

## Michael Porter – Gelesen und verstanden?

von Thomas Thier

Er ist einer der erfolgreichsten Management-Theoretiker und Autoren auf den Gebieten Strategie und Wettbewerb. Viele haben die Bücher von Michael E. Porter gelesen. Und doch scheinen die meisten Unternehmer seine Lehren und Einsichten nicht zu beherzigen. Gerade in unsicheren Zeiten verdienen Porters Thesen mehr Beachtung. Hier sind die wichtigsten Erkenntnisse des großen Strategen.

Im Wettbewerb der Unternehmen geht es nicht darum, gegen Konkurrenten zu gewinnen, sondern den eigenen Kunden einen wirklich einzigartigen Wert anbieten. Hat ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, so ist das über kurz oder lang in seiner Gewinn- und Verlustrechnung erkennbar.

Eine klare Strategie gibt nicht nur vor, was getan werden soll. In einem Unternehmen, das eine Strategie hat, ist jedem klar, was das Unternehmen nicht tun wird. Strategische Entscheidungen sind immer auch Abwahl-Entscheidungen: Produkte werden eingestellt, bestimmte Kunden werden nicht mehr bedient. Solche Maßnahmen fallen manchmal sehr schwer, sind aber die Nagelprobe bei der Strategieumsetzung.

Jedes Wachstum muß die Profitabilität des Unternehmens erhöhen. Akquisitionen und Erweiterungen, die die Rentabilität verwässern, schwächen die Wettbewerbsstärke. Es darf niemals nur um Marktanteile gehen, sondern immer nur um Ertrag. Langfristig fahren diejenigen Unternehmen am besten,

deren Durchschnittsrentabilität in Wachstumsphasen nicht zurückgeht.

Eine sichere strategische Orientierung beruht nicht auf wackligen Voraussagen über zukünftige Entwicklungen, sondern auf einem klaren Bekenntnis zu dem, was man sein und erreichen will. Je klarer der Weg ist, desto leichter fallen sowohl attraktive Innovationen als auch Anpassungen bei veränderten Umweltbedingungen.

Ist der richtige Zukunftsweg für das Unternehmen gefunden, gilt es, keinen Stein auf dem anderen zu lassen, sondern alle Aktivitäten, Prozesse und Ressourcen auf diesen Weg abzustimmen. Es reicht nicht, nur das Werbematerial zu überarbeiten.

Die passende Strategie führt immer zu größerer Kundenzufriedenheit. Das gilt jedoch nur für Zielkunden. Eine gute Strategie produziert automatisch immer auch Ex-Kunden. Wer sich besser auf seine ertragsstärksten Kundenbeziehungen einstellt, verliert an anderer Stelle Attraktivität. Es ist nicht schlimm, dort Kunden zu verlieren.

Der Erfolg kommt erst mit der konsequenten Umsetzung der Strategie. Anspruchsvolle Kunden und lebhafter Wettbewerb erschweren den Weg. Beharrlichkeit in der Umsetzung ist daher die wichtigste Erfolgsvoraussetzung. Das muß jeder im Unternehmen verstehen und verwirklichen.

Schöne Worte bringen keinen Gewinn.