

## Wie Sie die Quellen der Rentabilität erkennen und überlegene Strategien entwickeln

von Thomas Thier

Jede Dienstleistung und jedes Produkt, das wir als Endverbraucher genießen, sei es ein Kinobesuch, eine Flasche Wein oder ein Automobil, hat eine lange Reise durch einen mehr oder weniger komplexen Herstellungs- und Bereitstellungsprozeß hinter sich. Eigentlich handelt es sich dabei um viele hintereinandergeschaltete Prozesse. Sie haben in der Regel in verschiedenen Unternehmen stattgefunden. Einige Unternehmen erledigen dabei viele Teilschritte, andere nur wenige. Jedes beteiligte Unternehmen muß für sich definieren, wie viele und welche Schritte es in Beschaffung, Fertigung und Vertrieb sowie in den vielen unterstützenden Funktionen (Personal, Marketing, EDV und so weiter) übernimmt.

Die verschiedenen Prozesse, die in einem Unternehmen stattfinden, haben eine sehr unterschiedliche Rentabilität. Das liegt daran, daß ein Unternehmen einige seiner Prozesse sehr gut beherrscht. Sie sind die Quellen seiner Rentabilität. Daneben gibt es stets auch Tätigkeiten, bei denen Aufwand und Ertrag – aus welchem Grund auch immer – nicht in einem so günstigen Verhältnis stehen. So gesehen ist jeder Teilprozeß ein eigener Geschäftsbereich, der sich immer wieder im Wettbewerb beweisen muß.

Die rentabelsten Unternehmen einer Branche haben diejenigen Aktivitäten eingestellt, in denen andere Anbieter ihnen überlegen sind. Gleichzeitig haben sie in die Prozesse investiert, in denen sie Wettbewerbsvorteile haben, und diese systematisch ausgebaut.

Ein Prozeß ist rentabel, wenn für die in ihm erbrachte Leistung auskömmliche Preise erzielbar sind. Sie können jedoch nur dann dauerhaft rentabel sein, wenn sie sich vor dem Wettbewerb schützen lassen, wenn es also gelingt, die Wettbewerber auf Abstand zu halten. Die strategische Aufgabe des Unternehmers besteht darin, rentable Prozesse zu erkennen und sie durch Markteintrittsbarrieren abzusichern und auszubauen.

Jedes Unternehmen ist einmalig. Es kennzeichnet sich durch bestimmte Eigenschaften, die oftmals als Voroder Nachteile gesehen werden, zum Beispiel die Lage, die Qualifikation der Mitarbeiter, vorhandene Marken oder der Maschinenpark. Prinzipiell können alle spezifischen Eigenschaften von Unternehmen – auch die vordergründigen "Nachteile" – als Chancen begriffen werden, Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber aufzubauen.

Am Anfang aller Strategie-Entwicklung steht jedoch immer die Frage nach den Wünschen der Kunden, die von den Anbietern im Markt noch zu wenig erkannt und zu wenig bedient werden. Es hat sich bewährt, die folgenden Fragen in dieser Reihenfolge zu beantworten:

- Welche Bedürfnisse der Kunden werden (noch) nicht (ganz) befriedigt?
- Welche dieser Chancen passen am besten zu unserem Unternehmen?
- Welche Prozesse führen wir selber durch?
- Welche Eintrittsbarrieren lassen sich dort errichten?
- Welche Maßnahmen müssen wir durchzuführen, um diese Strategie umzusetzen?