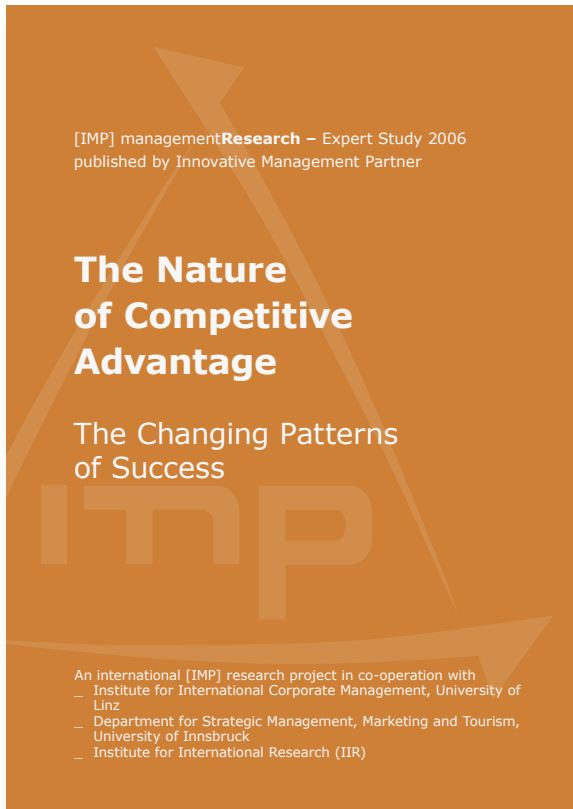


The Nature of Competitive Advantage – Erfolgsmuster im Umbruch

Das größte Strategieforschungsprojekt in Europa



Die vermeintlich bewährten strategischen Erfolgsmuster befinden sich im Umbruch. Das Management ist heute mehr denn je gefragt, die aktuellen Erfolgsmuster zu erkennen und sich daran auszurichten. Einigen Unternehmen gelingt es trotz des sich ständig verschärfenden Wettbewerbs, nachhaltig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Das internationale Beratungsunternehmen Innovative Management Partner hat in Kooperation mit dem Institute for International Research (IIR) Wien, dem Institut für Strategisches Management der Universität Innsbruck und dem Institut für Internationale Unternehmensführung der Universität Linz und im größten europäischen Strategieforschungsprojekt jene Denk- und Handlungsmuster identifiziert, die Unternehmen nachhaltig erfolgreicher machen. Aufbauend auf der umfangreichen Datenbasis entwickelte IMP ein Managementevaluationsmodell, das es erlaubt, Strategien, Denk- und Handlungsmuster eines Unternehmens mit denen ihrer Branchenmitbewerber und der Top-Performer zu vergleichen. Gestützt darauf können Maßnahmen zur Ausrichtung auf die Erfolgsfaktoren

Inhalt

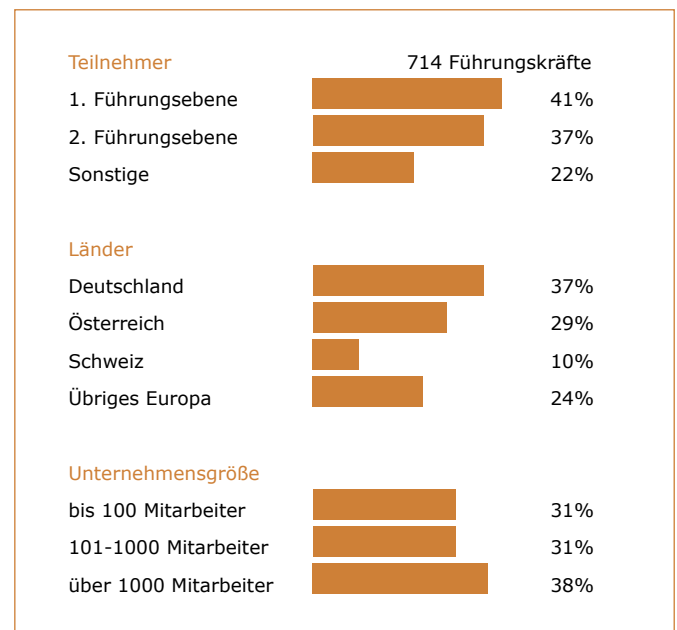
Hypercompetition wird sich weiter verstärken	_2
Auf der Spur der Ursachen nachhaltig wirkender Wettbewerbsvorteile	_2
Erfolgsmuster im Umbruch	_2
Das Erfolgsmodell in den Marktphasen	_4
Unternehmen auf Wachstumsmärkten	_4
Unternehmen auf Märkten in der Reifephase	_5
Unternehmen auf Märkten im Umbruch	_6
Das [IMP] Managementevaluations-Modell	_7
Initiatoren der Studie	_8

Impressum

Hrsg.: [IMP] Innovative Management Partner
Innsbruck (A) - St. Gallen (CH) - Bratislava (SK) - Budapest (H)
Autoren: Franz Bailom, Alexander Kausl, Kurt Matzler,
Andreas Staudacher

Innsbruck, 2006

Studienteilnehmer - Statistik



Hypercompetition wird sich weiter verstärken

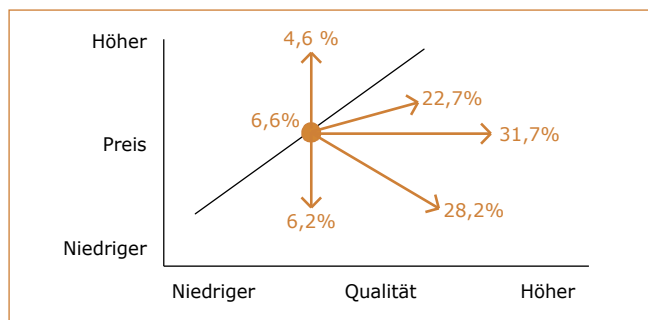
Viele Unternehmen befinden sich in einer Situation, in der der Markt ständig die Steigerung der Qualität fordert - und das bei geringen Preisspielräumen für die Unternehmen nach oben.

_ Für zwei Drittel der Unternehmen hat sich das Preis/Qualitätsverhältnis aus ihrer Sicht verschlechtert, sie waren gezwungen die Qualität ihrer Produkte und Leistungen zu verbessern, ohne dabei die Preise erhöhen zu können, davon musste knapp ein Drittel (31,7%) bei gestiegenen Qualitätsanforderungen sogar Preisreduktionen in Kauf nehmen,

_ Zudem zeigt sich, dass der Großteil der Unternehmen seine Kostensenkungspotenziale weitestgehend ausgeschöpft hat.

In diesem Kontext ist aus Managementsicht besonders interessant, dass es trotz dieser Hypercompetition Unternehmen gibt, denen es nachhaltig gelingt, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Wo liegen die Gründe für deren nachhaltigen Erfolg? Letztlich interessiert die Frage, was machen diese Unternehmen besser als alle anderen, bzw. was muss im Unternehmen wie gemanagt werden, damit sich nachhaltiger Erfolg einstellt.

Preis- und Qualitätsentwicklung in den letzten Jahren



Auf der Spur der Ursachen nachhaltig wirkender Wettbewerbsvorteile

Bisherige betriebswirtschaftliche Ansätze zur Bearbeitung der Frage nach den nachhaltigen Erfolgsfaktoren basieren zumeist nur auf der Analyse ausgewählter, bekannter Spitzenunternehmen. Damit wird es unmöglich, Aussagen darüber zu treffen, wo denn die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Top-Performern und den weniger erfolgreichen Unternehmen liegen. Zugleich werden die unterschiedlichen Marktconstellationen außer acht gelassen, obwohl niemand leugnen kann, dass es einen großen Unterschied macht, ob man auf einem gesättigten Markt agiert oder in einem boomenden Markt.

Die aktuelle IMP-Studie berücksichtigt diese Kritik. Man ging einen anderen, den umgekehrten Weg. Aus den mehr als 700 Unternehmen wurden die Top-Unternehmen auf Basis ihrer überdurchschnittlichen Performance bezüglich Rentabilität, Wachstum und Marktposition identifiziert.

Diese Top-Unternehmen wurden hinsichtlich der strategischen Erfolgsfaktoren mit den restlichen Unternehmen verglichen. Dabei wurden jene Erfolgsfaktoren herangezogen, welche mittels neuester statistischer Verfahren (PLS-Modellierung) einen hoch signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Es konnte gezeigt werden, dass sich bewährte Erfolgsmuster im Umbruch befinden und wo die Gründe für die unterschiedliche Performance der Unternehmen liegen.

Erfolgsmuster im Umbruch

Sämtliche Wirtschaftsprognosen deuten darauf hin, dass sich die Wettbewerbsdynamik in den nächsten Jahren weltweit weiter dramatisch zuspitzen wird. Dabei wird es vermutlich nur jenen europäischen Unternehmen gelingen, sich gegenüber der internationalen Konkurrenz durchzusetzen, die im Stande sind, nachhaltig Spitzenleistungen in folgenden Bereichen zu erbringen:

Überdurchschnittliche Innovationsleistungen

Der internationale Preis-/Qualitätswettbewerb bringt es mit sich, dass insbesondere Unternehmen aus Hochlohnländern ihre Innovationsleistung wesentlich steigern müssen, um ihre Standortnachteile kompensieren zu können. Damit dies gelingen kann, darf sich der Innovationsfokus aber nicht nur auf die Produktebene konzentrieren, sondern muss auch auf die Prozess- und der Geschäftsmodellebene ausgeweitet werden.

_ Produktinnovationen

Bei heute erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen müssen Unternehmen verstärkt darauf abzielen, in deutlich kürzeren Zeitintervallen als bisher neue Produktgenerationen mit eindeutigen Vorteilen in die Märkte einzuführen. Nur dadurch eröffnet sich die Chance, die für europäische Standorte notwendigen höheren Marktpreise zu erzielen.

Gleichzeitig müssen europäische Unternehmen wesentlich stärker als in der Vergangenheit bereit sein, in radikale Innovationen zu investieren. Nachhaltiger Unternehmenserfolg kann mittelfristig nur dann erreicht werden, wenn es gelingt, immer wieder komplett neue Lösungen für die Kundenprobleme in den Märkten zu lancieren.

__ Innovationen auf Prozess- und Geschäftsmodellebene

Auf der Ebene der Unternehmensprozesse und der Ebene der Geschäftsmodelle werden Unternehmen gefordert sein, ihre Kostenstrukturen im internationalen Vergleich deutlich zu verbessern. Die Unternehmen werden dazu einen Großteil ihre Wertschöpfungsketten völlig anders auszurichten haben, als wir uns das heute vorstellen können.

Strategischer Aufbau und Nutzung von zukunftsrelevantem Marktwissen

Es wird in Zukunft nicht mehr genügen, die bestehenden Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Der Erfolg wird vielmehr davon abhängen, inwieweit es europäischen Unternehmen gelingt, neue Kundenerwartungen zu schaffen. Eine zentrale Voraussetzung dafür wird im strategischen Sourcing von Marktwissen liegen. Zum einen werden Unternehmen bereit sein müssen, neue, wesentlich „problemorientiertere“ Marktforschungsinstrumente als bisher einzusetzen. Zum anderen werden sich insbesondere die Topentscheider in den Unternehmen stärker mit diesem Wissen auseinander setzen müssen, um die gewonnenen Erkenntnisse kreativ nutzen zu können.

Beherrschung dynamischer Strategieportfolios

Unternehmen werden zunehmend schneller und stärker mit sich ändernden Phasen im Marktzyklus konfrontiert. Teilweise erwecken Unternehmen heute aber den Anschein, dass sie auf diese Veränderungen nicht mit der entsprechenden Konsequenz reagieren können oder wollen. In Zukunft müssen die Unternehmen parallel die stark unterschiedlichen Erfolgsmuster von reifen Märkten, Wachstumsmärkten und Umbruchmärkten kennen, beherrschen und zeitgerecht abrufen können. Das zu lange Verharren auf einem bisher erfolgreichen Strategiemuster birgt in Zukunft für Unternehmen eine dramatische Gefahr.

Zukunftsweisendes Kulturverständnis in den Unternehmen

Der proaktive Umgang mit der zunehmenden Marktdynamik fordert von den Unternehmen eine neue Dimension hinsichtlich Veränderungswillen und Veränderungsbereitschaft. Flexibilität und Schnelligkeit werden in immer mehr Unternehmensbereichen zu tragenden Säulen für nachhaltige Existenzsicherung. Die stark ausgeprägte Verharrungsmentalität in vielen Unternehmen muss von der Top-Managementebene über die Betriebsräte bis hin zu möglichst vielen Mitarbeitern

aufgehoben werden. Dazu bedarf es insbesondere der Einsicht, dass die Kulturarbeit ein weiterer fundamentaler Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung darstellen wird. Es rücken insbesondere drei Dimensionen in den Fokus der Betrachtungen:

- _ Es gilt, die Mitarbeiter wesentlich intensiver als bisher mit der Strategiearbeit des eigenen Unternehmens zu konfrontieren. Nur wenn möglichst viele Mitarbeiter die tatsächlichen Herausforderungen des Marktumfeldes und die strategischen Optionen des eigenen Unternehmens kennen und verstehen, können sie ihr Handeln und ihr Verantwortungsbewusstsein danach ausrichten. Eine offene und intensive Informations- und Diskussionskultur erlangt in diesem Kontext einen zentralen Stellenwert.
- _ Es gilt innovative Organisations- und Personalentwicklungskonzepte voranzutreiben, die darauf abzielen, mentale Barrieren aufzubrechen und die Offenheit für Neues entstehen lassen.
- _ Es gilt ein positiv besetztes „Wir-Gefühl“ in den Unternehmen entstehen zu lassen, das auf gelebten Unternehmenswerten basiert. Unternehmen müssen für die Mitarbeiter eine neue Form der Stabilität – losgelöst von Prozessen und Geschäftsmodellen – entwickeln. Der notwendige Veränderungswillen und die notwendige Veränderungsbereitschaft kann nämlich nur dann erreicht werden, wenn trotz der permanenten „Unruhe“ eine emotionale Sicherheit für die Mitarbeiter existiert. Ohne diesen emotionalisierenden „Klebstoff“ wird es in Zukunft nicht gelingen, eine „Gemeinschaft“ von Mitarbeitern zu entwickeln, die mit dem notwendigen Engagement für ihr Unternehmen kämpfen.

Vom Shareholder Value Denken zum zukunftsorientierten Kernkompetenzholder

Wir brauchen eine Abkehr vom kurzfristigen Erfolgsdenken. Die Unternehmen müssen wieder bereit sein, tatsächlich in die Zukunftssicherung ihrer Unternehmen zu investieren. Konkret werden sich die Topmanager intensiv mit der Frage beschäftigen müssen, welche Kernkompetenzen in Zukunft notwendig sind,

- _ um strategisches Sourcing von zukunftsrelevantem Marktwissen in ihrem Unternehmen sicherstellen zu können,
- _ um herausragende Innovationsleistungen auf der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellebene hervorbringen zu können,
- _ um die Voraussetzungen für die Umsetzung dynamischer Strategieportfolios in den Unternehmen aufbauen zu können,

um Unternehmenskulturen entstehen zu lassen, die den Umgang mit der geforderten Flexibilität und Schnelligkeit, erträglich machen.

Das Erfolgsmodell in den Marktphasen

Die Studie zeigt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich steigt, wenn die oben genannten Faktoren gegeben sind und entsprechend zusammenspielen. Die Ableitung spezifischer Empfehlungen erfordert jedoch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Marktkonstellationen.

Grundsätzlich behalten alle eruierten Erfolgsbausteine in den drei Markttypen ihre Bedeutung, jedoch variiert Bedeutung und inhaltliche Ausgestaltung für den Unternehmenserfolg je nach Marktlebenszyklus.

Zudem zeigen die Ergebnisse der Forschungsarbeit, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg nur dann sichergestellt werden kann, wenn ein Unternehmen parallel die Anforderungen der drei aufgezeigten Markttypen beherrscht.

Der Wettbewerb im Marktlebenszyklus

	Verlangsamtes Wachstum		Stagnation → Neue Pionierphase
	Besiedelung		Rückgang
	Entdeckung		
	Wachstum	Reife	Umbruch
Anteil Unternehmen in Studie	17%	62%	21%
Wettbewerbsform	Schaffung bzw. Eroberung neuer Wettbewerbsräume	Eroberung und Verteidigung von Marktanteilen	Überwindung kognitiver Barrieren
Strategische Treiber	Bahnbrechende Innovationen	Preis-/Qualitätsposition	Flexibilität
Ziel	Etwas Einzigartiges schaffen	Das beste Unternehmen zu sein	Grundlegende Veränderungen auslösen und nutzen
Strategischer Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Wachstumsorientierung und Revolutionierung des Marktes Kultur, die Innovation fordert 	<ul style="list-style-type: none"> Effizienz Wettbewerbskultur Laufende Verbesserung der Produkte/Dienstleistungen und der Leistungserstellung Prozessinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> Eingehende Analysen und Langfristdenken Kultur, die Veränderungen als Chancen erkennt Schwache Impulse vom Markt erkennen und richtig interpretieren
	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau und Pflege einzigartiger Fähigkeiten Förderung von Veränderung/Neuem durch das Management 		

Die Studie unterscheidet in drei verschiedene Markttypen:

- Wachstumsmärkte: Märkte, die gerade (neu) im Entstehen sind oder ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen.
- Reife Märkte: Märkte, in denen die Positionen der Wettbewerber bezogen sind und sich die Spielregeln des Marktes etabliert haben. Diese Märkte sind geprägt vom verlangsamten Wachstum oder Stagnation und einem intensiven Wettbewerb.
- Märkte im Umbruch: Entwickelte Märkte, auf denen sich tief greifende Umwälzungen vollziehen. Die damit verbundene hohe Dynamik führt zu Unsicherheit, die langfristige Entwicklung ist nur schwer abzuschätzen – die Karten werden „neu gemischt“.

Unternehmen auf Wachstumsmärkten

Substanzielle Wachstumschancen liegen für Unternehmen nicht in bestehenden Märkten, sondern in bisher unentdeckten Bereichen. Solche neuen Wettbewerbsräume werden von außergewöhnlich innovativen Unternehmen erschlossen bzw. erschaffen. Dabei kann es sich um völlig neu entstehende Branchen handeln oder es bilden sich in bereits etablierten Märkten durch eine Verschiebung der Branchengrenzen völlig neue Teilmärkte heraus.

Der Wettbewerb ist hier ein Innovationswettbewerb zur Erschließung neuer Wettbewerbsräume. Die Entstehung eines neuen Wettbewerbsraums kann in zwei Phasen unterteilt werden, die Phase der „Entdeckung“ eines neuen Wettbewerbsraums und die Phase die „Besiedlung“ dieser neuen Wettbewerbsräume.

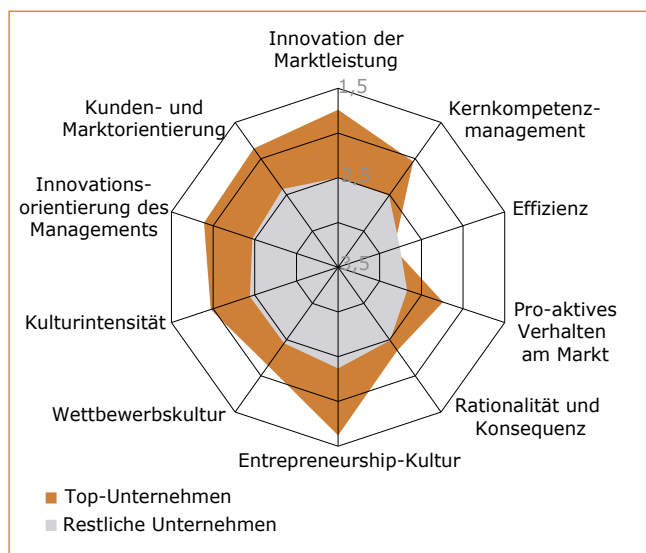
Unter dem Druck des Hyperwettbewerbs auf bestehenden Märkten meinen viele Unternehmen, es gäbe keinen Spielraum für neue Chancen und Märkte. Häufig sind es kognitive Barrieren der obersten Führungsebene, die Unternehmen daran hindern, neue Märkte zu betreten. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass nur 13% der befragten Führungskräfte in der radikalen Veränderung bzw. Neuentwicklung ihrer Produkte und Leistungen den zentralen strategischen Erfolgsfaktor sehen. Wenn es Führungskräften schon schwer fällt, an den Erfolg neuer Produkte zu glauben, dann kann man ableiten, wie schwer es ihnen fällt, neue bzw. unbekannte Gebiete mit unbekanntem Spielregeln zu betreten.

Dieser Sachverhalt wird umso problematischer, wenn man bedenkt, auf welche Art Märkte in den letzten Jahrzehnten neu geschaffen wurden. Diese entstanden selten aus der Fortführung bzw. Verbesserung von Bestehendem, sondern aufgrund Innovationen. Sie wurden meist von mutigen Pionieren und Entdeckern geschaffen.

Dieser Abschnitt im Lebenszyklus ist gekennzeichnet von Unsicherheiten und Risiken. Erfolg kann hier nicht garantiert werden. Es besteht immer die Gefahr, dass Unternehmen mit innovativen Lösungen neue Möglichkeiten aufzeigen, die aber dann von anderen Wettbewerbern besser genutzt werden. Denn im zweiten Evolutionsschritt eines Marktes ändern sich die Anforderungen an ein Unternehmen grundlegend. Neue Wettbewerber dringen in den Raum ein, Standards und Spielregeln kristallisieren sich heraus. Zudem werden die grundlegenden Annahmen und Präferenzen von Konsumenten hinsichtlich Unternehmen, Produkten und Marken in dieser Phase geprägt. Es ist also von zentraler Bedeutung, den neuen Wettbewerbsraum schnell zu besetzen und dabei die Anforderungen des neuen Marktes als Chance zu begreifen. Unternehmen müssen die entstehenden Spielregeln möglichst aktiv gestalten und für das eigene Unternehmen nutzen.

Das Forschungsprojekt zeigt die zentralen Mechanismen auf, die in diesen neu entstehenden Märkten wirksam werden und wie es Unternehmen gelingen kann, diese neuen Wettbewerbsräume für den eigenen Erfolg zu nutzen.

Das Profil der Unternehmen am Wachstumsmarkt



Die Studie zeigt, dass die Schaffung neuer Märkte die Entwicklung radikaler Innovationen voraussetzt. Nur so gelingt es, in neue Wettbewerbsräume vorzudringen und für substanzielles Wachstum zu sorgen. Als ein zentraler Hebel für Erfolg auf neuen Märkten wurde die Innovationsfähigkeit von Unternehmen identifiziert. Ausgezeichnete F&E- und Marketingarbeit zu leisten ist für die Erschließung und Bearbeitung neuer Märkte zu wenig. Es bedarf des besonderen Willens des gesamten Unternehmens, etwas

Einzigartiges zu erschaffen. Dazu müssen die obersten Führungskräfte diesen Veränderungswillen persönlich verinnerlicht haben und durch ihr Verhalten das gesamte Unternehmen damit vorantreiben. Dieser Wille wird in den Top-Unternehmen dadurch operationalisiert,

- _ dass der strategische Fokus und die Unternehmensziele im Kern auf die Revolutionierung des Marktes durch radikale Produkt- und Leistungsinnovationen ausgerichtet sind,
- _ dass der gelebte Geist, etwas Einzigartiges zu schaffen, in einer Unternehmenskultur seinen Niederschlag findet, die sich durch besondere Einsatzbereitschaft, Leidenschaft und Teamfähigkeit der Mitarbeiter auszeichnet,
- _ dass die Führungskräfte davon besessen sind, einzigartige Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens aufzubauen und
- _ dass sich die Führungskräfte selbst mit den Entwicklungen auf und rund um ihren Markt außerordentlich intensiv beschäftigen.

Unternehmen auf Märkten in der Reifephase

Auf reifen Märkten wird die permanente Erhöhung des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens zum bestimmenden Erfolgsfaktor des Wettbewerbs. Dieser wird wesentlich vom realisierten Preis-/Leistungsverhältnis des eigenen Angebots im Vergleich zu den Konkurrenten bestimmt.

Das Modell zeigt wiederum den massiven Einfluss der obersten Führungskräfte auf den Unternehmenserfolg. Es stellt sich dementsprechend wieder die Frage, was die Top-Performer auf reifen Märkten so besonders auszeichnet. Verkürzt könnte man sagen, dass es weniger die Besessenheit der einzelnen Personen ist, etwas Neues, Einzigartiges zu schaffen, als vielmehr das Streben nachhaltig das beste Unternehmen in der Branche zu bleiben oder zu werden.

Dieser Kampfegeist um Marktanteile, Produkt- und Produktionsvorteile, Vertriebs- und Marketingexzellenz müssen als positive Kraft das gesamte Unternehmen durchdringen. Diese kommt aber nur dann zustande, wenn die obersten Führungskräfte diesen Wettbewerbsgeist verinnerlicht haben und durch ihr authentisches Auftreten und Verhalten das gesamte Unternehmen damit anstecken und vorantreiben.

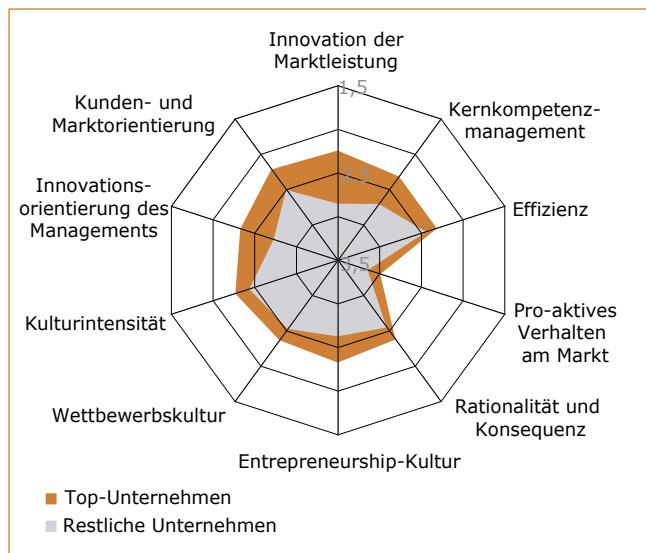
Diese Kraft wird in den Top-Unternehmen dadurch operationalisiert,

- _ dass in der strategischen Orientierung dieser Unternehmen die Effizienzorientierung deutlich in den Vordergrund rückt, während die Wachstumsorientierung und

- die Risikobereitschaft bei der Ressourcenallokation abnehmen,
- _ dass sich die Motivation, das beste Unternehmen der Branche zu schaffen, primär in einer gelebten Wettbewerbskultur niederschlägt. Die Mitarbeiter sind bereit, die angestrebten Ziele konsequent zu verfolgen und damit die Wettbewerber zu „besiegen“,
 - _ dass sie in der Ausrichtung ihrer Kernkompetenzen insbesondere auf Innovationen in der Leistungserstellung abzielen, um die Effizienz der Kernprozesse zu erhöhen,
 - _ dass in der Marktorientierung von den Führungskräften besonderer Wert darauf gelegt wird, optimale Informationen über Kundenerwartungen für Produktweiterentwicklungen zu generieren und zu nutzen,
 - _ dass die Innovationsleistung sich im Wesentlichen darauf konzentriert, durch entsprechende Geschwindigkeit in den Prozessen, permanent weiterentwickelte Leistungen und/oder Produkte mit Zusatznutzen auf den Markt zu drängen.

Nachstehend das Profil der Top-Performer und der übrigen Unternehmen im reifen Markt. Die Kluft zwischen den Top-Unternehmen und den durchschnittlichen Playern wird geringer. Umso wichtiger wird es, in den zentralen Bausteinen permanent die eigene Performance zu erhöhen.

Das Profil der Unternehmen im reifen Markt



Unternehmen auf Märkten im Umbruch

Die unterschiedlichsten Faktoren wie technologische Innovationen, Veränderungen der Kundenpräferenzen etc. könne Veränderungen auslösen, die zu einer komplet-

ten Umwälzung der Marktlogik führen, mit gänzlich unterschiedlichen Ergebnissen:

- _ Wettbewerbsräume können stagnieren oder ganz zusammenbrechen
- _ Wettbewerbsräume können in eine Phase neuen Wachstums eintreten
- _ Es können sich neue „Gemenge“ von Wettbewerbsräumen bilden
- _ Wettbewerbsräume können sich nach einer „turbulenten Zeit“ stabilisieren

Gibt es bei dieser Vielzahl an Varianten gemeinsame Erfolgsfaktoren? Denn Unternehmen in Umbruchmärkten sind mit Eigenschaften des reifen Marktes (stark verankerten Branchenregeln) und des Wachstumsmarktes (große Unsicherheit und langsames Entstehen neuer Regeln) konfrontiert.

Neben dem Ursprung der Veränderung hat das Muster, wie Unternehmen mit dieser Herausforderung der Veränderung umgehen, Einfluss auf die Erfolgsvoraussetzungen. Es können drei Muster beobachtet werden:

- _ Der „Innovator“ versucht selbst (z.B. durch das Vorantreiben von grundlegenden Innovationen) aktiv diese Veränderungen herbeizuführen.
- _ Der „Reactor“ reagiert rasch auf die Impulse von Seiten der Kunden, der Wettbewerber bzw. des weiteren Umfeldes.
- _ Der „Vogel Strauß“ negiert die Möglichkeit bzw. Existenz dieser Verwerfungen möglichst lang.

Während die dritte Option „Vogel Strauß“ für den Fall ernsthafter Veränderung als hochriskant anzusehen ist, können sowohl Option „Innovator“ als auch Option „Reactor“ durchaus probate Mittel zur Überlebenseicherung darstellen.

Top-Unternehmen in Umbruchmärkten meistern erfolgreich die massiven Veränderungen, die sie entweder selbst auslösen oder denen sie ausgesetzt sind:

- _ Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass Top-Unternehmen in der Lage sind, das Chancenpotenzial von Veränderungen auszunutzen. Dieser Unterschied spiegelt sich in der Einstellung des Managements, der strategischen Grundausrichtung, in der Unternehmenskultur etc. wider.
- _ Für die Führungskräfte in beiden Typen von Unternehmen (Innovators und Reactors) ist die zentrale Herausforderung die Überwindung kognitiver Barrieren, d.h., es gilt bestehende, in reifen Märkten erfolgreiche Denk- und Handlungsmuster auf Unternehmensebene grundlegend zu hinterfragen und nötigenfalls hinter sich

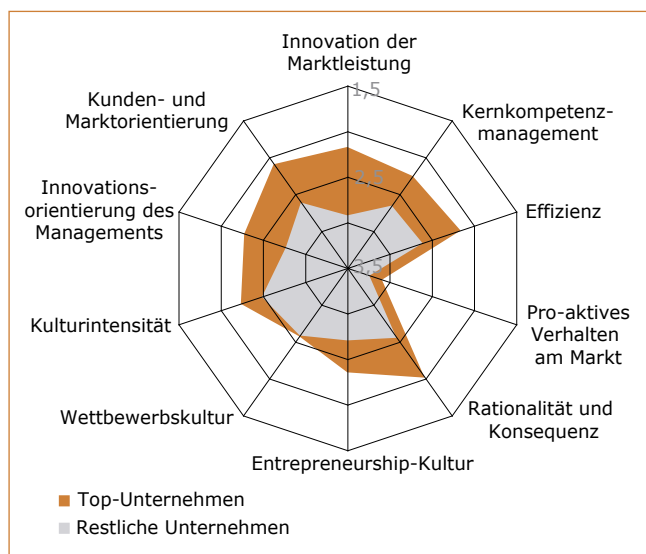
zu lassen. Dazu ist es vor allem notwendig, schwache Impulse vom Markt aufzunehmen und entsprechend zu interpretieren.

– Die Umbruchsphase erfordert zudem eine andere strategische Orientierung. Die Effizienzorientierung ist deutlich wichtiger als die Wachstumsorientierung. Von zentraler Bedeutung in der Umbruchsphase ist es aber, strategische Optionen eingehend zu analysieren und langfristigen Entscheidungen den Vorrang vor kurzfristigem Denken einzuräumen. Dabei bauen die Unternehmen weiterhin auf ihren Kernkompetenzen und ihrer Marktstellung auf.

Die Erfolgsfaktoren behalten auch in der Umbruchsphase ihre Gültigkeit und sind zu einem wesentlichen Teil ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Die Kluft zwischen den Top-Unternehmen, die auch in dieser Phase die Erfolgsfaktoren gut meistern und den durchschnittlichen Playern, die damit deutlich mehr Probleme haben, steigt gegenüber der Reifephase. Die spezielle Umbruchssituation bedeutet auch, dass sich die Bedeutung einzelner strategischer Hebel und der Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren verändert. Dabei spielt insbesondere der grundsätzliche Zugang zu Veränderung – versteht man sich als Innovator oder Reactor – eine Rolle.

Nachstehend das Gesamtprofil der Unternehmen im Umbruchmarkt. Die Kluft zwischen den Top-Unternehmen, die auch hier die Erfolgsfaktoren gut meistern, und den durchschnittlichen Playern steigt gegenüber der Reifephase.

Das Profil der Unternehmen auf Umbruchmärkten



Das [IMP] Managementevaluations-Modell

Auf Basis dieses größten europäischen Strategie-forschungsprojektes ist es IMP gelungen, ein strategisches Managementevaluationsmodell zu entwickeln. Dieses Modell erlaubt es, das eigene Unternehmen entlang der identifizierten Erfolgsbausteine zu evaluieren. Dabei werden folgende Aspekte im Detail untersucht:

- Potenzial des Unternehmens für zukünftige Innovationsleistungen auf Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodell-ebene
- Ausmaß pro-aktiver Kundenorientierung bezüglich Generierung, Verteilung und Nutzung von zukunftsrelevantem Marktwissen
- Ausprägung der unternehmensspezifischen Strategiemuster bezüglich dynamischer Marktconstellationen („Strategic Fitness“)
- Typ und Ausprägung der Unternehmenskultur im Kontext der Marktdynamik
- Qualität des unternehmensspezifischen Kernkompetenzmanagements

Das Evaluationsmodell liefert basierend auf einer breiten Datenbasis strategische Benchmarks auf zwei Ebenen:

- Benchmark mit Top-Performern in den einzelnen Marktphasen
- Benchmark auf Branchenebene

Darüber hinaus lässt sich durch die interne Einschätzung der eigenen Performance entlang der Erfolgsbausteine die Kohärenz im Denken der Führungskräfte bewerten.

Diese Benchmarks liefern wertvolle Erkenntnisse bezüglich der „strategischen Fitness“ des Unternehmens im Vergleich zu Top-Performern und den Branchenführern.

Wenn Sie sich näher für die Studie und das [IMP] Managementevaluationsmodell interessieren, erhalten Sie nähere Informationen unter www.imp.at bzw. www.imp-consulting.ch bzw. wenden Sie sich direkt an:

- für Österreich und Deutschland:

Franz Bailom, f.bailom@imp.at;

Alexander Kausl, a.kausl@imp.at; Andreas Staudacher, a.staudacher@imp.at; Tel.: +43/512/58 00 10

- für die Schweiz:

Dieter Tschernernjak, d.tschernernjak@imp-consulting.ch;
Tel.: +41/71/22 64 970

- für CEE:

Werner Müller, w.mueller@imp-consulting.sk;
Tel.: +421/2/546 48 5-52

Initiatoren der Studie

[IMP] Innovative Management Partner

IMP gehört zu den führenden Beratungsunternehmen mit wissenschaftlichem Background. Als international tätiges Unternehmen konzentriert sich die Beratungstätigkeit von IMP auf die Suche und Entwicklung von neuen und wertsteigernden Konzepten und Lösungen, um nachhaltige Antworten auf zentrale Fragen erfolgreicher Unternehmensführung zu finden.

Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen in wissenschaftlich fundierten Analysen sowie der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten, die sich mit der strategischen Ausrichtung von Unternehmen, der Entwicklung innovativer Marketing- und Vertriebskonzepte und der zielgerichteten Organisationsentwicklung beschäftigen.

Zielsetzung der Arbeit von IMP ist es, seine Kunden auf dem Weg zur Einzigartigkeit zu unterstützen und sie damit noch wettbewerbsfähiger und erfolgreicher zu machen.

Innovative Management Partner [IMP] Ges.m.b.H
A-6020 Innsbruck, Rennweg 23
www.imp.at

Johannes Kepler Universität Linz – Institut für Internationale Unternehmensführung

Das Institut für Internationale Unternehmensführung der Johannes Kepler Universität Linz beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxisprojekten mit Fragestellungen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und Cross-cultural Management.

Als Center of Excellence ist es in ein internationales Netzwerk führender Business Schools eingebettet und sieht die Kernaufgabe in der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Managementdisziplin und im Transfer neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Lehre und in die Praxis.

Es sieht seine Kernkompetenz im Aufgreifen aktuellster Managementprobleme, in der sauberen theoretischen Untersuchung der Fragestellungen und in der empirischen Überprüfung. Forschungsschwerpunkte liegen in der internationalen Strategieforschung, Innovation im globalen Wettbewerb, Knowledge Management und Cross-Cultural Management.

Johannes Kepler Universität Linz
Institut für Internationale Unternehmensführung
A-4040 Linz, Altenberger Straße 69
www.imgmt.jku.at

Universität Innsbruck - Zentrum für Strategische Unternehmensführung

Das Zentrum für Strategische Unternehmensführung und Leadership sieht sich als Forschungs-, Lehr- und Dienstleistungseinrichtung für Studierende Wirtschaft. Strategische Unternehmensführung wird als integrierte Gesamtheit von Einstellungen, Entscheidungs- und Handlungshilfen verstanden, mit der die Unternehmung Werte für alle Stakeholder erzielen kann.

Die Vision des Zentrums ist, Studierenden und Führungskräften ein wissenschaftlich fundiertes und realistisches Führungswissen zu vermitteln, das unmittelbar anwendbar ist, zu Verhaltensänderungen führt und Menschen und Teams in positivem Sinne in Bewegung setzt.

Das Angebot orientiert sich durch die Forschungstätigkeit der Institutsmitglieder am internationalen Standard.

Universität Innsbruck
Zentrum für Strategische Unternehmensführung
A-6020 Innsbruck, Universitätsstrasse 15
www.uibk.ac.at

Institute for International Research (IIR)

Seit 30 Jahren liefert das IIR fundiert aufbereitete, aktuelle Informationen für alle Bereiche der Wirtschaft in dem Format, welches die Kunden gerade brauchen: in Form von Seminaren, Trainings, Workshops, Konferenzen und Kongressen. Renommierete Spezialisten, ausgewählte Trainer und führende Meinungsbildner sowie Praktiker aus Wirtschaft, Forschung, Politik und öffentlicher Verwaltung garantieren als Referenten eine Wissensvermittlung state-of-the-art.

IIR fördert darüber hinaus in wesentlichen Branchen Innovationen durch Awards, die gemeinsam mit einer prominenten Jury vergeben werden (z.B. EPCON Award, tel.con Award).

Die Kunden erhalten auf IIR-Veranstaltungen rasch umsetzbare und praxisbezogene Anleitungen, Informationen und Tipps. IIR bietet seine Veranstaltungen erst nach einer ausführlichen Markt-Recherche an. Eine qualifizierte Themen-Bewertung stellt sicher, dass die Kunden speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produkte erhalten.

Institute for International Research IIR
A-1150 Wien, Linke Wienzeile 234
www.iir.at