

STRATEGIE: EINFÜHRUNG

Für eine hervorragende Leistung, letztlich das Hauptziel jedes Unternehmens, sind betriebliche Effektivität und Strategie gleichermaßen wesentlich. Doch beide Faktoren wirken auf unterschiedliche Weise. Ein Unternehmen wird leistungsmäßig seine Mitbewerber nur übertreffen, wenn es zu diesen einen Abstand herstellen und ihn anschließend auch aufrechterhalten kann. Es muß Kunden einen höheren Wert bieten oder einen ähnlichen Wert zu einem tieferen Preis oder beides. Daraus ergibt sich unweigerlich eine überdurchschnittliche Rendite: die Bereitstellung eines höheren Wertes ermöglicht dem Unternehmen höhere Durchschnittspreise; aus höherer Effizienz folgen geringere Stückkosten.

Letztlich beruhen alle Kosten- und Preisunterschiede zwischen Unternehmen auf den Hunderten von Geschäftstätigkeiten, die erforderlich sind, um Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, zu produzieren, anzubieten und zu liefern - vom Kunden ansprechen, Endprodukte montieren bis zum Schulen der Mitarbeiter. Dabei entstehen Kosten, während sich Kostenvorteile ergeben, sobald bestimmte Tätigkeiten im Vergleich zu Konkurrenten effizienter ausgeführt werden. In ähnlicher Weise kommt es zur Differenzierung durch die Wahl von Tätigkeiten und die Art, sie auszugestalten. Folglich sind Tätigkeiten die Grundbausteine eines Wettbewerbs. Vor- (oder Nach)teile bringen einem Unternehmen seine sämtlichen Tätigkeiten, und nicht nur einige wenige.

Betriebliche Effektivität bedeutet also, vergleichbare Tätigkeiten besser auszuführen als die Konkurrenz. Sie erstreckt sich auf eine beliebige Reihe von Praktiken, die es einem Unternehmen ermöglichen, seine Produktionsfaktoren besser zu nutzen, etwa die Produktfehlerquote zu senken oder bessere Produkte zu entwickeln. Im Gegensatz dazu bedeutet strategische Positionierung, bei Konkurrenten nicht übliche Tätigkeiten zu betreiben oder auch die dort üblichen Tätigkeiten auf andere Weise auszuführen.

Strategie beruht auf einzigartigen Tätigkeiten – bei einer Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein. Und das bedeutet, bewußt eine unübliche Anzahl von Tätigkeiten zu wählen, die eine einzigartige Mischung an Werten verheißen.