

Guten Tag, Frau PROF. DR. Margit Meyer Lehrstuhl für BWL ur
vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgenden
Artikel ausgewählt:

21. Juli 2009

Inhalt

Kurz-Anleitung

Wettbewerb: Was ist Strategie?

vom 26.03.2008
Harvard Businessmanager Seite 104

PDF speichern

Sie können dieses PDF auf
Ihrer Festplatte speichern.
Bitte benutzen Sie das
Datei-Kopie-Menü oder
klicken Sie auf den
 Speichern-Button.

PDF drucken

Zum Drucken benutzen
Sie bitte das Datei-Drucken-
Menü oder klicken Sie auf den
 Drucken-Button.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an
unseren Service:
Telefon +49/40/30 07-48 48
Fax +49/40/30 07-30 70
onlineabo@harvardbusinessmanager.de

Was ist Strategie?

WETTBEWERB: Das ständige Wettrennen um mehr Effizienz, Qualität und Schnelligkeit bestimmt den Alltag von Führungskräften in vielen Branchen. Doch operative Exzellenz allein garantiert noch keinen Erfolg. Fünf Thesen für Manager, die ihren Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen wollen.

Von Michael E. Porter

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Manager gelernt, nach neuen Regeln zu spielen. Die Unternehmen mussten so flexibel werden, dass sie auf jede Änderung der Wettbewerbs- und Marktbedingungen rasch reagieren können. Sie lernten, kontinuierlich Benchmarking zu betreiben, um Best Practices zu identifizieren, und kräftig auszulagern, um effizienter zu werden. Und es wurde ihnen beigebracht, dass es entscheidend ist, nur einige wenige Kernkompetenzen zu pflegen, um sich gegenüber den Wettbewerbern behaupten zu können.

Sich auf eine eindeutige Marktpositionierung festzulegen – einst Kernstück jeder Geschäftsstrategie – gilt dagegen heute als altmodisch und wird mit Hinweis auf die dynamischen Märkte und den technischen Fortschritt als zu statisch abgelehnt. Der neuen Glaubenslehre zufolge können Mitbewerber jede Marktposition schnell kopieren, und jeder Wettbewerbsvorteil kann daher allenfalls für eine kurze Zeit gehalten werden.

Doch diese Überzeugungen sind gefährliche Halbwahrheiten, die immer mehr Unternehmen auf den Pfad eines allseits zerstörerischen Wettbewerbs führen. Gewiss, mit zunehmender Entstaatlichung und Globalisierung der Märkte entfallen einige Wettbewerbsbarrieren. Und sicher haben die Unternehmen zu Recht große Mühen darauf verwandt, schlanker und beweglicher zu

werden. Der in vielen Branchen beklagte exzessive Wettbewerb – von manchen Hypercompetition genannt – ist jedoch keineswegs das unvermeidliche Resultat eines von Grund auf veränderten Wettbewerbs, sondern vielmehr häufig ein selbst verschuldetes Problem.

Die Wurzel des Problems ist die Unfähigkeit, klar zwischen operativer Exzellenz und Strategie zu unterscheiden. Das Streben danach, Produktivität, Qualität und Schnelligkeit zu steigern, hat eine bemerkenswerte Anzahl von Managementinstrumenten und -methoden hervorgebracht: Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Time-Based Competition, Outsourcing, Partnering, Reengineering, Change-Management. Damit konnten beachtliche Verbesserungen erreicht werden. Doch viele Unternehmen sind enttäuscht, dass diese Fortschritte nicht in dauerhaft höhere Erträge mündeten. Und nach und nach haben diese Managementinstrumente fast unmerklich den Platz eingenommen, der eigentlich der Strategie zukommen sollte.

Je mehr Manager versuchen, an allen Fronten Verbesserungen zu erzielen, desto weiter entfernen sie sich von ihrem wichtigsten Ziel, ihren Unternehmen einen wirklich nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Im Folgenden möchte ich fünf Thesen dazu aufstellen, wie diese Situation verbessert werden kann.

These 1: Operative Exzellenz allein reicht nicht

Operative Exzellenz und Strategie sind gleichermaßen wichtig, um herausragende Leistungen zu erzielen. Doch beide Faktoren wirken auf sehr unterschiedliche Weise. Ein Unternehmen wird seine Mitbewerber nur übertreffen, wenn es sich von diesen abheben und diesen Abstand dauerhaft erhalten kann. Es muss den Kunden einen höheren Wert bieten als die Konkurrenz oder einen ähnlichen Wert zu einem niedrigeren Preis oder beides. Aus einer einzigartigen strategischen Position ergibt sich unweigerlich eine überdurchschnittliche Rendite: Wenn das Unternehmen für den Kunden einen größeren Wert erzeugt, kann es im Durchschnitt höhere Preise verlangen; aus höherer Effizienz folgen geringere Stückkosten.

Letztlich beruhen alle Kosten- und Preisunterschiede auf Hunderten von Dingen, die ein Unternehmen tun muss, um Produkte oder Services zu entwickeln, zu produzieren, anzubieten und zu liefern – etwa Kunden anrufen, Endprodukte montieren oder Mitarbeiter schulen. Kosten entstehen durch all diese Aktivitäten, aber wettbewerbswirksame Kostenvorteile ergeben sich nur dann, wenn bestimmte Tätigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz effizienter ausgeführt werden. Und eine effektive Differenzierungsstrategie beruht darauf, bestimmte Aktivitäten auszuwählen und sie in besonderer Weise auszuführen.

Operative Exzellenz bedeutet ganz allgemein, die gleichen Dinge besser zu tun als die Konkurrenz. Das schließt Effizienz mit ein, ist aber nicht darauf beschränkt. Operative Exzellenz kann auf einer beliebigen Reihe von Praktiken gründen, die es einem Unternehmen zum Beispiel ermöglichen, seine Produktionsfaktoren besser zu nutzen, die Fehlerquote zu senken oder bessere Produkte zu entwickeln. Im Gegensatz dazu beruht eine einzigartige strategische Positionierung darauf, etwas anderes zu tun als die Konkurrenten oder gleiche Tätigkeiten auf andere Weise auszuführen.

Die Unterschiede hinsichtlich der operativen Exzellenz zwischen den Unternehmen können enorm sein. So sind manche besser darin, aus ihren Produktionsfaktoren mehr herauszuholen, indem sie Verschwendung eliminieren, verstärkt moderne Techniken einsetzen, Mitarbeiter besser motivieren oder bestimmte Arbeitsabläufe geschickter organisieren. Solche Unterschiede sind im Wesentlichen die Ursache, wenn Wettbewerber ungleich rentabler agieren – da sie unmittelbaren Einfluss haben auf die relativen Kosten-

KOMPAKT

Der Autor: Michael Eugene Porter wurde 1947 in Ann Arbor, im US-Bundesstaat Michigan, geboren. Der talentierte Sportler und Musiker studierte in Princeton Raumfahrttechnik und Maschinenbau und machte sowohl seinen MBA als auch seinen Doktor in Harvard. Mit 26 Jahren wurde er einer der jüngsten Professoren der Harvard Business School. Porter ist Leiter des 2001 gegründeten Institute for Strategy and Competitiveness. In mehreren Rankings wurde er zu einem der einflussreichsten Managementvordenker erkoren. Er beriet zahlreiche Konzerne in aller Welt sowie die Regierungen vieler Länder.

Die Thesen: Die grundlegende Frage, die sich durch Porters Veröffentlichungen zieht, steht auch in diesem Beitrag, der sein bekanntester ist, im Mittelpunkt: Wie kann ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen? Eine Strategie zu entwickeln bedeutet dabei vor allem, herauszufinden, was das Angebot des Unternehmens für die Kunden einzigartig macht. Der größte Fehler des Topmanagements sei es, keine klare Linie vorzugeben („stuck in the middle“), zu versuchen, alles gleichzeitig zu tun, und ständig nur die Ideen und Methoden der Konkurrenten nachzuahmen.

Die Wirkung: Porter schrieb mehr als 125 Artikel und 17 Bücher. Seine beiden wichtigsten Bücher zum Thema Wettbewerbsstrategien wurden in Dutzenden Auflagen gedruckt und in mehr als 18 Sprachen übersetzt (siehe Servicekasten Seite 123). Der vorliegende Beitrag wurde 1996 in Ausgabe 6 der „Harvard Business Review“ erstmals veröffentlicht. Es dürfte kaum eine Unternehmensleitung oder Strategieabteilung geben, die nicht unmittelbar von Porters Gedanken beeinflusst worden ist.

positionen und den Umfang, in dem sich ein Unternehmen von anderen abheben kann.

Vor allem aufgrund ihrer geringeren operativen Exzellenz unterlagen westliche Unternehmen in den 80er Jahren ihren japanischen Konkurrenten. Diese hatten auf diesem Gebiet einen so großen Vorsprung, dass sie gleichzeitig mit geringeren Kosten und überlegener Qualität auftreten konnten. Es ist wichtig, auf diesen Punkt einzugehen, da er dafür verantwortlich ist, dass operative Effizienz und Strategie heute oft verwechselt werden.

Stellen wir uns zunächst einmal eine fiktive ideale Obergrenze für die Produktivität vor, die erreicht würde, wenn in einem Unternehmen alle zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbaren Best Practices eingesetzt würden (siehe Grafik rechts). Die Kurve beschreibt den maximalen Wert, den ein Unternehmen mit einem bestimmten Produkt oder Service bei den vorgegebenen Kosten erreichen kann, sofern es die besten verfügbaren Techniken, Kompetenzen, Managementmethoden und Vorleistungen einsetzt. Eine solche Produktivitätsgrenze kann auf einzelne Geschäftstätigkeiten bezogen werden, auf Gruppen miteinander verknüpfter Tätigkeiten (wie Auftragsbearbeitung oder Fertigung) oder auf sämtliche Aktivitäten des Unternehmens. Wird nun die operative Exzellenz erhöht, nähert sich das Unternehmen dieser Grenze, egal ob es hierfür investiert, anderes Personal eingestellt oder neue Managementverfahren eingesetzt hat.

In dem Maße, in dem neue Techniken und Managementmethoden entwickelt oder neue Produktionsfaktoren verfügbar werden, verschiebt sich die Produktivitätsgrenze für alle Unternehmen der Branche nach rechts oben.

Seit mindestens zehn Jahren (vom Zeitpunkt 1996 aus betrachtet – *Anm. d. Red.*) sind Manager vor allem damit beschäftigt, die operative Exzellenz zu steigern. Mit Programmen wie TQM, Zeitwettbewerb und Benchmarking konnten sie Ineffizienzen beseitigen, die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Prozesse optimieren. In der Hoffnung, mit den Produktivitätssteigerungen Schritt halten zu können, wandten sich diese Manager der kontinuierlichen Verbesserung zu, Konzepten wie Empowerment, Change-Management oder der sogenannten lernenden Organisation. Die wachsende Beliebtheit von Managementkonzepten wie dem Outsourcing und dem virtuellen Unternehmen zeigt jedoch zunehmend, dass es schwierig ist, in allen operativen Bereichen genauso produktiv zu werden wie jene Unternehmen, die nur in ganz spezifischen Bereichen Spitzenleistungen erzielen.

Die Grenzen ständiger Verbesserung

Die Kurve markiert eine fiktive Produktivitätsobergrenze, die ein Unternehmen erreichen könnte, wenn es in der Lage wäre, in allen Bereichen Best-Practice-Niveau zu erreichen. Je mehr sich die Firmen einer Branche in der operativen Exzellenz dieser Obergrenze annähern, umso seltener erwächst daraus ein Wettbewerbsvorteil.



Im Bemühen, ihre Produktivitätsobergrenze auszuloten, konnten Unternehmen die Leistung häufig in mehrfacher Hinsicht verbessern, und zwar gleichzeitig. Wer etwa in den 80er Jahren die japanische Praxis des schnellen Umrüstens übernahm, konnte gleichzeitig die Kosten senken und sich besser vom Wettbewerb abheben. Wo früher bei der Optimierung ein Trade-off unausweichlich schien – etwa beim Abwägen Produktqualität versus Kosten –, schien es plötzlich keine grundsätzlichen Unvereinbarkeiten mehr zu geben, lediglich einen Mangel an operativer Exzellenz.

Eine ständige Verbesserung der operativen Exzellenz ist sicher notwendig, um überdurchschnittlich rentabel zu werden. Gleichwohl reicht das gewöhnlich nicht aus. Nur wenigen Unternehmen ist es gelungen, sich allein aufgrund ihrer operativen Exzellenz über längere Zeit erfolgreich im Wettbewerb durchzusetzen. Und auch für sie wird es täglich schwieriger, die Mitbewerber hinter sich zu lassen. Offensichtlich liegt dies daran, dass sich die besten Praktiken schnell verbreiten. Konkurrenten können Managementkonzepte, neue Techniken oder überragende Methoden zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen leicht kopieren. Die generischsten Problemlösungen – solche, die sich in höchst unterschiedlichen Situationen einsetzen lassen – verbreiten sich am schnellsten, nicht zuletzt durch die Unterstützung von Beratern.

Nehmen wir nur die US-Druckindustrie, in der jährlich über fünf Milliarden Dollar umgesetzt werden. Die Hauptakteure – R. R. Donnelley & Sons, Quebecor, World Color Press und Big Flower Press – stehen in direktem Wettbewerb miteinander, bedienen alle Kundengruppen, verfügen über dieselbe Palette an Drucktechniken (von Tief- bis Offsetdruck), investieren viel in dieselben Anlagen, lassen ihre Druckpressen schneller laufen denn je und bauen ihr Maschinenpersonal ab. Doch die damit erreichten großen Produktivitätszuwächse schlagen sich nicht etwa in überdurchschnittlichen Erträgen nieder, sondern kommen den Kunden und Anlagelieferanten zugute. Selbst beim Branchenführer Donnelley sank die Umsatzrendite von konstant über 7 Prozent in den 80er Jahren auf unter 4,6 Prozent im Jahr 1995. Ähnliches spielt sich in vielen Branchen ab. Sogar die Japaner, die im Hinblick auf Exzellenz an der Spitze stehen, beklagen die anhaltend geringen Erträge (siehe Kasten Seite 6).

Der zweite Grund, warum operative Verbesserungen nicht ausreichen, ist subtiler und tückischer. Es ist die zunehmende Angleichung des Wettbewerbsverhaltens. Je mehr Unternehmen Benchmarking betreiben und je mehr Rivalen bestimmte Tätigkeiten an effiziente Dritte outsourcen – oft sind es dieselben Firmen –, desto weniger unterscheiden sie sich voneinander. Das gegenseitige Nachahmen in Bezug auf Qualitäts- und Prozessmanagement oder Partnerschaften führt zu einer Angleichung der Geschäftsstrategien. Wettbewerb wird zu einer Serie von Wettrennen auf identischen Wegen – und niemand kann gewinnen. Ein ausschließlich auf operativer Exzellenz basierender Wettbewerb wirkt sich für alle zerstörerisch aus und führt zu zermürbenden Kriegen, die es den Unternehmen zunehmend unmöglich machen, langfristig in das eigene Geschäft zu investieren.

These 2: Strategie basiert auf Einzigartigkeit

Eine Strategie, die zu einem klaren Wettbewerbsvorteil führt, besteht darin, anders zu sein. Dies bedeutet, bewusst eine Kombination von Tätigkeiten zu wählen, die für den Kunden einen einzigartigen Mix an Werten erzeugt.

Southwest Airlines zum Beispiel bietet preiswerte Kurzstrecken-Direktflüge zwischen mittelgroßen Städten und großstädtischen Nebenflughäfen. Die Gesellschaft meidet große Flughäfen und bedient keine langen Strecken. Zu ihren Kunden zählen Geschäftsleute, Familien und Stu-

denten. Mit ihrer Flugdichte und den niedrigen Preisen spricht Southwest preisbewusste Kunden an, die sonst mit Bus oder Auto gereist sind, sowie auf Zweckmäßigkeit bedachte Fluggäste, die auf anderen Routen eine Full-Service-Airline wählen würden. Die Strategie von Southwest beruht darauf, bestimmte Dinge im Vergleich zu den Wettbewerbern anders zu machen oder gar nicht zu tun. Wäre dem nicht so, wäre auch diese Strategie nichts weiter als eine Marketingbotschaft, die dem Wettbewerb nicht standhielte.

Full-Service-Carrier mit umfassendem Leistungsangebot sind darauf eingerichtet, Passagiere von nahezu jedem Punkt A zu jedem Punkt B zu befördern. Um möglichst viele Ziele anfliegen und Reisenden Anschlussflüge bieten zu können, unterhalten sie ein System von Drehkreuzen an den wichtigsten Flughäfen. Sie bieten Passagieren mit Komfortwünschen in der First oder der Business-Class einen besonderen Service. Sie stimmen ihre Flugpläne genau ab, kümmern sich um das Gepäck, auch bei Fluggästen im Transitverkehr. Passagieren, die viele Stunden an Bord sind, werden Mahlzeiten serviert.

Dagegen sind bei Southwest alle Tätigkeiten darauf zugeschnitten, auf den speziellen Routen einen preisgünstigen, zweckmäßigen Service zu bieten. Durch kurze Bodenzeiten von jeweils nur 15 Minuten kommen Southwest-Maschinen auf mehr Flugstunden als die Konkurrenz, und die Airline schafft selbst mit weniger Flugzeugen viele Starts. Es gibt kein Essen an Bord, keine Platzreservierung, keine Teilstrecken-Gepäckabfertigung, keine besonderen Beförderungsklassen mit Extraservice. Mit Ticketautomaten am Terminal sind die Flugreisenden nicht auf die Dienste eines Reisebüros angewiesen, was Southwest erspart, Provisionen zu zahlen. Da die Flotte nur aus B-737-Maschinen besteht, ist die Wartung hocheffizient. Auf diese Weise hat sich Southwest eine einzigartige strategische Position geschaffen. Keine Full-Service-Airline könnte auf den von Southwest bedienten Strecken ähnlich zweckmäßig und preisgünstig operieren.

In ähnlicher Weise hat sich Ikea strategisch überlegen positioniert (eine umfassende Abbildung des strategischen Systems von Ikea findet sich in der Grafik Seite 7). Das schwedische Möbelhaus wendet sich an junge Käufer, die gutes Design zu niedrigen Preisen wünschen. Auch Ikea hat entschieden, bestimmte Tätigkeiten anders auszuführen als die Konkurrenz, vor allem die traditionellen Möbelgeschäfte. Ikea bietet seinen Kunden kaum Service, dafür aber preiswerte Möbel. Es gibt keine Verkäufer, die den

Japanischen Unternehmen fehlt meist eine Strategie

Vorsprünge. In den 70er und 80er Jahren ging von Japan im Hinblick auf die operative Effizienz eine globale Revolution aus. Japanische Unternehmen wurden zu Vorreitern bei Methoden wie Total Quality Management und bei kontinuierlicher Verbesserung (Kaizen). Über viele Jahre konnten japanische Hersteller damit erhebliche Kosten- und Qualitätsvorsprünge halten. Selten entwickelten japanische Unternehmen jedoch klare strategische Positionierungen. Von einigen wenigen Unternehmen wie Sony, Canon oder Sega abgesehen, eifern die meisten japanischen Firmen einander nach: Alle Konkurrenten bieten die meisten, wenn nicht alle möglichen Produktvarianten und -merkmale sowie Services an; sie bedienen dieselben Vertriebskanäle; und sie

gestalten ihre Fabriken nahezu gleich.

Gefahren. Inzwischen lassen sich die Gefahren des japanischen Wettbewerbsverhaltens leichter erkennen. Noch in den 80er Jahren hatte es den Anschein, als könnten die Japaner sowohl bei den Kosten als auch bei der Qualität auf unbegrenzte Zeit voranmarschieren. Konnten sie dank einer wachsenden Wirtschaft und der Eroberung der globalen Märkte nicht immer weiter wachsen? Nichts schien sie aufhalten zu können. Inzwischen ist ihr operativer Vorsprung jedoch geschmolzen, japanische Firmen geraten zunehmend in eine Falle, die sie sich selbst gestellt haben. Wollen sie den drohenden Kämpfen gegeneinander entkommen, müssen sie lernen, strategisch zu denken.

Barrieren. Wenn japanische Unternehmen eine einzigartige Strategie entwickeln wollen, müssen sie hohe kulturelle Hürden überwinden. Japan ist stark konsensorientiert. Die Unternehmen neigen stark dazu, individuelle Unterschiede einzuebneten, statt sie zu betonen. Strategie erfordert aber harte Entscheidungen. Hinzu kommt die in Japan tief verwurzelte Tradition des Dienens, die Japaner dazu verleitet, Kunden möglichst jeden Wunsch zu erfüllen. Doch dadurch verwischen japanische Firmen ihre klare Positionierung und bieten letztlich allen Kunden alles.

Diese Anmerkungen basieren auf einer Studie, die der Autor zusammen mit Hirotaka Takeuchi, unterstützt von Mariko Sakakibara, erarbeitet hat.

Kunden durchs Geschäft begleiten, Ikea setzt zudem auf Selbstbedienung. Alle Produkte, die Ikea im Angebot hat, sind in riesigen Hallen zu Zimmereinrichtungen arrangiert. Es müssen keine Vorschläge mehr gemacht werden, wie eine Einrichtung daheim aussehen könnte. Im Lager nebenan können die Kunden ihre Ware gleich abholen, und sie stellen die Möbel zu Hause selbst auf.

Wenn auch ein großer Teil der guten Preisposition von Ikea auf dem „Do it yourself“-Geschick der Kunden beruht, so bietet das Unternehmen doch einige zusätzliche Leistungen, die es bei der Konkurrenz nur selten gibt: Kinderbetreuung etwa oder lange Öffnungszeiten. Das kommt den Kunden sehr entgegen, jungen Leuten, die nicht wohlhabend sind, oft Kinder haben (aber kein Kindermädchen), und die, weil berufstätig, außerhalb der Bürozeiten einkaufen müssen.

Eine strategische Positionierung kann anhand von drei Kategorien vorgenommen werden, die sich wechselseitig keineswegs ausschließen, häufig sogar kombiniert werden. Sie erlauben eine detailliertere Positionierung hinsichtlich der von mir früher entwickelten drei „generischen Wett-

bewerbsstrategien“ der Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie (siehe Kasten Seite 9):

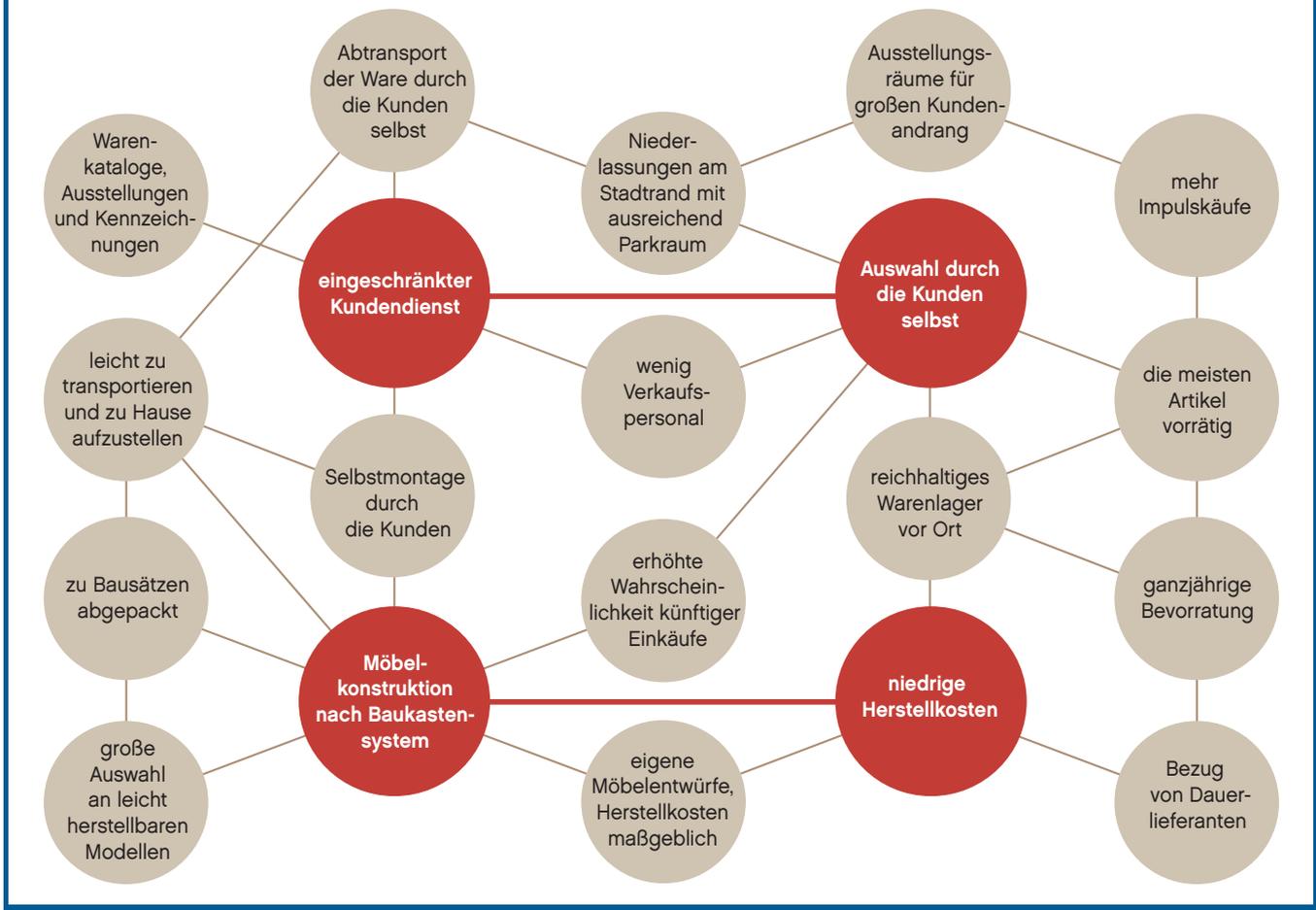
Produkt- oder Servicevarianten. Erstens kann eine Marktposition darauf basieren, dass ein Unternehmen nur einen Teil des in einer Branche üblichen Sortiments an Produkten oder Leistungen anbietet. Ich nenne dies eine *variantenbezogene Positionierung* (variety-based positioning), da es hier um die Wahl von Produkt- oder Servicevarianten geht statt um Kundengruppen.

Eine solche Positionierung ist wirtschaftlich dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen bestimmte Produkte oder Leistungen aufgrund spezieller Kompetenzen besser erbringen kann als andere.

So hat sich beispielsweise Jiffy Lube International auf den Service bei Autoschmierstoffen spezialisiert, leistet aber keine sonstigen Reparatur- oder Wartungsdienste. Somit bietet das Unternehmen zu niedrigen Preisen einen schnelleren Service als gewöhnliche Werkstätten mit ihrem breiteren Leistungsangebot. Viele Kunden finden das attraktiv und teilen ihre Aufträge auf: den Ölwechsel lassen sie beim fokussierten Wett-

Das strategische System von Ikea

Für eine erfolgreiche strategische Wettbewerbsposition sind einige Aktivitäten in der Wertschöpfungskette besonders wichtig. Es kann für Unternehmen hilfreich sein, diese in Form eines Clusters bildlich darzustellen. Die Abbildung unten zeigt das genau abgestimmte System des schwedischen Möbelhauses Ikea.



bewerber Jiffy Lube machen, andere Dienste bei Konkurrenten.

Die Vanguard Group, eine führende US-Investmentgesellschaft, liefert ein weiteres Beispiel für variantenbezogene Positionierung. Das Unternehmen bietet privaten Kapitalanlegern ein breites Spektrum an Aktien, Obligationen und Geldmarktpapieren mit festen Erträgen zu äußerst geringen Gebühren. Mit diesem Anlagekonzept gibt Vanguard relativ guten Ergebnissen über mehrere Jahre ausdrücklich den Vorzug vor der Möglichkeit, in einem Jahr ein außerordentliches Ergebnis zu erzielen. Bekannt ist Vanguard für seine Indexfonds. Das Unternehmen vermeidet Wetten auf Zinsänderungen und konzentriert sich nicht auf bestimmte Aktiengruppen.

Die Fondsmanager halten die Handelsumsätze gering, wodurch die Gebühren niedriger ausfallen. Außerdem raten sie den Kunden davon ab, Fondsanteile zu schnell zu kaufen oder zu verkaufen, weil sich sonst die Kosten erhöhen und die Fondsmanager ihrerseits zu Transaktionen gezwungen sein könnten. Auch im Vertrieb, Kundendienst und Marketing bemüht sich Vanguard stets um möglichst niedrige Kosten. Viele Anleger nehmen einen oder mehrere Vanguard-Fonds ins Portfolio und beziehen aggressiv gemanagte oder spezialisierte Fonds bei Konkurrenzunternehmen.

Kunden entscheiden sich für Jiffy Lube oder Vanguard, weil diese für einen eng begrenzten Bereich von Services eine überlegene Wertschöpfungskette aufweisen. Doch bei den meisten Kunden wird nur ein Teil der Bedürfnisse erfüllt.

Kundenbedürfnisse. Die zweite Basis für eine Positionierung besteht darin, die meisten oder alle Bedürfnisse einer spezifischen Kundengruppe zu befriedigen.

Diese *bedürfnisbezogene Positionierung* (needs-based positioning) entspricht mehr der traditionellen Grundidee, einem bestimmten Kundensegment gerecht zu werden.

Infrage kommt diese Positionierung, wenn es Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen gibt und diese am besten mit einer Reihe speziell zugeschnittener Angebote befriedigt werden können. Manche Kundengruppen sind etwa preisbewusster als die übrigen, wünschen sich andere Produktmerkmale oder verlangen mehr Information, Hilfe und Service.

Eine Variante der bedürfnisbezogenen Positionierung kommt ins Spiel, wenn derselbe Kunde bei unterschiedlichen Gelegenheiten oder Arten von Transaktionen unterschiedliche Bedürfnisse zeigt. So kann dieselbe Person auf einer Geschäftsreise andere Bedürfnisse haben als bei einer Reise mit der Familie.

Die meisten Manager verstehen ihr Geschäft, was die Kundenbedürfnisse betrifft, die sie zu erfüllen suchen, intuitiv. Doch worauf es bei der bedürfnisbezogenen strategischen Positionierung ankommt, ist keineswegs intuitiv und wird oft übersehen. Unterschiede in den Bedürfnissen sind nur dann für eine sinnvolle Positionierung nutzbar, wenn sich die besten Angebote zur Bedürfnisbefriedigung ebenfalls von den üblichen unterscheiden. Sollte das nicht der Fall sein, wäre jeder Konkurrent fähig, dieselben Bedürfnisse zu befriedigen, und nichts an der gewählten Positionierung wäre einzigartig oder wertvoll.

Im Private Banking etwa hat die Bessemer Trust Company als Zielgruppe Familien gewählt, die über ein Minimum von fünf Millionen Dollar zur Geldanlage verfügen und dieses Vermögen auch vermehren wollen. Bessemer hat sein Geschäft auf individuelle Betreuung zugeschnitten. Meetings finden zum Beispiel eher auf der Jacht oder der Ranch des Kunden statt als im Büro. Die Firma bietet ein umfassendes Angebot an individuellen Services, sie verwaltet nicht nur Geldanlagen und Immobilien, sondern auch Öl- und Gasinvestments, Rennpferde oder Windkraftanlagen. Kredite spielen für Bessemer-Kunden kaum eine Rolle. Obwohl die Anlageberater sehr großzügig bezahlt werden und der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten ungewöhnlich hoch ist, sorgt die einzigartige Wettbewerbsposition von Bessemer für die wahrscheinlich höchste Eigenkapitalrendite unter allen Wettbewerbern.

Die Privatbank der Citibank dagegen bedient Kunden mit einem kleineren Vermögen ab 250 000 US-Dollar, die – im Gegensatz zu den Kunden von Bessemer – Zugang zu Krediten brauchen, von Hypotheken bis hin zur Finanzierung von Geschäften. Die Accountmanager bei der Citibank sind im wesentlichen Kreditmanager. Wenn die Kunden andere Services brauchen, leitet der Manager sie weiter an andere Experten der Bank, von denen jeder spezielle Produktpakete im Angebot hat. Das System der Citibank ist weniger individuell als das von Bessemer, auf den unteren Ebenen betreut ein Manager 125 Kunden. Nur den größeren Kunden werden pro Jahr zwei Treffen angeboten. Die Banken haben ihre Wertschöpfungskette auf die Bedürfnisse zweier sehr verschiedener Gruppen von Private-Banking-Kunden zugeschnitten. Für keine wäre es möglich, beide Gruppen gleichzeitig profitabel zu bedienen.

Kundenzugang. Das dritte Kriterium für eine Positionierung besteht darin, Kunden danach zu segmentieren, wie sie am besten anzusprechen sind. Auch wenn die Bedürfnisse zweier Segmente gleich sind, unterscheiden sie sich möglicherweise darin, auf welche Art und Weise sie am besten gezielt zu erreichen sind. Ich nenne das *zugangsbezogene Positionierung* (access-based positioning). Dabei hängt die Art des Zugangs vom Standort des Kunden ab oder von seiner Größe – oder von allem, was eine bestimmte Kombination von Aktivitäten nötig macht, um ihn auf die beste Weise zu erreichen. Die Segmentierung nach Zugang ist nicht so üblich und noch nicht so gut erforscht wie die anderen beiden Formen.

Carmike Cinemas zum Beispiel betreibt Kinos in Großstädten sowie in Kommunen mit weniger als 200 000 Einwohnern. Aber wie kann das Unternehmen an Orten Geld verdienen, die nicht nur klein sind, sondern es auch nicht erlauben, großstädtische Eintrittspreise zu nehmen?

Möglich wird das durch eine Reihe von Aktivitäten, die für eine günstige Kostenstruktur sorgen. Um die Kunden in den kleineren Städten zufriedenzustellen, genügen einheitlich gestaltete Filmtheater, die günstig zu unterhalten sind und über weniger Leinwände und eine einfachere Projektionstechnik verfügen, als die großstädtischen Filmpaläste.

Das firmeneigene Informationssystem und die Art des Geschäftsbetriebs machen Verwaltungspersonal an den Spielorten überflüssig; es gibt jeweils nur einen einzigen Theatermanager. Zustatten kommen Carmike außerdem sein zentra-

Die Ergänzung der Wettbewerbsmatrix

Generische Strategien. In meinem Buch „Competitive Strategy“ habe ich 1985 eine Wettbewerbsmatrix mit drei generischen Strategien eingeführt – so können Unternehmen entweder durch geringe Kosten einen Wettbewerbsvorteil erlangen (Kostenführerschaft), indem sie sich eindeutig vom Wettbewerb abheben (Differenzierungsstrategie) oder sich auf ein Segment der Branche spezialisieren (Nischenstrategie/Fokus). Das Konzept ist auch weiterhin von Nutzen, um prinzipiell mögliche strategische Positionen auf allgemeine Weise zu beschreiben. In der Realität gibt es natürlich abgestufte Positionierungen. Der US-Finanzdienstleister Vanguard ist beispielsweise ein Unternehmen, das eine Strategie der Kostenführer-

schaft anstrebt, während der Möbelhändler Ikea mit seiner Konzentration auf ein bestimmtes Kundensegment ein Beispiel für kostenbasierte Fokussierung ist. Dagegen ist der Pflegemittelhersteller Neutrogena ein fokussierter Differenzierer.

Detaillierte Positionierung. Mit den in diesem Beitrag vorgestellten Grundkategorien der strategischen Positionierung – Variantenvielfalt, Kundenbedürfnisse und Kundenzugang – lassen sich die generischen Strategien genauer spezifizieren. So sind Ikea und die US-Billigfluglinie Southwest zwar beide kostenorientierte Fokussierer, doch Ikeas Fokus ist auf die Bedürfnisse einer Kundengruppe ausgerichtet, der von Southwest auf ein bestimmtes Serviceangebot.

Die generischen Strategien sollten dazu dienen, zu verdeutlichen, dass sich Unternehmensleitungen grundsätzlich so eindeutig wie möglich zwischen diesen drei Alternativen entscheiden müssen, um sich nicht zwischen den von mir damals so bezeichneten inhärenten Widersprüchen unterschiedlicher Strategien zu verheddern.

Werden Kompromisse zwischen eigentlich unvereinbaren strategischen Positionen getroffen, zeigen sich häufig Probleme. So scheiterte zum Beispiel Continental Airlines mit ihrer Billigfluglinie Continental Lite, weil sie nicht gleichzeitig auf zwei verschiedenen Ebenen konkurrieren konnte, ohne Zugeständnisse zu machen, die sich nachteilig auswirkten.

ler Filmeinkauf, geringere Miet- und Lohnkosten sowie sehr niedrige Overhead-Kosten (unternehmensweit 2 Prozent, Branchendurchschnitt 5 Prozent). Obendrein kann Carmike in den kleineren Städten eine sehr persönliche Form von Marketing praktizieren. Der örtliche Theatermanager kennt die Kunden und ermuntert sie durch seine direkten Kontakte zum Kinobesuch. Und weil Carmike der dominierende, wenn nicht der alleinige Anbieter auf seinen lokalen Märkten ist – das Football-Team der Highschool ist oft der einzige Konkurrent –, kann sich das Unternehmen die Filme frei aussuchen und mit den Verleihern günstigere Konditionen aushandeln.

Bei einer Positionierung geht es nicht einfach nur darum, sich eine Nische zu sichern: eine Marktstellung, die aus einem der genannten Kriterien hervorgeht, kann breit oder eng definiert sein. Fokussierte Wettbewerber wie Ikea zielen auf die spezifischen Bedürfnisse einer Teilgruppe von Kunden ab und haben Erfolg, weil die Konkurrenz entweder zu viel Service bietet (der teuer bezahlt werden muss) oder zu wenig. Unternehmen mit breiterer Zielgruppenansprache bedienen eine große Gruppe von Kunden und erfüllen

deren gemeinsame Bedürfnisse; die besonderen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen ignorieren sie oder erfüllen sie nur teilweise.

Was auch immer die Grundlage sein mag – Varianten, Kundenbedürfnisse, Kundenzugang oder eine Kombination der drei Elemente: Positionierung verlangt stets eine Reihe genau zugeschnittener Tätigkeiten. Es kommt auf die Unterschiede im Leistungsangebot an, also auf die Differenzierung.

Nicht in jedem Fall ist die strategische Position dagegen von Unterschieden auf der Kundenseite abhängig; insbesondere varianten- und zugangsbezogene Positionierungen gründen nicht auf Unterschieden bei den Kunden. In der Praxis beruhen Unterschiede in Varianten oder Zugang vielmehr häufig auf verschiedenartigen Bedürfnissen. Die Vorlieben – und das heißt: die Bedürfnisse – der kleinstädtischen Kunden von Carmike gelten eher Komödien, Western und Actionfilmen sowie der Familienunterhaltung. Carmike zeigt ausschließlich jugendfreie Filme.

Nachdem wir geklärt haben, was strategische Positionierung bedeutet, können wir uns nun der Frage zuwenden: „Was ist eigentlich Strategie?“

Antwort: Eine Strategie schafft eine einzigartige und werthaltige Marktposition durch eine bestimmte Kombination von Angeboten. Gäbe es nur eine einzige ideale Position, wäre eine Strategie nicht notwendig. Die Unternehmen wären dann mit einer schlichten Notwendigkeit konfrontiert: Gewinne das Wettrennen, bei dem es einzig darum geht, diese ideale Marktposition zu entdecken und zu besetzen.

Der Kern der strategischen Positionierung besteht darin, Tätigkeiten auszuwählen, die sich von denen der Rivalen unterscheiden. Ließen sich mit einer bestimmten Reihe von Tätigkeiten gleichzeitig alle möglichen Varianten produzieren, alle Bedürfnisse erfüllen und alle Kunden erreichen, dann gäbe es keine strategische Alternative, und allein die operative Exzellenz wäre entscheidend.

These 3: Trade-offs sind unabdingbar

Eine einzigartige strategische Position garantiert noch keinen dauerhaften Vorteil. Eine lukrative Wettbewerbsposition lockt Konkurrenten an gleichzuziehen. Dies geschieht wahrscheinlich auf eine von zwei Arten: Erstens kann sich ein Konkurrent selbst neu positionieren. J. C. Penney zum Beispiel hat sich von einem Klon der US-Kaufhauskette Sears zu einem anspruchsvolleren, modebewussten Textilhaus gemauert.

Die zweite und weiter verbreitete Art des Angriffs besteht darin, zweigleisig zu fahren. Ein solcher Konkurrent sucht sich die Vorteile der erfolgreichen Position des anderen anzueignen und gleichzeitig seine bisherige Position zu bewahren. Er pflöpft seinem bisherigen Geschäft neue Eigenheiten, Serviceleistungen oder Techniken auf.

Die Luftfahrtbranche scheint das perfekte Testgebiet für alle zu sein, die meinen, Konkurrenten könnten im Prinzip jede Marktposition kopieren. Ist hier nicht jedes Unternehmen imstande nachzuahmen, was die Konkurrenz vormacht? Alle Fluglinien können schließlich die gleichen Maschinen kaufen, Gates anmieten und es den anderen bei den Board-Menüs und Buchungsabläufen sowie dem Gepäckservice gleich tun.

Continental Airlines hatte den Erfolg von Southwest verfolgt und sich für einen zweigleisigen Geschäftskurs entschieden. Einerseits blieb Continental weiter eine Full-Service-Airline, doch auf einigen Kurzstrecken versuchte man, Southwest zu imitieren. Der neue Flugdienst wurde „Continental Lite“ getauft: Mahlzeiten und First-Class-Service entfielen, die Flugfre-

quenz wurde erhöht, die Flugpreise wurden gesenkt und die Bodenzeiten verkürzt.

Doch weil Continental die übrigen Routen weiter als Full-Service-Airline bediente, war das Unternehmen nach wie vor auf Reisebüros und die gemischte Flotte angewiesen; auch bei Gepäcktransfer und Platzreservierung blieb es.

Aber eine strategische Position ist auf Dauer unhaltbar, wenn nicht im Vergleich zu anderen Positionen Abstriche gemacht werden. Und solche Kompromisse (Trade-offs) werden nötig, sobald Tätigkeiten nicht ohne Weiteres zueinander passen. Kurz gesagt bedeutet das, die Vorteile eines Vorgehens gegen seine Nachteile abzuwägen. Eine Fluggesellschaft kann sich dafür entscheiden, Mahlzeiten zu servieren – was Zusatzkosten verursacht und die Aufenthalte am Boden verlängert – oder sie kann darauf verzichten. Aber sie kann nicht das eine wie das andere praktizieren, ohne sich merkliche Nachteile einzuhandeln. Eine eindeutige Strategie schützt vor Nachahmern, die eine Praxis übernehmen, ohne ihre bisherige aufzugeben, da sie sich so verzetteln.

Betrachten wir den Fall der Neutrogena Corporation. Ihre variantenbezogene Positionierung zielt auf Seifen, die „freundlich zur Haut“ sind, rückstandsfrei und pH-neutral. Die Herstellung dieser Seifen ist zeitintensiv und kostspielig. Mit seiner Verkaufsstrategie – die Außendienstler besuchen Dermatologen – erinnert Neutrogena eher an einen Pharma- als an einen Seifenhersteller. Das Unternehmen wirbt in medizinischen Fachzeitschriften, versendet Rundbriefe an Ärzte, beteiligt sich an Medizinertagungen und betreibt Forschung in einem eigenen Hautpflegeinstitut. Um diese Position zu untermauern, wurde die Seife ursprünglich nur in Apotheken vertrieben; Rabattaktionen gab es nicht.

Mit der Wahl seiner Position entschied sich Neutrogena dafür, auf alle deodorierenden Stoffe und Hautweichmacher zu verzichten, die sich viele Kunden in ihrer Seife wünschen. Auch das Absatzpotenzial der Supermärkte ließ das Unternehmen unbeachtet. Bei der Herstellung nahm Neutrogena Einbußen an Effizienz in Kauf, nur um dem Produkt die gewünschten Qualitätsmerkmale zu sichern. Bei seiner anfänglichen Positionierung nahm Neutrogena eine ganz Reihe von Abwägungen vor, um das Unternehmen vor Nachahmern zu schützen.

Entscheidungen angesichts solcher Trade-off-Situationen zu treffen ist aus drei Gründen notwendig. Zum einen geht es um Ungereimtheiten mit Blick auf die Reputation. Ein Unternehmen, bekannt für ein bestimmtes Wertversprechen, ist

möglicherweise nicht glaubwürdig genug und verwirrt die Kunden – oder es untergräbt sogar seinen Ruf –, wenn es eine andere Art von Wert anbietet oder versucht, gleichzeitig zwei unvereinbare Dinge zu liefern. So würde zum Beispiel die Marke Ivory Soap, die sich als preisgünstige Basisseife für jeden Tag positioniert hat, sehr schwer damit tun, ihr Image so zu verändern, dass sie mit dem medizinischen Premiumimage von Neutrogena konkurrieren könnte. Bemühungen, das Image zu ändern, kosten in den Hauptbranchen typischerweise Dutzende oder Hunderte Millionen Dollar – eine mächtige Barriere gegen Imitation.

Zweitens, und das ist wichtiger, sind Trade-offs aufgrund der Aktivitäten selbst erforderlich. Eine einzigartige Position erfordert ein einzigartiges Vorgehen in Bezug auf Produktgestaltung, Betriebsausrüstung, Fähigkeiten, das Mitarbeiterverhalten und das Managementsystem. Viele Abwägungen sind noch immer nötig aufgrund der mangelnden Flexibilität von Maschinen, Menschen oder Systemen. Je mehr Ikea seine Tätigkeiten auf geringere Kosten ausrichtete, indem die Montage den Kunden überantwortet wurde, desto weniger attraktiv ist Ikea für Kunden mit höheren Ansprüchen beim Service.

Trade-offs können sogar noch grundsätzlichere Bereiche betreffen. Allgemein gesagt, führt jede Aktivität, die für ihren Zweck übermäßig gut oder schlecht geeignet ist, zu Werteinbußen. Sollte etwa ein bestimmter Verkäufer imstande sein, dem einen Kunden hervorragend zu helfen, einem anderen aber überhaupt nicht, wäre sein Talent (und ein Teil seines Gehalts) beim zweiten Kunden verschwendet. Zudem kann die Produktivität steigen, wenn Schwankungen bei bestimmten Aktivitäten begrenzt werden. Wenn das Serviceniveau insgesamt hoch ist, können der Verkäufer und die gesamte Verkaufsabteilung oft durch Lern- und Größeneffekte an Effizienz gewinnen.

Drittens muss dort abgewogen werden, wo intern koordiniert und kontrolliert werden muss. Mit der Entscheidung, den Wettbewerb nur auf eine bestimmte Weise zu führen, stellt die Geschäftsleitung klar, worauf es in erster Linie ankommt. Versucht ein Unternehmen hingegen, es allen Kunden recht zu machen, riskiert es Konfusion unter den Mitarbeitern, da diese ihre täglichen Entscheidungen ohne eine klare Vorgabe treffen.

Solche Trade-off-Situationen hinsichtlich der Positionierung sind im Wettbewerb allgegenwärtig und es ist wesentlich für die Strategie, hier eine Wahl zu treffen. Dies fokussiert Unterneh-

men auf die Dinge, die es anbieten will, und es hält Konkurrenten davon ab, bestimmte Geschäftspraktiken zu übernehmen oder sich neu zu positionieren, weil sie damit ihre eigenen Strategien untergraben und den Wert ihrer Tätigkeiten mindern würden.

Letztlich führte das Versäumnis, die entscheidenden Trade-offs zu erkennen, auch dazu, dass der Versuch mit Continental Lite beendet werden musste. Die Fluglinie verlor mehrere Hundert Millionen Dollar und der Chef seinen Job. Die Maschinen kamen mit Verspätung von den verstopften Flughäfen-Drehkreuzen oder wurden am Boden von den Gepäcktransfers aufgehalten. Verspätete und abgesagte Flüge führten täglich zu Tausenden Beschwerden.

Es erwies sich als unmöglich, über den Preis zu konkurrieren und zugleich die üblichen Provisionen an die Reisebüros zu zahlen, ohne die das Full-Service-Geschäft nicht auskam. Das Unternehmen machte einen schlechten Kompromiss, indem es die Provisionen für alle Flüge generell senkte. Auch konnten den Billigfluggästen nicht die gleichen Vielflieger-Vorteile geboten werden wie denen, die mehr für ihr Ticket bezahlt hatten. Wieder wurde ein schlechter Kompromiss gewählt, indem die Prämien insgesamt verringert wurden.

Der Versuch von Continental, gleichzeitig mit Niedrigkosten auf einigen Flugstrecken und mit teurem Volls-service auf anderen zu operieren, bescherte dem Unternehmen umfassende Nachteile. Die notwendigen Abwägungen waren unterblieben, und das führte zu Fehlentscheidungen. Qualität ist selten kostenlos zu haben. Die auf einen bestimmten Bereich begrenzte hohe Leistungsqualität, die Southwest anbietet, verträgt sich mit Niedrigkosten, da die hohe Flugfrequenz von einer Reihe kostengünstiger Prozesse wie schnelle Abfertigung und Ticketverkauf per Automat unterstützt wird. Doch Qualitätsservice wie reservierte Plätze, Mahlzeiten oder Gepäcktransfer kosten eben zusätzlich Geld.

Falsche Kompromisse zwischen einer Kosten- und Qualitätsstrategie zeigen sich häufig darin, dass es zu Doppelarbeiten oder überflüssigen Tätigkeiten kommt, an mangelhafter Kontrolle und Genauigkeit oder schlechter Koordination. Gleichzeitig die Kosten senken und sich deutlicher vom Wettbewerb abheben kann ein Unternehmen nur, wenn es weit unterhalb der Produktivitätsgrenze startet oder wenn sich die Produktivitätsgrenze insgesamt verschiebt. Operiert ein Unternehmen an der Grenzlinie, setzt es also bereits Best Practices ein, wird die Frage der Ab-

wägung zwischen Kosten und Differenzierung zu einer überaus drängenden.

Während die Manager in den vergangenen zehn Jahren die operative Exzellenz eindrucksvoll verbesserten, haben sie zugleich die Vorstellung verinnerlicht, sie bräuchten hinsichtlich der Positionierung nicht mehr abzuwägen. Aber ohne Trade-offs können Unternehmen keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen. Wenn sie keine Wahl treffen, sind sie gezwungen, immer schneller zu rennen, kommen aber nicht von der Stelle.

Erinnern wir uns an die Frage, was Strategie eigentlich ist. Wir erkennen nun, dass die Antwort angesichts von Trade-offs eine neue Dimension erfordert. Strategie bedeutet, im Wettbewerb Entscheidungen zu treffen. Die Essenz der Strategie besteht darin zu entscheiden, was *nicht* zu tun ist. Wären Manager nicht vor eine Wahl gestellt, bräuchten sie auch keine Strategie. Jede gute Idee könnte und würde rasch nachgeahmt werden. Und die Leistung würde wieder gänzlich von der operativen Exzellenz abhängen.

These 4: Die Strategie muss abgestimmt sein

Entscheidungen zur Positionierung bestimmen nicht nur, welche Aktivitäten ein Unternehmen ausführt und wie es diese einzelnen Tätigkeiten miteinander verknüpft, sondern auch, in welcher Beziehung sie zueinander stehen sollen. Während es bei operativer Exzellenz darum geht, eine hervorragende Leistung bei einzelnen Tätigkeiten oder Funktionen zu erreichen, geht es bei der Strategie darum, die Tätigkeiten richtig zu kombinieren.

Eine schnellere Flugabfertigung ist wesentlich für die Convenient- und Niedrigpreis-Positionierung von Southwest. Aber wie gelingt dies? Zum Teil durch gut bezahltes Personal, dessen Produktivität durch flexible Vereinbarungen mit den Gewerkschaften gefördert wird. Doch hauptsächlich dadurch, wie Southwest sonst arbeitet. Das Unternehmen hat Flughäfen und Strecken so ausgewählt, dass keine Verspätungen durch hohes Verkehrsaufkommen eintreten. Und die Piloten fliegen durchweg die gleichen Maschinen vom Typ Boeing 737.

Worin liegt Southwests Kernkompetenz? Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren? Die richtige Antwort lautet: Jede Tätigkeit, die zum Geschäftssystem von Southwest gehört, ist wichtig, da es keine Ansammlung beliebiger Elemente darstellt. Der Wettbewerbsvorteil der Airline er-

wächst aus der Art, wie diese einzelnen Tätigkeiten zusammenpassen und einander unterstützen.

Ein solcher nahtloser „Fit“ hält Nachahmer fern, denn er schafft eine Wertschöpfungskette, die so stark ist wie ihr stärkstes Glied. In der guten Strategie von Southwest sind alle Tätigkeiten so aufeinander abgestimmt, dass ein echter wirtschaftlicher Wert entsteht. Dabei verringern sich zum Beispiel die Kosten der einen Aktivität durch die Art, wie andere ausgeführt werden. Ähnlich kann der Wert einer Aktivität für den Kunden durch andere Tätigkeiten gesteigert werden. Und das ist der Weg, auf dem Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Rentabilität entstehen.

Der strategische Fit

Dass es wichtig ist, alle Funktionen eines Unternehmens aufeinander abzustimmen, ist eine der ältesten Ideen im strategischen Denken. Aber nach und nach ist der Gedanke aus den strategischen Überlegungen verschwunden. Statt Unternehmen als Ganzes zu sehen, haben sich Manager lieber mit Kernkompetenzen, kritischen Ressourcen oder Schlüssel-Erfolgsfaktoren beschäftigt. Tatsächlich ist aber ein abgestimmtes Gesamtsystem wesentlich entscheidender für den Wettbewerbsvorteil, als die meisten Manager glauben.

Wichtig ist die Abstimmung deshalb, weil sich verschiedene Tätigkeiten häufig wechselseitig beeinflussen. Zum Beispiel ist eine tüchtige Verkaufsmannschaft von größerem Nutzen, wenn sich das Produkt des Unternehmens durch ausgefeilte Technik auszeichnet und die Werbung herausstreicht, wie hilfreich sie für den Kunden ist. Eine Produktlinie mit vielen Modellvarianten wird werthaltiger, wenn sie mittels eines modernen Lager- und Auftragsbearbeitungssystem verwaltet wird, das die Vorratshaltung an Fertigprodukten minimiert und den Verkauf und das Marketing dabei unterstützt, individuell zugeschnittene Produkte anzubieten. Solche abgestimmten Maßnahmen sind enorm wichtig für eine erfolgreiche Strategie. Manche Kombinationen von Tätigkeiten lassen sich in vielen Unternehmen finden, aber die entscheidenden Fits sind strategiespezifisch, weil sie die Einzigartigkeit einer Marktposition stärken.

Es gibt drei Arten von Fits, die sich gegenseitig nicht ausschließen:

Bei einem *Fit erster Ordnung* muss jede Aktivität (Funktion) konsistent sein mit der Gesamtstrategie. Vanguard stimmt zum Beispiel alle seine Aktivitäten auf die Strategie niedriger Kosten ab.

Die Fondsgesellschaft minimiert Umschichtungen im Portfolio und braucht keine hoch bezahlten Vermögensmanager. Die Fonds werden direkt vertrieben, sodass Kommissionen entfallen. Das Unternehmen beschränkt seine Werbung und vertraut auf Mundpropaganda und Public Relations. Die Boni der Mitarbeiter sind an Kosteneinsparungen geknüpft. Konsistenz sorgt dafür, dass die Wettbewerbsvorteile von Aktivitäten sich nicht gegenseitig zunichte machen oder unkenntlich werden. Dadurch fällt es dem Unternehmen leichter, seine Strategie Kunden, Mitarbeitern und Aktionären zu vermitteln und ihre Umsetzung durch eine einheitliche Ausrichtung zu verbessern.

Ein *Fit zweiter Ordnung* liegt vor, wenn Tätigkeiten einander unterstützen. So beliefert Neutrogena auch Nobelhotels, die ihren Gästen eine von Dermatologen empfohlene Seife bieten möchten. Diese Hotels gewähren Neutrogena das Privileg, die Seife in der handelsüblichen Verpackung auszulegen, während andere Lieferanten auf Verpackungen den Hotelnamen verwenden müssen. Haben Gäste erst einmal Neutrogena in einem so guten Hotel erprobt, wird es wahrscheinlicher, dass sie diese Seife später in einer Apotheke verlangen oder ihren Arzt darüber befragen. So unterstützen sich Neutrogenas Marketingaktivitäten auf dem Medizin- und dem Hotelsektor gegenseitig und tragen dazu bei, die Marketingkosten insgesamt zu senken.

Ein *Fit dritter Ordnung* geht über die wechselseitige Unterstützung von Tätigkeiten hinaus und zielt auf Optimierung der betrieblichen Leistung insgesamt. Die Freizeitkleidungskette The Gap betrachtet es als ein Kernstück ihrer Geschäftsstrategie, dass in ihren Läden stets eine große Auswahl an Artikeln verfügbar ist. Das lässt sich erreichen, indem jeder Laden entweder eine umfassende Vorratshaltung betreibt oder die Bestände von Lagerhäusern aus ständig aufgefüllt werden.

The Gap hat seine Leistung in beide Richtungen optimiert: Eine Grundkollektion an Kleidungsstücken wird fast täglich von drei Lagern aus wieder aufgestockt, und der Bedarf an Warenvorräten in den einzelnen Läden wird klein gehalten. Das Gewicht liegt auf Vorratsergänzung, denn die Verkaufsstrategie des Unternehmens zielt auf bestimmte Grundmodelle in relativ wenigen Farben. Während andere Händler ihr Lager im Jahr drei- bis viermal umschlagen, kommt The Gap auf das 7,5-Fache. Rasches Wiederauffüllen verringert zudem die Kosten bei kurzen Modelllaufzeiten von nur sechs bis acht Wochen.

Die elementarsten Formen der übergreifenden Optimierung der Leistung sind Koordination und Informationsaustausch, um unnütze Anstrengungen zu vermeiden. Das kann ebenso gut im vorderen Teil der Wertschöpfungskette erfolgen. So lässt sich etwa durch eine andere Produktgestaltung verhindern, dass nach dem Verkauf zusätzliche Services erforderlich werden, oder Kunden lassen sich instruieren, wie sie bestimmte Services selbst ausführen können.

Bei allen drei Abstimmungsarten zählt das Ganze mehr als jedes einzelne Teilelement. Ein Wettbewerbsvorteil entspringt stets dem Gesamtsystem aller Aktivitäten. Richtige Abstimmung zwischen den einzelnen Tätigkeiten senkt die Kosten erheblich oder erhöht die Einzigartigkeit. Zudem lässt sich der Wert einzelner Tätigkeiten – oder der mit ihnen verbundenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen – für den Wettbewerb nicht von dem System oder der Strategie abkoppeln.

Es kann in die Irre führen, den Erfolg von Unternehmen mit spezifischen Stärken, Kernkompetenzen oder kritischen Ressourcen zu erklären. Die Liste an Stärken umfasst viele Funktionen, und eine Stärke geht in andere über. Hilfreicher ist es, auf jene Faktoren zu achten, die viele Prozesse betreffen.

Der Faktor Nachhaltigkeit

Eine Fülle von Tätigkeiten strategisch aufeinander abzustimmen ist aber nicht nur eminent wichtig, um einen Wettbewerbsvorteil zu erringen, sondern auch, um diesen nachhaltig zu sichern. Für Rivalen ist es schwerer, eine ganze Folge miteinander verzahnter Tätigkeiten imitieren zu müssen als lediglich das besondere Vorgehen des Verkaufs, eine Technik oder gewisse Produktmerkmale. Marktpositionen, die auf einem System aufeinander abgestimmter Tätigkeiten beruhen, sind weit dauerhafter als solche, die nur auf einer einzelnen basieren.

Etablierte Unternehmen müssen bei dem Versuch, sich neu zu positionieren oder zweigleisig zu fahren, sehr viele Dinge anders machen. Und selbst Marktneulinge, die nicht auf ein bestehendes Geschäft Rücksicht nehmen müssen, stehen beim Nachahmen vor hohen Barrieren. Je stärker die Wettbewerbsposition auf ein umfassendes System gegründet ist, desto dauerhafter wird sie sein. Solche Systeme lassen sich gewöhnlich schon wegen ihrer Eigenart nur schwer von außen durchdringen und sind daher nicht leicht nachzuahmen. Und selbst wenn es Rivalen gelingen sollte, die relevanten Querverbindungen zu ent-

schlüsseln, dürfte es ihnen schwer fallen, sie nachzubilden.

Den richtigen Fit zu erreichen ist schwierig, weil dazu Entscheidungen und Tätigkeiten quer durch viele selbstständige Untereinheiten integriert werden müssen. Ein Mitbewerber, der ein aus vielen Tätigkeiten bestehendes Geschäftssystem imitieren will, gewinnt wenig dadurch, dass er nur Teile kopiert, nicht aber das ganze System übernimmt. Die Leistung steigt nicht, sie kann sogar fallen, wie Continental Lites kläglicher Versuch, Southwest zu imitieren, gezeigt hat.

Letztlich sorgt das genaue Abstimmen der Aktivitäten eines Unternehmens auch für Druck und Anreiz, die operative Exzellenz zu erhöhen, was Nachahmungsversuche zusätzlich erschwert. Bei übergreifender Abstimmung fällt auf, wenn einige schlecht ausgeführte Prozesse das Ergebnis anderer drücken. Schwachstellen können so eher beseitigt werden. Umgekehrt zahlen sich Verbesserungen eines Prozesses bei den anderen aus. Unternehmen mit clever abgestimmten Prozessen sind selten einladende Ziele für einen Konkurrenzkampf. Ihre Überlegenheit in Strategie und Implementierung verstärkt ihre Vorteile und erhöht die Hürde für Nachahmer.

So hat zum Beispiel die Spielwarenkette Toys R Us ihre Wettbewerber Child World und Lionel Leisure, die sehr ähnliche Strategien verfolgten, durch ihr überlegenes Geschäftssystem vollkommen deklassiert. Eine neue strategische Positionierung zu suchen ist für das Überleben deshalb oftmals weit aussichtsreicher als die Rolle als zweiter oder dritter Imitator.

Je besser die Aktivitäten aufeinander abgestimmt und auf die Strategie zugeschnitten sind, desto nachhaltiger ist der Wettbewerbsvorteil. Der Zeithorizont für eine strategische Positionierung sollte darum zehn Jahre oder mehr betragen und nicht nur eine Planungsperiode umfassen. Kontinuität ermöglicht es einer Organisation, einzigartige, auf die Strategie ausgerichtete Fähigkeiten zu entwickeln. Zudem kommt Kontinuität in der Strategie der Identität eines Unternehmens zugute.

Demgegenüber sind häufige Positionsänderungen kostspielig. Denn es müssen nicht nur einzelne Tätigkeiten umgestaltet werden, sondern das ganze Geschäftssystem muss neu abgestimmt werden. Bei einer schwankenden Strategie wird ein Unternehmen manche Prozesse niemals in den Griff bekommen. Kommt es wiederholt zu Strategieänderungen oder wird es von Anfang versäumt, eine klare Position zu wählen, so wird das Unternehmen zwangsläufig nur noch dem

Wettbewerb hinterherlaufen und sich in Aktivismus verlieren, während Inkonsistenzen und Dissonanzen quer durch alle Funktionen an der Tagesordnung sind.

Was also ist Strategie? Für die richtige Antwort haben wir nun alle wichtigen Punkte beisammen. Strategie sorgt dafür, dass alle Tätigkeiten in einem Unternehmen aufeinander abgestimmt sind. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass viele Dinge – nicht nur einige wenige – gut gemacht werden und sich wechselseitig ergänzen. Ohne Feinabstimmung ergibt sich keine unverwechselbare Strategie und schwerlich eine dauerhafte Marktstellung (siehe Kasten Seite 15).

These 5: Manager müssen strategisch denken

Warum haben so wenige Unternehmen eine klare Strategie? Warum vermeiden es Manager, strategische Entscheidungen zu treffen? Und sollten sie sich in der Vergangenheit doch für eine Strategie entschlossen haben, warum ruinieren sie diese so oft?

Gefahr für die Strategie, so glauben viele Manager, taucht meist von außerhalb auf durch technische Neuerungen oder die Konkurrenz. Obgleich externer Wandel gewiss zum Problem werden kann, kommt die größere Bedrohung für eine Strategie jedoch meist von innen. Eigentlich fundierte Strategien werden von einer verzerrten Wahrnehmung des Wettbewerbs untergraben, von Führungsfehlern oder dem Drang nach mehr Wachstum.

Manager sind verwirrt, wenn sie strategische Entscheidungen treffen sollen. Angesichts einer Wettbewerbssituation, in der viele Unternehmen noch weit unterhalb der Produktivitätsgrenze operieren, kommt ihnen gar nicht der Gedanke, sich auf eine ganz eindeutige strategische Wahl festzulegen. Es sieht vielmehr so aus, als ob ein in allen Bereichen gut geführtes Unternehmen seine weniger effizienten Rivalen schlagen müsste.

Von Managementvordenkern bekamen Führungskräfte zu hören, sich auf eine eindeutige strategische Position festzulegen sei nicht nötig und es dennoch zu tun hieße Schwäche zu zeigen. Aufgescheucht durch die Prognosen eines Hyperwettbewerbs, erzeugten die Manager diesen geradezu selbst, indem sie begannen, ihren Konkurrenten alles nachzumachen. Statt in revolutionären Dimensionen zu denken, jagen sie jeder neuen Technik als Selbstzweck hinterher.

Nach noch mehr operativer Exzellenz zu streben ist verführerisch, denn dieses Ziel ist konkret

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile

Diese Tabelle stellt den impliziten Ansatz im strategischen Denken der 80er und frühen 90er Jahre jenem Ansatz gegenüber, der in der Zukunft erforderlich sein wird, um einen wirklich dauerhaften strategischen Vorteil zu erlangen:

Traditionelles Strategiemodell:

- Es gibt in jeder Branche eine ideale Wettbewerbsposition.
- Benchmarking aller Aktivitäten und Best Practices einzusetzen verschafft automatisch einen Wettbewerbsvorteil.
- Aggressives Outsourcing und Partnerschaften erhöhen die Effizienz.
- Wettbewerbsvorteile beruhen auf wenigen Schlüssel-Erfolgsfaktoren.
- Im Wettbewerb gewinnt, wer möglichst flexibel und schnell auf Marktveränderungen reagiert.

Nachhaltiges Strategiemodell:

- Das Unternehmen muss eine einzigartige Wettbewerbsposition entwickeln.
- Alle Aktivitäten müssen auf die Strategie zugeschnitten werden.
- Mit Blick auf die Mitbewerber müssen eindeutige Entscheidungen getroffen werden.
- Der Wettbewerbsvorteil beruht auf einer abgestimmten Wertschöpfungskette.
- Die Leistung des gesamten Systems muss optimiert werden, nicht die einzelner Teile.
- Operative Exzellenz ist notwendig für Erfolg, verschafft dem Unternehmen aber allein noch keinen Wettbewerbsvorteil.

und realisierbar. Manager gerieten in den vergangenen Jahren mehr und mehr unter Druck, messbare Verbesserungen zu erzielen. Programme zur Steigerung der operativen Exzellenz erzeugen meist beruhigende Ergebnisse, aber nicht unbedingt überdurchschnittliche Renditen.

Wirtschaftsmagazine und Unternehmensberater verbreiten eine Flut von Informationen über die besten Praktiken anderer Unternehmen, was den Drang noch verstärkt, diese einzusetzen. Eingespannt in den Wettlauf um mehr operative Exzellenz, verstehen viele Manager nicht mehr, wie notwendig eine Strategie ist.

Doch auch aus anderen Gründen meiden oder verwässern Unternehmen klare strategische Entscheidungen. Oft ist in einer Branche das konventionelle Denken so stark ausgeprägt, dass sich der Wettbewerb homogenisiert. Mancher Manager meinte, Kundenorientierung bedeute, alle Kundenbedürfnisse zu befriedigen oder auf jeden Wunsch des Handels eingehen zu müssen. Andere wollen sich nicht festlegen, weil sie glauben,

so flexibel bleiben zu können. Die Rivalitäten in den Organisationen tun ein Übriges, um strategisches Denken zu verhindern.

So schrecken Manager vor klaren Entscheidungen zurück aus Furcht, sich zu blamieren. In einer Art Herdentrieb ahmen sich die Unternehmen lieber gegenseitig nach, jedes in der Annahme, die Rivalen könnten etwas, das die eigene Firma nicht kann. Und die Mitarbeiter, die damit beauftragt wurden, nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, haben oftmals keine Vision vom Ganzen, und ihnen fehlt der Blick für Alternativen.

Pflicht zur klaren Positionierung

Unter allen negativen Einflüssen ist der Drang nach Wachstum für die Strategie vielleicht am gefährlichsten. Engt eine klare Positionierung das Wachstum nicht eher ein? Freilich beschränkt es vermeintlich oder tatsächlich das Umsatzwachstum, wenn ein Unternehmen sich entscheidet, nur eine bestimmte Gruppe Kunden zu bedienen und andere Gruppen außen vor zu lassen.

Wenn Unternehmen auf ein breites Kundenspektrum zielen und auf niedrige Preise abstellen, werden sie auf Umsätze verzichten müssen bei Kunden, die Wert auf bestimmte Produktmerkmale und Service legen. Und je gehobener das Angebot eines Unternehmens wird, desto mehr gehen Erlöse bei preisbewussten Käufern verloren. Eine solche klare Positionierung ist im Übrigen nicht nur bei traditionellen Unternehmen notwendig, deren Strategie im Lauf der Zeit verwässert wurde, sondern ebenso in neuen Branchen (siehe Kasten Seite 17).

Manager sind ständig versucht, diese Grenzen aufzuweichen und die strategische Position ihres Unternehmens nach und nach zu verwischen. Am Ende verführen der Wachstumsdruck oder die angebliche Sättigung ihres Zielmarkts Manager dazu, ihre Positionierung auszudehnen. Die Folge sind größere Sortimente und neue Produktmerkmale, das Nachahmen von Serviceleistungen, die bei den Konkurrenten beliebt sind, das Kopieren von Prozessen und sogar Akquisitionen.

Jahrzehntelang war der 1893 gegründete US-Küchengerätehersteller Maytag erfolgreich, weil er sich auf zuverlässige, langlebige Waschmaschinen und Trockner spezialisiert hatte; später kamen noch Geschirrspüler hinzu. Doch dann verbreitete sich in der Branche die Ansicht, man müsse eine umfassende Produktpalette anbieten. Von Händlern gedrängt und von Kunden ermuntert, nahm Maytag unter seiner Marke noch Kühl-

schränke und Kochgeräte ins Programm und akquirierte weitere Markenhersteller, die andere Marktpositionen innehatten – Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral und Magic Chef. Maytag konnte ein starkes Umsatzwachstum verzeichnen, von 648 Millionen Dollar 1985 auf einen Höchststand von 3,4 Milliarden 1994. Doch die Umsatzrendite sank zwischen 1989 und 1995 auf durchschnittlich weniger als ein Prozent; in den 70er und 80er Jahren waren es noch zwischen 8 und 12 Prozent gewesen. Kostensenkungen sollten die Lage bessern, aber am meisten verdient Maytag noch immer an Waschmaschinen und Geschirrspülern. (Das Unternehmen wurde 2006 von Whirlpool gekauft – *Anm. d. Red.*)

Vielleicht ist Neutrogena in die gleiche Falle getappt. Anfang der 90er Jahre wurde der Vertrieb auf Massenvermarkter wie Wal-Mart ausgedehnt. Unter dem Markennamen Neutrogena wurde eine Fülle von Produkten herausgebracht – darunter Augen-Make-up-Entferner und Shampoo –, bei denen das Unternehmen nicht einzigartig war und die seinem Image schaden. Zudem begann Neutrogena mit Rabattaktionen.

Halbheiten und Unstimmigkeiten bei der Jagd nach mehr Wachstum machen Wettbewerbsvorteile zunichte, die ein Unternehmen zuvor aufgrund seiner ursprünglichen Produktvarianten oder Zielkunden besaß. Versuche, plötzlich auf mehreren Ebenen gleichzeitig zu konkurrieren, schaffen Verwirrung und verschlechtern Motivation und Orientierung innerhalb der Organisation. Wenn die Erträge sinken, sehen Manager in mehr Umsatz die richtige Antwort. Da sich die Unternehmensleitung vor einer eindeutigen strategischen Entscheidung drückt, dehnt das Unternehmen sein Geschäft weiter aus und geht immer mehr Kompromisse ein. So geht der Kampf zwischen den Wettbewerbern weiter, bis dieser Zyklus aus Verzweiflung unterbrochen wird – mittels Fusionen oder Downsizing.

Wachstum durch Einzigartigkeit

Nach Jahren des Umstrukturierens und Kostensenkens richten viele Unternehmen ihr Augenmerk nun auf Wachstum. Doch häufig ist Wachstum gefährlich für die Strategie. Welcher Wachstumskurs erhält und stärkt die strategische Ausrichtung? Generell heißt das Rezept: Unternehmen sollten sich darauf konzentrieren, ihre strategische Position zu festigen statt sie auszuweiten und damit zu beeinträchtigen. Außerdem kann nach Ergänzungen der Strategie gesucht werden, die das vorhandene System stärken, etwa durch neue Produktmerkmale oder Services, die

von Konkurrenten nicht oder nur unter hohen Kosten imitiert werden können.

Die Marktposition wird durch neue Aktivitäten gestärkt, wenn diese die Einzigartigkeit des Unternehmens unterstreichen, für eine bessere Abstimmung sorgen oder dafür, dass die Strategie den Kunden besser vermittelt wird. Doch viele Unternehmen erliegen der Versuchung, schnellem Wachstum nachzujagen, indem sie Merkmale, Produkte oder Leistungen hinzunehmen, die gerade im Trend sind, ohne sie erst genau zu überprüfen und ihrer Strategie anzupassen. Oder es werden neue Kunden und Märkte ins Visier genommen, denen wenig Besonderes geboten wird. Unternehmen sollten sich darauf beschränken, Bedürfnisse zu erfüllen und Varianten anzubieten, bei denen sie eine klare Position halten. Warum sollte ein Unternehmen auf Märkten antreten, auf denen es nicht einzigartig ist?

Carmike zum Beispiel ist heute die größte Kinokette Amerikas; das Unternehmen verdankt sein starkes Wachstum der Konzentration auf kleine Märkte. Große Kinos in den Metropolen, die im Zuge von Akquisitionen in seinen Besitz kommen, verkauft Carmike sofort wieder.

Oft erlaubt die Internationalisierung ein Wachstum, das mit einer fokussierten Strategie in Einklang steht. Das kann, anders als bei Ausdehnung auf dem heimischen Markt, zu einer Stärkung der Marktstellung und Identität des Unternehmens führen. Wird Wachstum durch Ausweitung innerhalb der eigenen Branche angestrebt, sind die Risiken begrenzt, wenn selbstständige Geschäftseinheiten mit eigenem Markennamen und spezifischen Aktivitäten gegründet werden.

Auf die Führung kommt es an

Die Aufgabe, eine klare Strategie zu entwickeln oder eine bestehende zu erneuern, ist vor allem eine organisatorische Herausforderung. Angesichts der vielen Kräfte, die in einem Unternehmen Entscheidungen und Abwägungen behindern, wird ein analytischer Rahmen gebraucht, der ein Gegengewicht darstellt und den strategischen Überlegungen Richtung verleiht. Wichtig sind zudem starke Führungspersönlichkeiten mit dem Willen, strategische Entscheidungen zu treffen.

In vielen Unternehmen ist Führung dazu verkümmert, nur operative Verbesserungen voranzutreiben und das operative Geschäft zu managen. Doch die wichtigste Aufgabe von Unternehmensführern ist es nicht, die Funktionen zu überwachen, sondern die Strategie, also die zu-

Strategie – auch in neuen Branchen entscheidend

Unsicherheit. In Branchen, die sich neu herausbilden oder in denen sich ein revolutionärer technischer Wandel vollzieht, fällt es Managern oft besonders schwer, eine Strategie zu entwickeln. Sie sind hochgradig verunsichert darüber, welche Bedürfnisse Kunden wirklich haben, welche Produkte künftig möglicherweise am meisten gefragt und welche Geschäftsmodelle erfolgreich sein werden. Als Folge dieser Unsicherheit grassieren dann Imitation und ständige Strategiewechsel. Kein Unternehmen will Fehler riskieren oder gar ins Hintertreffen geraten. Unternehmen bieten alle möglichen Produktvarianten und Services an und verfolgen zahlreiche technische Innovationen.

Vorübergehender Erfolg. Aufgrund des explosiven Wachstums können viele Unternehmen Gewinne machen – aber nur vorübergehend. Imitation und Annäherung der strategischen Positionen machen die Vorteile letztlich wieder zunichte. Bleibenden Erfolg haben nur Unternehmen, die sich so früh wie möglich auf eine einzigartige Wettbewerbsposition festlegen und ihre Aktivitäten konsequent daran ausrichten. Es mag unvermeidlich sein, dass neue Branchen eine Periode des Imitierens durchlaufen, doch ist diese Homogenisierung letztlich nur ein Zeichen für die große Unsicherheit und nicht etwa ein erstrebenswerter Zustand.

Ruinöser Wettlauf. In Hightech-Branchen hält die Imitationsphase oft viel länger an, als sie sollte. Berauscht vom technischen Wandel, statten Firmen ihre Produkte mit immer mehr Merkmalen aus – die meist nie gebraucht werden –, sie senken die Preise auf breiter Front und weiten ihr Angebot aus. Klare Entscheidungen werden nicht einmal in Betracht gezogen. Die meisten Unternehmen sind zu einem Wettlauf verdammt, den niemand gewinnen kann. Die Wirtschaftspresse ist häufig so fasziniert von den neu entstehenden Branchen, dass sie behauptet, eine neue Ära des Wettbewerbs sei angebrochen, in der die alten Regeln nicht mehr gälten. Tatsächlich trifft das Gegenteil zu.

künftige besondere Position des Unternehmens, festzulegen und zu kommunizieren. Dazu müssen Topmanager klar entscheiden, auf welche Veränderungen und welche Kundenbedürfnisse reagiert werden soll und auf welche nicht.

Den Managern unterer Ebenen fehlt es meist an Perspektive und Zuversicht, um eine Strategie durchzusetzen. Sie sind ständig versucht, Kompromisse einzugehen, von Regeln abzuweichen und Konkurrenzfirmen nachzuahmen. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, allen Mitarbeitern die Strategie zu verdeutlichen, also zu kommunizieren, was sie tun sollen – aber auch, was sie unterlassen müssen.

Strategie erfordert ständige Disziplin und klare Kommunikation. Nur dann sehen sich Mitarbeiter bei ihrer Arbeit und ihren Alltagsentscheidungen ausreichend geführt.

Die operative Exzellenz zu erhöhen zählt gewiss zu den wichtigsten Pflichten. Das allein ist aber noch keine Strategie. Die Verwechslung des einen mit dem anderen hat zu einer zunehmenden Angleichung der Rivalen geführt. Das liegt jedoch weder im Interesse der Beteiligten, noch ist es unvermeidbar. Unermüdlich die operative Exzellenz zu steigern ist dort geboten, wo es keine Wahlmöglichkeit gibt. Wird dies versäumt, können sogar Unternehmen mit einer guten Strategie

verwundbar werden. Auf der Tagesordnung steht dabei zu Recht das Streben nach ständigen Verbesserungen, mehr Flexibilität und nach Best Practices. Zur strategischen Agenda gehört es dagegen, eine einzigartige Position zu definieren, klare Trade-off-Entscheidungen zu treffen, die Aktivitäten der Organisation eng aufeinander abzustimmen und ständig nach Wegen zu suchen, die Position des Unternehmens zu stärken. Und dabei kommt es auf Disziplin und Kontinuität an; Gift sind Konfusion und Halbheiten.

Natürlich kann es sein, dass ein Unternehmen sich gezwungen sieht, seine Strategie zu ändern, wenn in seiner Branche erhebliche strukturelle Veränderungen stattfinden. Neue strategische Positionen eröffnen sich in der Tat häufig durch einen solchen Wandel, und diese können von unbelasteten Newcomern besonders leicht genutzt werden.

Aber wenn ein Unternehmen sich für eine neue Position entscheidet, muss es auch in der Lage und bereit sein, die hier beschriebenen Schritte zu tun, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen. ■

SERVICE

LITERATUR

PORTER, M.: *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Campus 2000.
PORTER, M.: *Wettbewerb und Strategie*, Econ 1999.

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)
PORTER, M. E.; NOHRIA, N.; LORSCH, J. W.:
CEO-Workshop. Was erwartet Sie hinter Tür Nummer eins? in: *Harvard Businessmanager*, April 2005, Seite 108, Produktnummer 200504108.
EDITION 1/2006: *Die besten Ideen von Michael E. Porter.*

INTERNET

Homepage von Michael Porter:
www.isc.hbs.edu/

SEMINARE

Michael Porter leitet an der Harvard Business School ein Programm für CEOs, die neu an die Spitze von Unternehmen mit Milliardenumsätzen berufen wurden.
Der „New-CEO-Workshop“ findet zweimal im Jahr statt und behandelt die Themen Führung, Agenda-Setting, Strategie, Board Governance, Kommunikation sowie Zeitmanagement und Werte.