



Vorwort

Christoph Benz

Qualitätsplanung

Operative Umsetzung strategischer Ziele

ISBN: 978-3-446-41368-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41368-9>

sowie im Buchhandel.

# 1 Operative Umsetzung strategischer Ziele

Planung bedeutet, über ein Modell der Zukunft zu verfügen. Qualitätsplanung ist der Teil dieses Modells, in dem simuliert wird, wie der Grad der Erfüllung von Kundenforderungen zur Erreichung der Gesamtziele des Unternehmens beiträgt. Erfolgreiche Qualitätsplanung setzt voraus, dass geklärt ist, welche Art von Leistungen das Unternehmen offerieren will und welche Kunden mit diesen Leistungen angesprochen werden sollen. Deshalb müssen am Beginn eines Pocket-Power-Bands zum Thema „Qualitätsplanung“ zunächst mögliche strategische Ausrichtungen aufgezeigt werden.

## 1.1 Drei Wege zum Erfolg

### WORUM GEHT ES?

Warum sind manche Unternehmen über viele Jahre hinweg erfolgreich, während deren Konkurrenten scheitern? Untersuchungen haben gezeigt, dass es vor allem die grundsätzliche strategische Ausrichtung eines Unternehmens ist, welche über Erfolg oder Misserfolg entscheidet [BUZZELL 1989]. Das heißt, dass Unternehmen, welche sich auf bestimmte Produktgruppen, Kunden- oder Marktsegmente konzentrieren, auf Dauer jenen überlegen sind, welche versuchen, mittels eines sehr breiten Leistungsspektrums auf allen möglichen Märkten präsent zu sein und sämtliche Kundenwünsche zu bedienen. Tatsächlich existieren nur drei Grundtypen von Wettbewerbsstrategien, welche Erfolg versprechend sind [PORTER 1999].

---

### 1.1.1 Differenzierungsstrategie

Ein Unternehmen, das eine Differenzierungsstrategie verfolgt, grenzt sich durch die Art der angebotenen Leistungen vom Wettbewerb ab. Dies zeigt sich z. B. in ausgezeichneter Funktionalität und/oder Haltbarkeit der Produkte oder in hervorragendem Kundenservice. Die Leistungen von Unternehmen, welche die Differenzierungsvariante verfolgen, sind jenen von Wettbewerbern in einem oder mehreren Aspekten überlegen. Je spezifischer sich diese Überlegenheit zeigt, desto weniger Kunden werden angesprochen. Die resultierende Kundenbasis ist jedoch in der Regel bereit, für das Mehr an Leistung, welches vom Unternehmen offeriert wird, entsprechend mehr zu bezahlen. Dieser Preisaufschlag – verglichen mit dem Durchschnittspreis für eine Standardleistung im entsprechenden Markt – gibt dem Unternehmen die finan-



#### **Porsche und BMW „Aus Freude am Fahren“**

Beide Automobilhersteller differenzieren sich sehr erfolgreich, indem sie Sportlichkeit und Exklusivität ihrer Produkte betonen und bewusst Einschränkungen in der Alltagstauglichkeit der von ihnen angebotenen Fahrzeuge hinnehmen. Porsche möchte in der Öffentlichkeit als Hersteller von Sportwagen wahrgenommen werden und bedient ein sehr schmales Marktsegment. Dort ist das Unternehmen nur in geringem Maße der Konkurrenz ausgesetzt und erwirtschaftet ausgezeichnete Renditen. BMW ist deutlich breiter aufgestellt, differenziert sich jedoch immer noch deutlich von Volumenherstellern wie VW oder Renault. Das – im Vergleich zu Porsche – bei BMW deutlich höhere Absatzvolumen kompensiert den niedrigeren Gewinn pro Fahrzeug, sodass auch dieses Unternehmen als ein erfolgreiches Beispiel für strategische Differenzierung genannt werden kann.

zielle Basis, um weiterhin überdurchschnittliche Leistungen erbringen zu können und eine nachhaltige Rendite zu erwirtschaften.

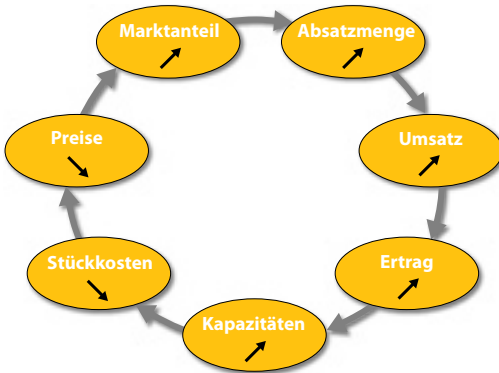
### **1.1.2 Kostenführerschaftsstrategie**

Die zweite Erfolg versprechende Strategievариante wird als „Kostenführerschaft“ bezeichnet. Hintergrund dieser Variante ist, dass – falls sich ein Unternehmen nicht durch überlegene Qualität auszeichnen kann – immer noch die Möglichkeit besteht, sich durch preislich attraktive Angebote einen breiten Kundenkreis zu sichern. Andernfalls würden einige Discounter oder Fast-Food-Ketten schon lange nicht mehr existieren. Damit soll nicht gesagt sein, dass die Qualität des Angebots bei dieser Variante keine Rolle spielen würde: Im Kern geht es darum, qualitativ akzeptable Leistungen zu einem Preis, welcher unter dem der Konkurrenz liegt, anbieten zu können.

In aller Regel gelingt dies nur dann, wenn ein Unternehmen Größenvorteile nutzen kann. Sind dessen Produktionsmengen größer als jene von Konkurrenzunternehmen, verteilen sich die indirekten Kosten (Entwicklung, Marketing, Verwaltung etc.) auf eine größere Anzahl von Produkten – daraus resultieren niedrigere Stückkosten. Damit kann das Unternehmen seine Leistungen zu günstigeren Konditionen als die Konkurrenz anbieten. Eine gelungene Umsetzung der Kostenführerschaftsstrategie führt so in einen sich selbst verstärkenden Kreislauf (Bild 1).

Diese Strategievариante kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn das Unternehmen auf den relevanten Märkten einen signifikant größeren Marktanteil als seine Konkurrenten aufweist.

---



**Bild 1:** *Prinzip der Kostenführerschaftsstrategie*



### Gefahr durch Outpacing

Ein Unternehmen, welches sich als Qualitätsführer in einem bestimmten Markt etabliert hat (also eine Differenzierungsstrategie verfolgt), unterliegt nur in geringem Maße der Gefahr von Konkurrenten, welche die **gleiche** Strategievariante verfolgen, ausgestochen zu werden. Erfolgt der Angriff jedoch von einem Unternehmen, welches bislang eher als Massenhersteller bekannt war – also eine **andere** Strategievariante (nämlich die Strategie der Kostenführerschaft) verfolgte – und dieses Konkurrenzunternehmen durch sich stetig verbessernde Produktqualität in der Lage ist, Nachfrager vom Qualitätsführer abzuziehen, besteht größte Gefahr. **Der Weg vom Qualitätsführer zum Massenhersteller ist nahezu ungangbar**, da die Herstellung hochwertiger Erzeugnisse zwangsläufig mit hohen Strukturkosten verbunden ist, die den Einstieg in den Preiswettbewerb verbieten. **Der umgekehrte Weg (vom Massenhersteller zum Qualitätsführer) ist schon erfolgreich**