

# Die strategische Ausrichtung des Unternehmens

(Kernaussagen aus einem Artikel in der Harvard Business Review Nov./Dez. 96)

In den letzten Jahren haben Management - Tools wie Total Quality Management, Benchmarking, Time Based Competition oder Reengineering mit kurzfristig winkenden Verbesserungen viele Unternehmen dazu verführt, durch kleine, aber industrieweit gleiche Verbesserungen, ihre strategische Unterscheidungskraft zu vergessen. Die Folgen sind wachsender Preisdruck und trotz vieler Verbesserungen weiterhin unbefriedigende Ergebnisse. Der Autor beschreibt deshalb

- Wege zu **dauerhaften Wettbewerbsvorteilen**,
- die Bedeutung des Systems der **Aktivitäten** und
- die Chancen einer **Rückbesinnung** auf die eigene Unterscheidungskraft.

Die Empfehlungen des Artikels, um gefundene strategische Schwerpunkte in eine klare Ausrichtung des Unternehmens weiterzuentwickeln bilden fünf Kernaussagen:

## 1. Strategie zielt auf Einzigartigkeit

Strategie handelt davon, sich aus Kundensicht positiv zu unterscheiden. Angebote von Normstrategien für bestimmte Industrie- oder Unternehmenssituationen leisten genau das nicht. Strategie bedeutet die Entscheidung für einen **unternehmensstypischen Nutzen** aus Kundensicht.

## 2. Strategie heißt andere Aktivitäten

Typischer Nutzen heißt typische Aktivitäten, die sich nicht per Benchmarking an Wettbewerbern orientieren, sondern aus einem **Führungsprozeß** stammen, der erkennbar unternehmensindividuelle Schwerpunkte setzt.

## 3. Strategie heißt verzichten

Generalangriffe auf den Unternehmenserfolg mit Losungen wie „Null Fehler“ oder „Qualität in allem“ taugen nicht einmal als Werbespruch. Mangelnde Entscheidung bewirkt inkonsistentes Verhalten und führt zum Verlust von Glaubwürdigkeit nach innen und außen. Deutliche Entscheidungen für **einzelne Unterscheidungsmerkmale** dagegen geben Sicherheit und fördern Wirtschaftlichkeit durch den Verzicht auf Alternativen.

## 4. Strategie heißt konsequent sein

Die Betonung einzelner Highlights macht den Unterschied zu allen anderen Bereichen nur um so deutlicher. Die durch einen wirksamen Führungsprozeß und eine klare Entscheidung erreichte Durchgängigkeit **in allen Aktivitäten** verdeutlicht dagegen die Strategie und erschwert Kopiersuche.

## 5. operative Effizienz ist kein Unterscheidungsmerkmal

Es ist ein Zeichen des Fortschritts, daß immer neue Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung entstehen. Die Verbesserung der operative Effizienz ist eine **notwendige Bedingung** für unternehmerischen Erfolg - hinreichend ist sie dagegen keineswegs!