

Die Strategie entscheidet



Wie man aus einer guten Idee mit der richtigen Strategie einen erfolgreichen Wachstumskern baut.

Eine Strategie ist heutzutage unverzichtbar. Ob Management-, Marketing- oder Mäuse-Strategie – wer etwas vorhat, der hat auch eine Strategie. Früher einmal stand der Begriff für eine große Absicht oder einen weit reichenden Plan. Heute ist „Strategie“ zum Schlagwort geworden, mit dem selbst kleinste Vorsätze in Wirtschaft, Politik, Sport, ja sogar im Privatleben nach Gusto als wichtig etikettiert werden. An die ursprüngliche

Definition des Militär-Theoretikers Carl von Clausewitz („das Führen von Gefechten zum Zwecke der Kriegsführung“) mag man da schon gar nicht mehr denken.

Nichtsdestotrotz: „Erst wenn ein Vorhaben in einen größeren Zusammenhang gestellt wird, einem übergeordneten Plan folgt, auf einer ganzheitlichen

Strategie beruht, wird sich der Erfolg einstellen“. Das wusste der Systemforscher Wolfgang Mewes schon vor über 30 Jahren, nachdem er rund tausend erfolgreiche Unternehmen analysiert hatte. Seine zentrale Erkenntnis: „Eine Strategie fordert und fördert Denken und Handeln in Zusammenhängen“. Sie ist also unverzichtbar, denn „eine Strategie gibt jederzeit Orientierung und Sicherheit im Handeln“.

Die im Rahmen des BMBF-Programms „Innovative regionale Wachstumskerne“ geförderten bis dato 18 Initiativen haben da so ihre Erfahrungen gesammelt. Um als Wachstumskern gefördert zu werden, muss jeder Kandidat eine fundierte Innovationsstrategie erarbeiten, die in der Regel das Ergebnis eines durchaus selektiven Findungsprozesses ist und allen Beteiligten etliche Kompromisse abfordert.

Wie wichtig die Strategieentwicklung ist, hat eine von 2003 bis 2005 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragte Evaluation der geförderten Wachstumskerne durch das Malik Management Zentrum St. Gallen deutlich gezeigt. „Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer gründlichen und systematischen Konzept- und Strategiearbeit. Wenn diese dann noch mit Kreativität und wissenschaftlicher wie unternehmerischer Weitsicht kombiniert wird, kann man guten Mutes in die Zukunft blicken“, resümiert Hans-Peter Hiepe, der für die Innovationsinitiative „Unternehmen Region“ zuständige Referatsleiter beim BMBF, die Ergebnisse der Schweizer Studie. Alle Faktoren, die die Realisierung des Wachstumskerns positiv wie negativ beeinflussen können, müssen im Vorfeld genau unter die Lupe genommen und kritisch hinterfragt werden.

„Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden“.

Aristoteles (384–322 v. Chr.), griech. Philosoph

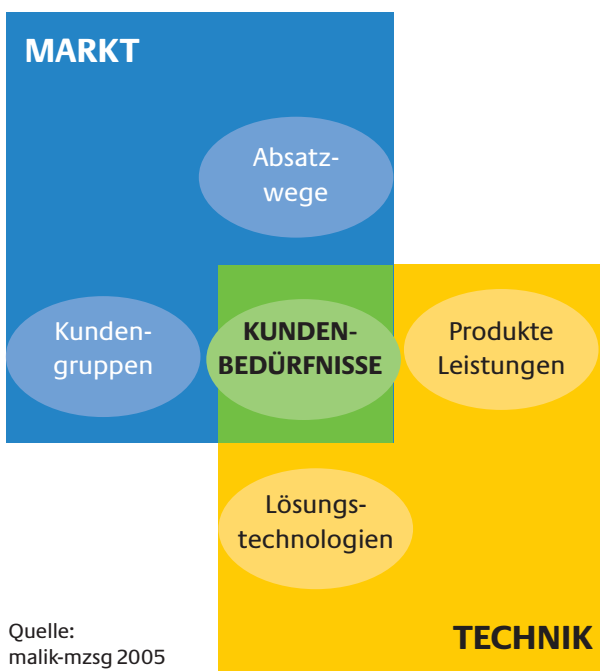
Bereiten Strategie-Entwicklung und -Umsetzung schon in Einzelunternehmen Schwierigkeiten, so sind diese Prozesse im Zusammenspiel mehrerer Akteure noch sehr viel anspruchsvoller. „Aus diesem Grund müssen alle im Bündnis Beteiligten von Anfang an ideal zusammenarbeiten“, weiß Hans-Peter Hiepe: „Es ist unbedingt erforderlich, dass alle Partner das gleiche Ziel verfolgen, ideal zusammenarbeiten und sich aufeinander verlassen können.“ Gründung, Aufbau und Weiterentwicklung eines Wachstumskerns sind dynamische Prozesse, in denen immer wieder die Interessen der Beteiligten diskutiert und ausgehandelt werden müssen.

Diese Diskussionen kennt Jürgen Ude zur Genüge. Der promovierte Werkstoffwissenschaftler hat im Frühjahr mit 14 Partnern den Wachstumskern „Al-Cast“ aus der Taufe gehoben und im Juli beim Assessment-Center des BMBF erfolgreich verteidigt – „ohne Auflagen“, wie Ude nicht ohne Stolz betont. Bis zum Jahr 2015 will Al-Cast durch die einzigartige Qualität seines Aluminiumgusses an der Weltspitze sein. „Ein langer Weg“, schmunzelt Jürgen Ude, „aber wir haben uns als Wachstumskern zusammengerauft, und jetzt rollen wir den Weltmarkt auf.“ Viele Diskussionen mit den Partnern, aber auch mit dem Projektträger waren notwendig, bis das Strategie-Konzept stand. „Ohne die BMBF-Workshops hätten wir das nicht geschafft“, erinnert sich Ude: „Da sind wir regelrecht in neue Dimensionen vorgestoßen.“ Als Koordinator des neuen Wachstumskerns musste Jürgen Ude die Ideen und Einzelstrategien der Partner zu einer Gesamtstrategie vereinen: „Das Konzept haben wir uns wirklich hart erarbeitet.“

Von der Idee zur Strategie

Zurück zur Wachstumskern-Evaluation: Besonders schwierig ist die Strategie-Entwicklung, so das Schweizer Institut, wenn bereits zu Beginn

Dimensionen des unternehmerischen Zielsystems



viele Partner beteiligt sind. Die notwendige Fokussierung wird dann durch die Vielzahl der Ideen und Interessen erschwert.

Beim neuen Wachstumskern (WK) Al-Cast hat Jürgen Ude das Fokussierungsproblem recht pragmatisch gelöst: „Die Lead-Unternehmen bestimmen die Strategie maßgeblich, denn sie kennen den

„Wir hatten das richtige Umfeld, sowie die fachliche und politische Unterstützung. Aber das Ganze kam erst richtig ins Rollen, als alle Beteiligten ihren Markt entdeckt hatten“.

(Zitat aus der Wachstumskern-Evaluation des Malik Management Zentrums St. Gallen)

Ziele, Leitidee und Strategie-Entwicklung

Für die Strategie-Entwicklung eines Wachstumskerns sind drei Aspekte besonders wichtig:

1. Konsistenz der Ziele und, damit verbunden, die Akzeptanz und Unterstützung der entwickelten Ziele durch alle Beteiligten.

2. Zielentwicklungsprozess: Wie werden strategische Ziele identifiziert und formuliert? Sind diese Prozesse auch für die Zeit nach der Förderung festgelegt?

3. Fokus der Strategie-Entwicklung (Markt- vs. Technologie-Orientierung): Ein zu starker Schwerpunkt auf Forschung und Technologie („inside-out“) führt in der Regel zu einem wenig strukturierten Vorgehen am Markt. Der Grund: Die Forschung eröffnet fortlaufend Handlungsoptionen, es kann nur selten eine Konsolidierung erfolgen. Deshalb sollte jedes Projekt nach Klärung der technischen Machbarkeit genau auf die Zielgruppen und deren Bedürfnisse fokussiert werden. (Wesentliche Dimensionen dieses Problems zeigt die Grafik „Dimensionen des unternehmerischen Zielsystems“.)



Markt am besten.“ Dieser Anwendungsorientierung mussten sich auch die Forschungspartner anpassen: „Allzu viel Grundlagenforschung verlängert nur unsere time to market“, sagt Ude.

Die Entwicklungszeiten in der Automotive-Branche (in der sich Al-Cast in erster Linie bewegen wird) liegen derzeit noch bei über sechs Jahren. „Mit den Technologien, die wir entwickeln, werden wir zu einer Verkürzung beitragen können“, verspricht Jürgen Ude.

„Das Konzept ist bei uns viel, viel besser geworden im Strategie-Entwicklungsprozess, durch die intensive Diskussion untereinander und mit dem Projektträger“.

(Zitat aus der Wachstumskern-Evaluation des Malik Management Zentrums St. Gallen)

In den Strategiekonzepten der aktuellen Wachstumskerne ist ein deutliches Bemühen zu erkennen, die technologische Basis mit der potenziellen Vermarktung zu verknüpfen, so die St. Galler Studie. Deshalb sind die Marktchancen der Innovation der bedeutendste Faktor für die Konzeption der Wachstumskerne. Die Bündnisse sollten sich entsprechend, so die Studie, bei der Festlegung ihrer Ziele mehr „outside-in“ bewegen, also die eigenen Forschungsschwerpunkte von den Marktanforderungen her definieren; immer mit

der Einschränkung, dass es sich teilweise um Grundlagenforschung bzw. anwendungsorientierte Forschung handelt, und Marktziele in Zukunft höchstwahrscheinlich angepasst werden müssen. Und tatsächlich wird die Betonung der Vermarktungsseite regelmäßig als sehr beschleunigend und orientierungstiftend für die Strategie-Entwicklung beschrieben.

Orientierungspunkte der Strategie-Entwicklung

Die strategische Arbeit des Bündnisses findet dementsprechend vier zentrale strategische Orientierungspunkte: bei der eigenen Kompetenz, bei den Kunden, bei Wettbewerbern und Märkten!

1. Das Wissen um das eigene Können, die Kompetenz und Alleinstellung! Jede Initiative muss als Erstes herausarbeiten, auf welcher regional vorhandenen Kernkompetenz, auf welcher Basistechnologie sie aufbauen kann. Diese Kernkompetenz kann ein technisches Verfahren, ein bestimmtes Material oder ein technisches System sein. Wesentlich ist, dass diese Kernkompetenz sich komplementär aus dem spezifischen Know-how der Partner zusammensetzt und dass sie etwas ganz Eigenes, Spezifisches oder Regionales ist.

2. Jedes Produkt, jede Dienstleistung ist eine Lösung für ein Problem, das ein Kunde hat. Die Orientierung an einem originären Kundenproblem ist zwingend notwendig für die langfristige Lebensfähigkeit der Unternehmung.

3. Auch Identifikation und Analyse der Wettbewerber basieren auf der Kenntnis des Kundenproblems. Dabei müssen Wettbewerber nicht mit der gleichen Technologie wie der Wachstumskern arbeiten oder aus derselben Scientific Community kommen. Relevant sind auch alle anderen Unternehmen, die alternative Lösungen des Kundenproblems am Markt anbieten. Die Wachstumskerne arbeiten an Technologien, die in der Regel andere Technologien substituieren. Folglich sind ihre Wettbewerber nicht nur Unternehmen, die an der gleichen Technologie arbeiten, sondern sowohl die Anbieter der etablierten Technologie als auch Anbieter anderer potenzieller Substitutionstechnologien für ein spezifisches Kundenproblem. Daher ist es für eine nachhaltige Strategie wichtig, dass die Bündnispartner ihre Wettbewerber im nationalen und internationalen Umfeld gut kennen und deren Entwicklung im Auge haben.

4. Mit diesen Kenntnissen gilt es für die Projektpartner, sich auf attraktive Märkte und / oder Markt-Segmente zu fokussieren. Die Trends und Entwicklungen auf diesen Märkten sind dabei ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Wachstumskerne.

Um die Nachhaltigkeit der Entwicklung eines Bündnisses zu beurteilen, sind Kunden- und Markt-Orientierung das wichtigste Kriterium. Besonders relevant dabei ist der möglichst frühzeitige Kundenkontakt.

„Sich der Strategie zu unterwerfen, ist schon ein Problem. Wir hatten es mit einigen starken Persönlichkeiten zu tun, die nicht zwingend unternehmerisch denken müssen“.
(Zitat aus der Wachstumskern-Evaluation des Malik Management Zentrum St. Gallen)

Flexible Umsetzung

Steht die Strategie, spielen auf dem Weg zum Erfolg Kreativität und Flexibilität, vor allem aber unternehmerisches Management eine wichtige Rolle. Entscheidend

für die langfristige Lebensfähigkeit der Wachstumskerne ist die Umsetzung der Erkenntnisse in Resultate – also die Überführung der strategischen Ziele auf die Handlungsebene. Entsprechend schließt sich an die Strategieentwicklung ein systematischer Gestaltungsprozess an – und das bei einem nicht selten sich ändernden Umfeld. Schließlich wandeln sich auch Kunden, Märkte, Wettbewerber und Rahmenbedingungen. Die

Strategisches Controlling

Die Entwicklung des Wachstumskerns ist in ein übergreifendes strategisches Innovationskonzept eingebunden, das wiederum selbst auf unsicheren Annahmen über Markt und Technologie basiert. Daher muss zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit ein strategisches Controlling angelegt sein, das sich zentral aus folgenden Elementen zusammensetzt:

Durchführungskontrolle:

Überwachung der Erreichung der definierten Ziele und Meilensteine.

Prämissenkontrolle:

Fortlaufende Präzisierung der Annahmen über Kunden und Märkte im Rahmen der Arbeit des Bündnisses, um die Strategie des Wachstumskerns in Bezug auf die Durchführbarkeit und unternehmerische Risiken zu hinterfragen.

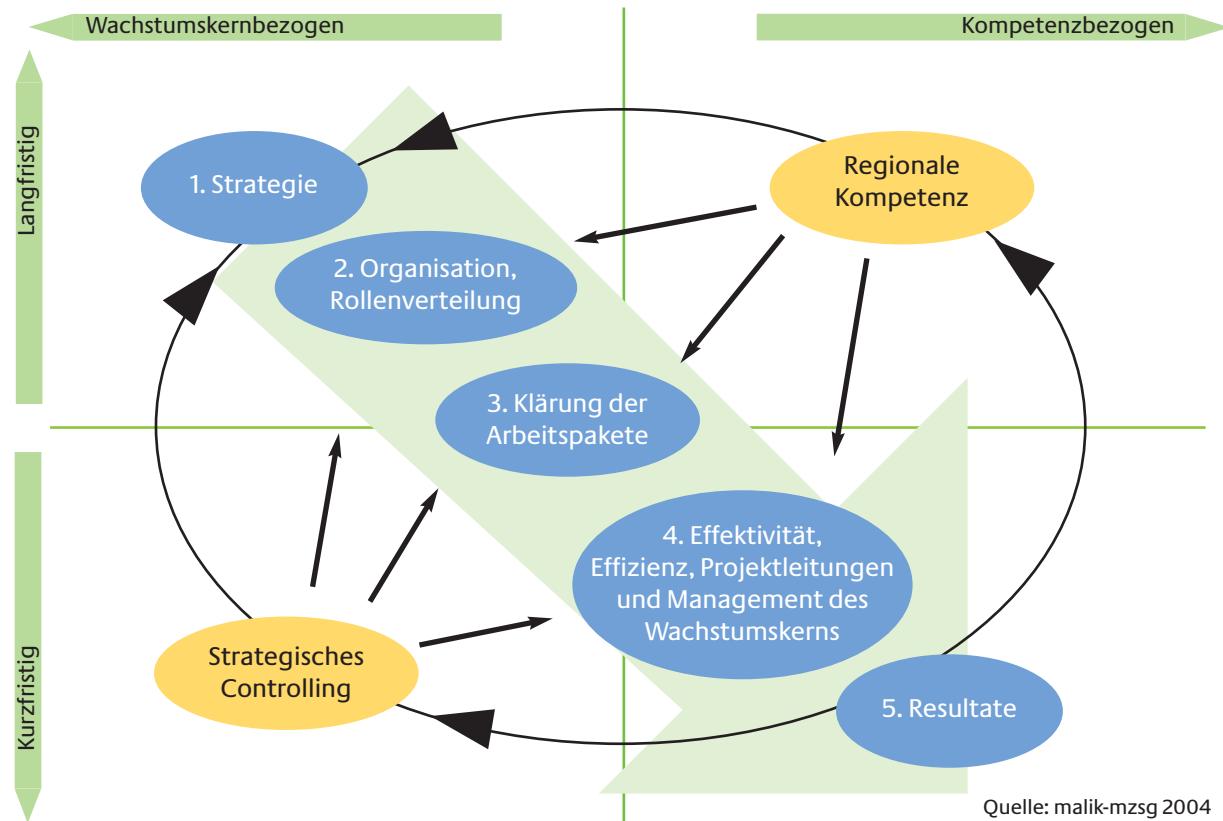
Frühwarnsystem:

In den Entwicklungsprozess müssen Mechanismen integriert sein, um Veränderungen jeder Art rasch zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen darauf zu reagieren.

strategische Planung muss entsprechend kontinuierlich hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Erst die Umsetzung macht aus einer guten Strategie eine erfolgreiche Strategie.

So will sich Al-Cast schon im zweiten Jahr allmählich von der Automotive-Branche unabhängiger machen: „Der Konkurrenzkampf ist dort mittlerweile so hart“, sagt Michael Schwarzer, Werksleiter des Wachstumskerne-Führungsunternehmens Trimet, „dass wir um jede Alternative froh sind.“ Vor allem in den Bereichen Zylinderkurbelgehäuse

Eine gute Strategie ist nur der Anfang, entscheidend sind die Ergebnisse, die damit erzielt werden.



„Es war Stress und hat viel Geld gekostet, aber rückblickend muss man sagen, unsere Firmen haben sich wirklich gefunden. Die Strategie-Entwicklungsphase hat ihre Bedeutung“.

(Zitat aus der Wachstumskern-Evaluation des Malik Management Zentrums St. Gallen)

und Struktur-Bauteile versprechen sich Schwarzer und WK-Koordinator Ude Chancen auf neuen Märkten: „Mit unseren neu entwickelten Technologien sind wir sicher auch für die Luftfahrt und den Schienenfahrzeugbau interessant“, so Jürgen Ude. Aluminium habe einen großen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten Kunststoff und Magnesium: „Das Recycling ist problemlos.“

Langer Atem wichtig

Wer sich für das Wachstumskerne-Programm des BMBF bewirbt, hat keinen einfachen Weg vor sich. „Man braucht einen langen Atem, Stehvermögen und darf sich von Rückschlägen nicht abschrecken lassen“, weiß BMBF-Referatsleiter Hiepe. Auch nach der Anerkennung und mit der finanziellen Unterstützung bleibt der Weg steinig, denn der Erfolg, die Platzierung der Produkte am Markt, die Zunahme der Wertschöpfung und das wirtschaftliche Wachstum in der Region nehmen Jahre in Anspruch. Und völlige Sicherheit gibt es nie, so Hans-Peter Hiepe: „Ein Restrisiko bleibt für alle Beteiligten, denn letztendlich lässt sich der Erfolg von Innovationen nicht wirklich voraus-sagen und präzise planen.“

Aber die Arbeit lohnt sich, wie die Entwicklung der bisher geförderten Wachstumskerne zeigt. Die beteiligten Partner verbessern ihr Produktions-Know-how, investieren in ihre Forschung und Entwicklung, gewinnen überregionale Reputation, und ihre Region wird wieder attraktiv für junge Leute, die sich in Praktika, Diplomarbeiten oder neuen Ausbildungsgängen engagieren. Auch Unternehmensgründungen und Neuansiedlungen machen Mut für die Zukunft. Der Weg ist lang und nicht leicht, aber er lohnt sich – für alle Beteiligten, und nicht zuletzt für die ganze Region.

English Summary

Putting together a consistent strategy is a key step in forming an innovation network – and a major factor for its eventual success on the market. A survey undertaken by the Malik Management Centre St. Gallen shows how initiatives supported by the BMBF's Innovative Growth Core programme handle the process of shaping strategic goals and actions. One of the lessons supported by the study is for the networks to link their technology base with specific clients' needs right from the very start. Being clearly market-driven, the initiatives supported by the BMBF over the past few years have already significantly raised their regions' skills profiles.

Innovative regionale Wachstumskerne – das Förderprogramm:

Start: 2001
Initiativen (bis dato): 18 (Dauer je 3 J.)
Fördersumme: 112 Mio. Euro (bis 2009)

Regionale Initiativen werden nur dann im Rahmen des Programms gefördert, wenn sie ein unternehmerisch denkendes, planendes und handelndes Bündnis bilden können, das über eine gemeinsame Technologieplattform oder eine gemeinsame Problemlösungskompetenz verfügt, die wesentliche Alleinstellungsmerkmale und ein mittel- bzw. langfristig umsetzbares Marktpotenzial aufweist. Erst nachdem diese Voraussetzungen gegenüber dem BMBF und dem Projektträger Jülich in einer kurzen Skizze und in einem Bewerbungsgespräch begründet werden konnten, beginnen die Bündnisse, ihr Innovationskonzept zu erarbeiten.

Grundlage hierfür ist die Entwicklung einer am Markt ausgerichteten gemeinsamen Geschäftsstrategie zur wirtschaftlichen Umsetzung der Kompetenz, bei der die Initiativen durch professionelle Beratung und einen speziellen Leitfaden unterstützt werden. Die Strategie, daraus abgeleitete Projekte und das Bündnis werden anschließend in einem Assessment-Center von einem Expertengremium hinsichtlich ihrer Erfolgchancen und der erzielbaren Effekte für die Region bewertet.

Erst nach einer positiven Gesamtbeurteilung seitens der Experten erfolgt die Bewilligung der vom Bündnis zur Förderung beantragten FuE-, Bildungs- und Innovationsberatungsvorhaben. Die Förderung läuft in der Regel drei Jahre.