



Unternehmensstrategie-Newsletter

Wirtschaftsblatt, 23.01.2006

Newsletter-Unternehmensstrategie

Alexander Artmann, Strategie-Experte für Familienunternehmen von Weissman & Cie., Salzburg, informiert im Gespräch mit Erwin J. Frasl (WirtschaftsBlatt) über die Entwicklung einer Unternehmensstrategie.

Erwin J. Frasl: Ist eine langfristige Unternehmensstrategie in den schnelllebigen Märkten von heute eigentlich noch zeitgemäß?

Alexander Artmann: In Zeiten starker Veränderungen, in denen das einzig Beständige der Wandel zu sein scheint, wird bei manchen Unternehmen die Sinnhaftigkeit von langfristig angelegten Strategien in Frage gestellt. Die Argumentation gegen eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens ist ja auch bestechend einfach. Wie soll man denn in Zeiten, in denen man kaum vorhersagen kann, was im nächsten Monat passiert, Konzepte für fünf, sieben oder noch mehr Jahre entwickeln und auch umsetzen? Doch so einleuchtend diese Überlegung auch zu sein scheint, sie ist grundlegend falsch! Fakt ist, dass wir heute wie zu allen Zeiten Entscheidungen von hoher strategischer Dimension treffen. Wir übernehmen Firmen, bauen Häuser (mit langfristigen Abschreibungsdauern), verändern unser Produkt-/Marktkonzept, verlagern Produktionsstandorte etc. Die Wirklichkeit lautet also ganz anders: Wir treffen wie zu allen Zeiten Entscheidungen von langfristiger, weitreichender Bedeutung, doch die Unsicherheit dieser Entscheidungen ist stark angestiegen. Und so werden wir als Führungskräfte einfach lernen müssen, wie professionelle Chaospiloten in Zeiten hoher Turbulenzen unser Flugzeug zu navigieren.

Frasl: Sie sind als Strategieexperte in vielen Familienunternehmen tätig. Damit haben Sie Einblick in zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. Was würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus sagen, ist die Basis für ein gutes strategisches Konzept?

Artmann: Sie brauchen als Unternehmer eine tragende Idee. Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie würden heute Ihr Unternehmen neu gründen. Hand aufs Herz: Was wäre die tragende, begeisternde Idee? Was daran wäre ungewöhnlich? Ist es eine Idee, die in Ihrem Markt für Furore sorgen wird? Oder ist es nur normal? Strategie ist fasst gleichzusetzen mit Differenzierung, denn für Unternehmen aller Art gilt die Kernaussage: In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite! Die Basis für ein gutes strategisches Konzept ist also nahezu immer eine ungewöhnliche, den Rahmen Ihres Marktes sprengende Idee.

Kontakt

Weissman & Cie.
GmbH & Co. KG

Sulzbacher Straße 70
D-90419 Nürnberg

Tel.: +49 (0)911 / 58677 - 0
Fax: +49 (0)911 / 58677 - 20

info@weissman.de
www.weissman.de

Frasl: Was verstehen Sie unter einer den Rahmen sprengenden Idee?

Artmann: Seit Darwin wissen wir, dass in der Evolution nur Systeme überleben können, die sich an veränderte Rahmenbedingungen besser anpassen können (survival of the fittest). Die wirklichen Champions brechen in mindestens einem Punkt mit den bestehenden Regeln ihres Marktes. Im Sinne eines Reframing wird durch diese Unternehmen oft das Geschäftsmodell einer ganzen Branche verändert. Spitzenunternehmen wie Hoffmann (Werkzeuge), Aubi (Baubeschlägehersteller), Fressnapf (Heimtiernahrung) oder Frankenwälder (Damenoberbekleidung) könnten ihre Unternehmenserfolge nicht erzielen, ohne in mindestens einem Punkt die Logik ihres Marktes zu brechen. Unternehmer sollen einmal versuchen, das Geschäftsmodell ihres Unternehmens, vielleicht sogar das Geschäftsmodell ihres Marktes/ihrer Branche in Frage zu stellen. Sie sollen es einmal mit einem Paradigmenwechsel Versuchen, in dem Sie scheinbar gültige Regeln ihres Marktes aus den Angeln heben. Haben Sie an dieser Stelle ein bisschen Mut und lernen Sie von IKEA, SWATCH, Fielmann, und anderen, dass in der Wirtschaft wie in der Natur gilt: Be different - or die.

Frasl: Ziel der Strategie ist eine positive Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen. Was ist die Grundlage für Wettbewerbsvorteile?

Artmann: Das Ziel jeder Unternehmensstrategie sind Wettbewerbsvorteile, Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen. Anders als Stärken sind Kernkompetenzen die wirklichen Befähiger für das was Sie in Besonderheiten im Markt leisten können. Eigentlich sind sie das Herzstück der Unternehmensstrategie, denn in letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile wiederum auf Kernkompetenzen zurück führen. Was sind nun diese mysteriösen Kräfte die Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen sollen? Kernkompetenzen sind in der Regel ein Bündel an Fähigkeiten und an Wissen, an Ressourcen und Know-how, das in dieser Kombination in Ihrem Markt nur Ihr Unternehmen hat. Sie sind die Grundlage für ihre Einzigartigkeit und damit in ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie nicht zu überschätzen. Drum machen wir uns nichts vor: Bei den vielen Analysen, die wir in Unternehmen in verschiedensten Größenordnungen durchgeführt haben, ist uns noch nie ein Unternehmen ohne Stärken begegnet, aber schon sehr viele ohne Kernkompetenzen! Hier liegt die Latte doch wesentlich höher und es ist von allergrößter Bedeutung für Ihr Unternehmen, hier wirklich Zeit und Energie zu investieren, um das zukünftige Kompetenzprofil Ihres Unternehmens sauber heraus zu arbeiten!

Frasl: Wie oft muss die Strategie eines Unternehmens auf den Prüfstand?

Artmann: Man muss sich bewusst sein, dass ein schwerwiegender strategischer Fehler häufig die Grundlage für die Insolvenz eines Unternehmens ist. Deshalb empfehle ich, sich mindestens einmal jährlich die Zeit zu zunehmen, um die getroffenen strategischen Annahmen zu prüfen und ggf. die Strategie an die veränderten Annahmen anzupassen. Selbstverständlich ist das strategische Konzept auch bei gravierenden Änderungen im Markt, wie z.B. der Eintritt eines neuen starken Wettbewerbers zu überprüfen.



Weissman & Cie.

Strategische Exzellenz für Familienunternehmen

Zur Person: Dipl.-Ing. (FH) / Dipl.-Wirt.-Ing.(FH) Alexander Artmann

Alexander Artmann ist seit über fünf Jahren für Prof. Weissman als Strategieberater in Familienunternehmen tätig. Er gilt als Experte in strategischen Fragestellungen. Er wohnt in Salzburg und ist als Partner verantwortlich für den Markt Österreich.

© WirtschaftsBlatt Verlag AG

Über Weissman & Cie.

Weissman & Cie. ist ein auf Familienunternehmen spezialisiertes Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Niederlassungen in Nürnberg, München, Salzburg und Zürich. Gegründet wurde das Unternehmen 1987 von Prof. Dr. Arnold Weissman, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der University of Applied Sciences, Regensburg.

Weissman & Cie. hat es sich zur Aufgabe gemacht, Familienunternehmer insbesondere in strategischen Themen zu begleiten. Seit der Gründung, hat sich Weissman & Cie. immer konsequent auf Familienunternehmen ausgerichtet. In mehr als 600 Unternehmen wird der 10-Stufen-Ansatz (System Weissman) zur strategischen Optimierung angewandt. In D-A-CH-S, also in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol arbeitet das Unternehmen mit eigenen Büros an der Erfüllung der Unternehmensmission: den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu sichern und auszubauen.