahmen können. Permanente Strategiewechsel sind die Folge. Denn, so D'Aveni: «Mit ihrem Einsatz verliert jede Strategie an Wirksamkeit, weil sie den Konkurrenten offenbart wird.» Die Grundlagen der klassischen Strategielehre sind damit nicht länger gültig. In der Sprache Carl von Clausewitz': Aus dem Stellungskrieg, der auf verteidigungsfähigen Bastionen gründet, wird ein Bewegungskrieg: Kosten, Qualität, Zeit, Finanzkraft und weltweite Beziehungen werden von den Unternehmen immer wieder optimiert und stoßen so auch immer wieder neue Wettbewerbsschübe an. In der Folge werden preiswerte Produkte immer besser und Qualitätsprodukte immer billiger; Eintrittsbarrieren der Märkte werden durch grenzüberschreitende Allianzen eingerissen.

Die strategische Konsequenz ist damit eindeutig: Der Erfolg eines Unternehmens liegt eher in der Verletzung bislang gültiger Wettbewerbsregeln. Ein streng logisches und damit von den Konkurrenten antizipierbares Strategieverhalten müsste demnach vermieden werden. Das Schwimmen gegen den Strom kostet allerdings – wie im wahren Leben – nicht nur Mut, sondern auch viel Kraft.

**\*Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz** ist Leiter des Instituts für Organisation und Führung an der Technischen Universität Braunschweig

Soeben ist von ihm im Verlag C. H. Beck das Buch **Management – Geschichte, Aufgaben, Beruf** erschienen.



DIETRICH VON DER OELSNIETZ

## Finden Sie den passenden Mitarbeiter.

Wir sind Ihr kompetenter Partner für Personalvermittlung und -beratung.



Tel. (05 61) 9 38 75-12 • info@cps-online.org  
**www.cps-online.org**



Mensch sein - Gott begegnen  
**KRELINGEN 2010**  
Jahresprogramm 2010 anfordern!

### Aus unserem Programm:

- Seminar »Coaching« mit Florian Mehring 3.-4.2.2010
- Seminar »Leadership« mit Florian Mehring 5.-6.2.2010
- Seminar für Berufstätige 5.-7.3.2010
- Rhetorik-Seminar mit Monica & Rolf-Dieter Degen 19.-21.3.2010
- Seminar »Gender-Mainstreaming« mit E. & M. Kamphuis 16.-18.4.2010
- Israel-Konferenzen 14.-17.1. • 15.-19.3. • 7.-11.6.2010
- Rom-Gruppenreise mit Pastor Andreas Albers 20.-24.9.2010
- außerdem: Bibelfreizeiten • Familienfreizeiten • Männer-/Frauenfreizeiten

**Fordern Sie nähere Informationen sowie unser Jahresprogramm 2010 mit rund 100 Angeboten kostenlos an! Unser Tagungszentrum eignet sich auch sehr gut für Gruppen aller Art!**

Geistliches Rüstzentrum Krellingen

29664 Walsrode

Tel. 0 51 67 / 970-145 • Fax 970-200

E-Mail: gaestebuero@grz-krellingen.de • www.grz-krellingen.de

