

Die sechs Prinzipien strategischer Positionierung¹

Porter: Alt, aber immer noch überlegenswert

Will ein Unternehmen eine unverwechselbare strategische Position erreichen und behaupten, muss es sechs fundamentale Prinzipien beherzigen:

1. Es muss mit dem **richtigen Ziel** beginnen, das etwa in einer langfristig überdurchschnittlichen Rendite bestehen kann. Nur wenn die Strategie auf nachhaltiger Rentabilität gründet, wird wirklich ökonomischer Mehrwert generiert. Ein solcher Wert kommt zu Stande, wenn die Kunden bereit sind, für ein Produkt oder für einen Service einen Preis zu zahlen, der die Herstellungskosten übersteigt. Wenn Ziele in Begriffen wie Umsatzvolumen oder Marktführerschaft definiert werden - in der Annahme, daraus würden Gewinne folgen -, so hat das oft magere Strategien zur Folge.
2. Die Strategie eines Unternehmens muss ein **Wertversprechen** (Value Proposition) enthalten oder eine Reihe von Vorteilen verheißen - beides muss sich von dem unterscheiden, was die Konkurrenten bieten. Mit einer solchen Strategie wird weder der Anspruch erhoben, im Wettbewerb den universell besten Weg einzuschlagen, noch sich zu bemühen, dem Kunden alles zu liefern. Sie gibt nur die Methode vor, nach der bestimmte Vorteile erbracht werden oder bestimmte Kunden einen einzigartigen Wert geliefert bekommen sollen.
3. Die Strategie muss zu einer **unverwechselbaren Wertschöpfungskette** führen. Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu etablieren, muss ein Unternehmen anders vorgehen als die Konkurrenz oder dieselben Dinge auf andere Weise machen. Daher sollte es seine Verfahrensweisen derart gestalten, dass sie sich von denen der Konkurrenz abheben und exakt zu seinem einzigartigen Wertversprechen passen. Nur Best Practices zu übernehmen bringt schwerlich einen Wettbewerbsvorteil.
4. Solide Strategien erfordern **Abwägungen** (Trade-offs). Wer sich von anderen abheben will, muss auf etliche Produktmerkmale, Services oder Leistungen verzichten. Erst solche Trade-offs beim Produkt und bei der Wertschöpfungskette machen ein Unternehmen wirklich unverwechselbar. Es bringt sich um seine Vorteile, wenn es allen Kunden in allem gerecht zu werden versucht.
5. Die Strategie regelt, wie alle Tätigkeiten des Unternehmens **zusammenpassen**. Das schließt ein, dass die Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette interdependent sein müssen; alles, was gemacht wird, muss sich wechselseitig unterstützen. Die Produktgestaltung sollte beispielsweise die Produktionstechnik verbessern, und beide Dinge zu-

¹ Quelle: M. Porter, Harvard Business Review Nr. 6, 1996

sammen müssen der Kundenbetreuung nach dem Kauf zugutekommen. Wenn alles zusammenpasst, verstärkt das nicht nur den Wettbewerbsvorteil, es erschwert anderen auch, die Strategie zu imitieren. Zwar können Mitbewerber einzelne Abläufe oder Produktmerkmale relativ leicht kopieren, aber kaum ein komplettes Wettbewerbskonzept.

- 6. Strategie erfordert **Kontinuität der Ausrichtung**.** Es gilt, ein unverwechselbares Wertversprechen abzugeben und einzuhalten, selbst wenn daraufhin etliche Chancen ungenutzt bleiben müssen. Ohne Kontinuität der Ausrichtung können Unternehmen schwerlich einzigartige Fertigkeiten und Vorteile entwickeln oder bei Kunden hohes Ansehen gewinnen. Eine wiederholte "Neuerfindung" des Unternehmens deutet gewöhnlich eher auf kümmerliches strategisches Denken hin und ist ein Weg in die Mittelmäßigkeit.