

Vorwort zur fünften Auflage

Im Mittelpunkt des Buches steht eine aktivitätsbezogene Theorie des Unternehmens. Um in irgendeiner Branche konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen eine Reihe verschiedenartigster Aktivitäten, wie die Bearbeitung von Aufträgen, Kundenbesuche, die Herstellung von Produkten und die Weiterbildung von Mitarbeitern, ausführen. Aktivitäten – sie sind enger gefaßt als die traditionellen Funktionen wie Marketing oder Forschung und Entwicklung – sind das, was Kosten verursacht und Kundennutzen schafft; sie sind die Grundeinheiten des Wettbewerbsvorteils.¹ Der Unterschied zwischen dem Wert, also dem, was die Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit sind, und den Kosten, um die dazu notwendigen Aktivitäten auszuführen, bestimmt den Gewinn. Die Wertkette ist ein präzises Mittel, um die Quellen des Kundennutzens, welche die Durchsetzung eines Premiumpreises erlauben, zu verstehen, und das erklärt, warum Produkte oder Dienstleistungen austauschbar sind. Eine Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.

Die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens bietet auch die Grundlage, um über Strategien in mehreren Geschäftsfeldern nachzudenken. *Wettbewerbsvorteile* untersucht die Rolle von Komplementärprodukten oder -dienstleistungen im Wettbewerb und den Wettbewerbsvorteil in einigen Branchen.² Aktivitäten sind auch das entscheidende Instrument, um die Wettbewerbsvorteile beziehungsweise -nachteile der Diversifikation zu untersuchen. Die Fähigkeit, den Wert durch aktive Marktpräsenz in mehreren Geschäftsfeldern zu erhöhen, kann als gemeinsame Nutzung von Aktivitäten oder der Transfer von speziellem Know-how durch Aktivitäten verstanden werden. Dies ermöglicht, den schwer zu definierenden Begriff von Synergie konkret und genau darzustellen. *Wettbewerbsvorteile* untersucht diese Fragen ebenso wie die organisatorischen Herausforderungen einer geschäftsübergreifenden Zu-

sammenarbeit.³ Diese Fragestellungen stehen wieder im Mittelpunkt, da eine neue Welle von Unternehmenszusammenschlüssen mit fragwürdigen Wettbewerbsvorteilen auf uns zukommt.

Schließlich bietet die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens einen umfassenden Rahmen, um internationale Strategien oder, allgemeiner gesagt, Wettbewerb über einzelne Standorte hinaus zu untersuchen. Ein Unternehmen kann, indem es international konkurriert, seine Aktivitäten über viele andere Orte ausbreiten (ich nenne das *Konfiguration*) und dabei potentielle Wettbewerbsvorteile durch die Koordination von standortübergreifenden Aktivitäten in einem globalen Netzwerk erlangen. Aufgrund des bereits beträchtlichen Umfangs von *Wettbewerbsvorteile* habe ich die internationalen Aspekte in einem eigenen Buch dargestellt.⁴ Dieser Denkansatz führte zwangsläufig zu einem eigenen Interesse an der Rolle des Standorts hinsichtlich des Wettbewerbsvorteils. Das dritte Buch dieser Trilogie, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, untersucht diese Fragestellung.⁵

- 1 Die Literatur über Reengineering benutzt den Begriff *Prozesse*. Manchmal ist er ein Synonym für Aktivitäten. Manchmal bezieht er sich auf Aktivitäten oder ein Bündel von Aktivitäten, die über einzelne Organisationsbereiche übergreifen. In jedem Fall aber ist der wesentliche Gedanke derselbe: Sowohl strategische als auch operative Fragestellungen werden als Aktivitäten begriffen.
- 2 Barry Nalebuff und Adam Brandenburger haben mit *Coopetition – kooperativ konkurrieren* (Campus, Frankfurt a. M. 1996) ein faszinierendes Buch geschrieben, das die Rolle von Komplementärprodukten genauer untersucht.
- 3 Diese Ideen wurden weiterentwickelt in M. E. Porter, »From Competitive Advantage to Corporate Strategy«, *Harvard Business Review*, Mai/Juni 1987.
- 4 M. E. Porter (Hg.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press 1986.
- 5 M. E. Porter, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München, Ueberreuter 1993. Einige Artikel, einschließlich eines kürzlich erschienenen, haben die Rolle des Standorts und die Vorteile eines globalen Netzwerks in einer Gesamtsicht des länder- beziehungsweise ortsübergreifenden Wettbewerbs miteinander verbunden. Siehe M. E. Porter, »Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy«, *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press, erscheint in Kürze.