

Aus Politik und Zeitgeschichte

Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament

Hermann Simon

Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Claus Steinle

Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung
in der betrieblichen Praxis

Empirische Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Alexander Lindner/Manfred M. Adamer/Günter Kaindl

Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen
im deutschsprachigen Raum

Hagen Rudolph

Erfolg von Unternehmen

Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff

B 23/96

31. Mai 1996

Hermann Simon, Prof. Dr. rer. pol., geb. 1947; 1980–1985 o. Professor an der Universität Bielefeld; 1985–1988 Wissenschaftlicher Direktor des USW Universitätsseminars der Wirtschaft, Schloß Gracht/Köln; 1988/89 Gastprofessor an der London Business School; 1990–1995 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz; seit 1995 Vorsitzender der Geschäftsführung der SIMON ♦ KUCHER & PARTNER Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn; zugleich Visiting Professor an der London Business School.

Veröffentlichungen u. a.: Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990; Simon für Manager, Düsseldorf 1991; Preismanagement – Analyse, Strategie, Umsetzung, Wiesbaden 1992; Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993; Management-Lernen und Strategie, Stuttgart 1993; Effektives Personalmarketing, Wiesbaden 1995; Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 1995; Thinking Management – Companies with Visions, Tokio – Seoul 1995 (in Japanisch und Koreanisch); Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main 1996.

Claus Steinle, Dr. rer. pol., geb. 1946; Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Organisation, an der Universität Hannover.

Veröffentlichungen: Zahlreiche Buch- und Zeitschriftenbeiträge zu den Gebieten Ganzheitliches Management, Planung/Kontrolle und Controlling, Organisation und Personal sowie Ökologieorientierung der Unternehmung; u. a.: (Hrsg. zus. mit Bernd Eggers und Dieter Lawa) Zukunftsgerichtetes Controlling – Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995; (Hrsg. zus. mit Heike Bruch und Dieter Lawa) Management in Mittel- und Osteuropa, Frankfurt am Main 1996; (Hrsg. zus. mit Jasmin und Volker Kirschbaum) Erfolgreich überlegen – Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt am Main 1996.

Alexander Lindner, Mag., geb. 1969; Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck; seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatungsfirma Lindner & Partner GmbH; seit 1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck.

Veröffentlichungen u. a.: Wettbewerbsanalyse des Traktorenmarktes in Österreich, Innsbruck 1992; (zus. mit Manfred M. Adamer u. Günter Kaindl) Erfolgreiche Unternehmen im deutschsprachigen Raum – Was man von erfolgreichen Unternehmen lernen kann, Innsbruck 1993.

Manfred M. Adamer, Dr. oec., geb. 1966; seit 1995 Mitarbeiter bei der Unternehmensberatungsfirma Lindner & Partner; seit 1993 internationaler Projekt- und Marketingmanager bei einem Hersteller von Kristallsteinen; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck seit 1990.

Veröffentlichungen u. a.: Unternehmenskultur in Österreich, Auswirkungen auf den Markterfolg, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, (1992) 1; (zus. mit Günter Kaindl) Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, München 1994.

Günter Kaindl, Dr. oec., geb. 1967; seit 1995 Mitarbeiter bei der Unternehmensberatungsfirma Lindner & Partner; seit 1993 Marketingleiter bei einem Textil- und Teppichdruckmaschinenhersteller; seit 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck.

Veröffentlichungen u. a.: Die reaktive Neugestaltung einer Unternehmung: Naturprodukte Perlinger, in: Hans H. Hinterhuber und Rüdiger Pieper (Hrsg.), Fallstudien zum Strategischen Management, Wiesbaden 1993; (zus. mit Manfred M. Adamer) Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, München 1994.

Hagen Rudolph, Dr. rer. pol., geb. 1961; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Lüneburg; 1991–1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Lüneburg; seit 1996 wissenschaftlicher Autor und Referent.

Veröffentlichungen u. a.: Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen, Frankfurt am Main – New York 1996.



ISSN 0479-611 X

Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung, Berliner Freiheit 7, 53111 Bonn.

Redaktion: Dr. Klaus W. Wippermann (verantwortlich), Dr. Katharina Belwe, Dr. Ludwig Watzal, Hans G. Bauer.

Die Vertriebsabteilung der Wochenzeitung DAS PARLAMENT, Fleischstraße 62–65, 54290 Trier, Tel. 06 51/9 79 91 86, möglichst Telefax 06 51/9 79 91 53, nimmt entgegen

- Nachforderungen der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“;
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung DAS PARLAMENT einschließlich Beilage zum Preis von DM 14,40 vierteljährlich, Jahresvorzugspreis DM 52,80 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes;
- Bestellungen von Sammelmappen für die Beilage zum Preis von 7,— zuzüglich Verpackungskosten, Portokosten und Mehrwertsteuer.

Die Veröffentlichungen in der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“ stellen keine Meinungsäußerung des Herausgebers dar; sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke können Kopien in Klassensatzstärke hergestellt werden.

Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Weltmarktführerschaft ist eines der ambitionösesten Ziele, die sich ein Unternehmen setzen kann. Doch neben den bekannten Großunternehmen wie etwa Mercedes-Benz bei schweren Lkw oder Siemens bei Telekommunikationsanlagen gibt es gerade in Deutschland eine Unzahl von weniger bekannten mittelständischen Firmen, die in ihren Märkten eine weltweit führende Position errungen haben und nachhaltig behaupten. Wir haben sie die heimlichen Gewinner – *Hidden Champions* – genannt. Viele dieser Unternehmen haben Weltmarktanteile von 70 bis 90 Prozent, von denen nur wenige große multinationale Unternehmen träumen können.

Was machen diese Weltmarktführer anders? Warum sind sie so erfolgreich? Was kann man von ihnen lernen? In einem Forschungsprojekt haben wir versucht, die Geschäftsgeheimnisse dieser Weltklasse-Firmen aufzudecken. Um einen Eindruck von diesen Unternehmen zu geben, betrachten wir einige Beispiele:

Hauni: Diese Firma ist Weltmarktführer für Zigarettenmaschinen und weltweit der einzige Lieferant kompletter Systeme zur Tabakverarbeitung. Der Weltmarktanteil beträgt ca. 90 Prozent.

Tetra: Wer ein Aquarium besitzt, kennt sicher Tetramin. Tetras Anteil am Weltmarkt für Zierfischfutter beläuft sich auf über 50 Prozent.

Baader: Diese Firma hat einen Anteil von 90 Prozent am Weltmarkt für Fischverarbeitungsmaschinen.

Hillebrand: Hillebrand ist das größte Weintransportunternehmen auf der Welt mit einem geschätzten Marktanteil von 60 Prozent.

Webasto: Dieses Unternehmen ist sowohl Weltmarktführer bei Autoschiebedächern als auch bei Zusatzheizungen für Fahrzeuge.

Brita: Der Markt für Haushalt-Wasserfilter wurde von Brita geschaffen. Der Pionier kämpft beständig, um seine führende Position zu verteidigen und hat immer noch einen Weltmarktanteil von 85 Prozent.

Der Beitrag basiert auf einem mehrjährigen Forschungsprojekt über die Erfolgsstrategien von insgesamt 500 Weltmarktführern. Vgl. Hermann Simon, Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main 1996.

Stihl: Stihl-Motorsägen sind überall auf der Welt im Einsatz. Der Weltmarktanteil ist ungefähr doppelt so hoch wie der des stärksten Konkurrenten.

Barth: Wer ein Glas Bier trinkt, wird kaum darüber nachdenken, wo der Hopfen für dieses Bier herkommt. Barth ist Weltmarktführer für Hopfen und Hopfenprodukte.

SAT und Wirtgen: Straßen überall auf der Welt müssen erneuert werden. Diese beiden Marktführer nutzen die Chancen, die sich aus dieser Situation ergeben. Wirtgen stellt Kaltfräsen für das Abtragen von Straßenbelägen sowie Asphaltrecyclinggeräte her. SAT führt das Recycling von Straßenoberflächen durch.

Haribo: Haribo Gummibärchen sind in Europa und in den USA gleichermaßen beliebt. In beiden Märkten ist Haribo Marktführer.

Würth: Würth ist das mit Abstand größte Unternehmen der Welt für Montageprodukte. Es hat werkseigene Niederlassungen in 50 Ländern.

Doch wir haben nicht nur deutsche Weltmarktführer untersucht, sondern auch Unternehmen in den entferntesten Teilen der Welt betrachtet. Als Beispiel sei die Firma Gallagher aus Neuseeland genannt, die mehr als 50 Prozent des Weltmarktes für elektrische Zäune (insbesondere Weidezäune) beherrscht. Diese Weltmarktführer sind sich über Ländergrenzen hinweg verblüffend ähnlich. Die gleichen Prinzipien scheinen überall auf der Welt zum Erfolg und zur Marktführerschaft zu führen. Daher sind die Lehren, die uns diese Marktführer erteilen, wahrscheinlich für alle Unternehmen nützlich.

Insgesamt haben sich neun Elemente der Erfolgsstrategie herauskristallisiert, die ich in dem vorliegenden Beitrag darstelle.

I. Ziele und Visionen

Am Anfang eines großen Erfolges stehen fast immer klare Ziele und Visionen. Dies ist für die *Hidden Champions* nicht anders und gilt für sie sogar in besonders ausgeprägtem Maße. Für die meisten *Hidden Champions* bildet das Ziel, Markt-

führer zu werden, idealerweise sogar Weltmarktführer, den Anfang und die Grundlage ihres Erfolges. Die Marktpositionen, die diese Firmen innehaben, konnten nicht erreicht werden ohne ein klares Ziel, eine langfristige Vision, eine äußerst starke Entschlossenheit und den Willen, dieses Ziel über Jahrzehnte zu verfolgen. So hat sich beispielsweise ein Unternehmen für Spezialchemikalien folgendes Ziel gesetzt: „Unser Ziel ist die weltweite Technologie- und Marktführerschaft in allen Anwendungen.“ Die Drägerwerke AG, weltführend auf dem Gebiet der Atemtechnik, formuliert ähnlich: „Spitzenposition: Wir wollen vorn bleiben! Wir haben stets Spitzenplätze angestrebt und besetzt. Dies gilt sowohl für den Anspruch auf Technologie- als auch Marktführerschaft.“ Tabelle 1 gibt eine Auswahl typischer Ziele der *Hidden Champions*.

Tabelle 1: Typische Ziele von „Hidden Champions“

„Unser Ziel ist, die Nummer eins zu sein und zu bleiben.“
 „Wir wollen in unserem Markt weltweit die Besten sein.“
 „Wir streben Marktführerschaft an. Das Ziel: Beste Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen.“
 „Marktführer – sonst nichts.“
 „Von Anfang an war das erklärte Ziel, Weltmarktführer zu werden.“
 „Als ich zwei Mitarbeiter hatte, wollte ich Nr. 1 auf der Welt werden. Jetzt habe ich Tausende von Beschäftigten und wir sind Nr. 1.“
 „Bei den 30 Top-Unternehmen in der Welt Lieferant sein.“
 „Die Identität unseres Unternehmens ist durch unsere führende Position auf dem Weltmarkt definiert.“
 „Wir haben diesen Markt gemacht. Und wir wollen ihn jetzt und in der Zukunft beherrschen.“

Quelle: Hermann Simon, *Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt am Main 1996.

Einhergehend mit derart ambitionierten Zielsetzungen beobachtet man den starken Willen der von uns untersuchten 500 Mittelstandsunternehmen, Marktführer nicht nur im Marktanteilssinne, sondern auch im psychologischen Sinne zu sein. So traten immer wieder Aussagen auf wie „Wir bestimmen die Spielregeln“, „Wir wollen der psychologische Marktführer sein“. Zu Marktführerschaft gehört auch Führung und Bestimmung des Wettbewerbs.

Klarheit und Formulierung der Ziele sind eine Seite. Die Umsetzung ist die andere. In der Realisierung ihrer Ziele sind die *Hidden Champions* äußerst beharrlich und hartnäckig. Sie verfolgen

ihre Ziele über Jahrzehnte und verlieren sie nie aus den Augen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Vision, Marktführer oder die Nummer eins zu werden. Fast jeder Mitarbeiter identifiziert sich gerne mit dem Ziel, der Beste, die Nummer eins, der Marktführer zu sein. Und dieses Ziel ist einfach und leicht zu kommunizieren.

II. Marktdefinition

Wenn man von Marktanteil spricht, vergißt man leicht, daß „Anteil“ stets auf einen bestimmten Markt bezogen werden muß. Die Definition des Marktes ist oft schwierig. Die *Hidden Champions* beziehen hier eine klare Position. Sie überlassen die Marktdefinition nicht externen Gegebenheiten oder gar der Konkurrenz, sondern betrachten diese Abgrenzung als ihre ureigene strategische Aufgabe. Sie neigen zu klarer Fokussierung und Konzentration. Typische Aussagen sind in Tabelle 2 zusammengefaßt.

Tabelle 2: Typische Aussagen zur Marktdefinition

„Wir sind Spezialist für ...“
 „Wir konzentrieren uns auf das, was wir können.“
 „Groß in kleinen Märkten.“
 „Nische!“
 „Keine Diversifikation!“
 „Schuster, bleib bei Deinen Leisten!“
 „Die Marktdefinition ist Teil unserer Strategie und nicht extern vorgegeben.“

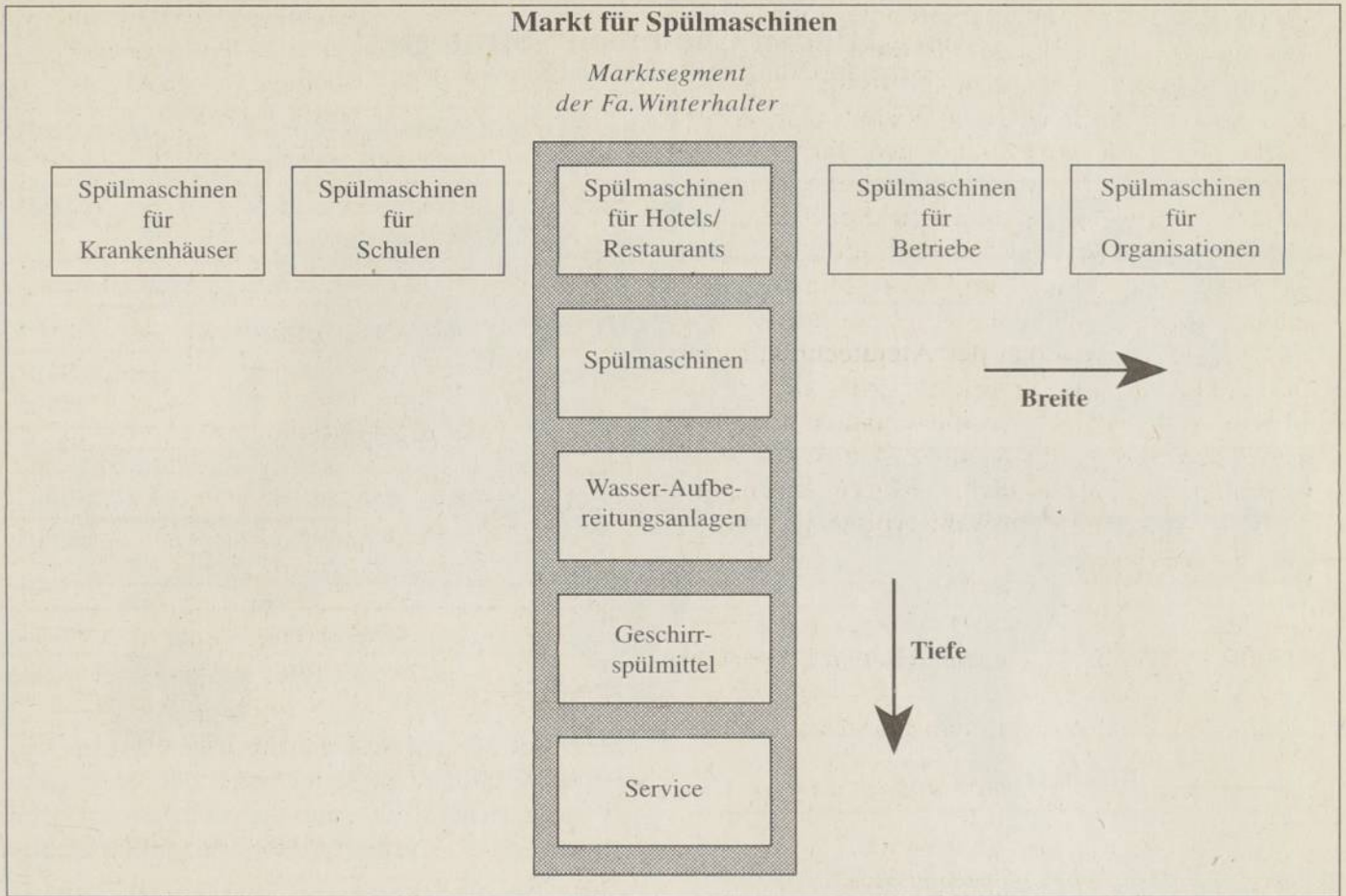
Quelle: H. Simon (Tabelle 1).

Die *Hidden Champions* definieren ihre Märkte eng und bearbeiten sie mit hoher Fokussierung. Dabei werden sowohl Kundenbedürfnisse als auch Produkt- und Technologieaspekte berücksichtigt.

Eine sehr interessante Beobachtung bestand darin, daß *Hidden Champions* in ihrer Marktbearbeitung eher tief als breit sind. Abbildung 1 illustriert dies am Beispiel der Firma Winterhalter Gastronom, die kommerzielle Spülsysteme herstellt.

Der Markt für kommerzielle Spülmaschinen umfaßt viele Segmente, die von Krankenhäusern über Schulen und Firmenkantinen bis hin zu öffentlichen Organisationen, Gefängnissen oder Kasernen reichen. Die Firma Winterhalter konzentriert sich jedoch nur auf das Segment Hotels und Restaurants. Hier bietet sie allerdings nicht nur die Spülmaschinen, sondern auch Wasseraufbereitungsanlagen und Spülmittel sowie einen

Abbildung 1: Die Strategie der Firma Winterhalter – „Tiefe“ statt „Breite“



Quelle: H. Simon (wie Tabelle 1).

umfassenden Service an. Sie verzichtet damit auf Geschäftschancen außerhalb dieses Segmentes, vertieft aber ihre Wertschöpfung innerhalb dieses Segmentes. Durch die Fokussierung ist es ihr gelungen, die weltmarktführende Position in diesem Segment zu erreichen.

III. Globalisierung

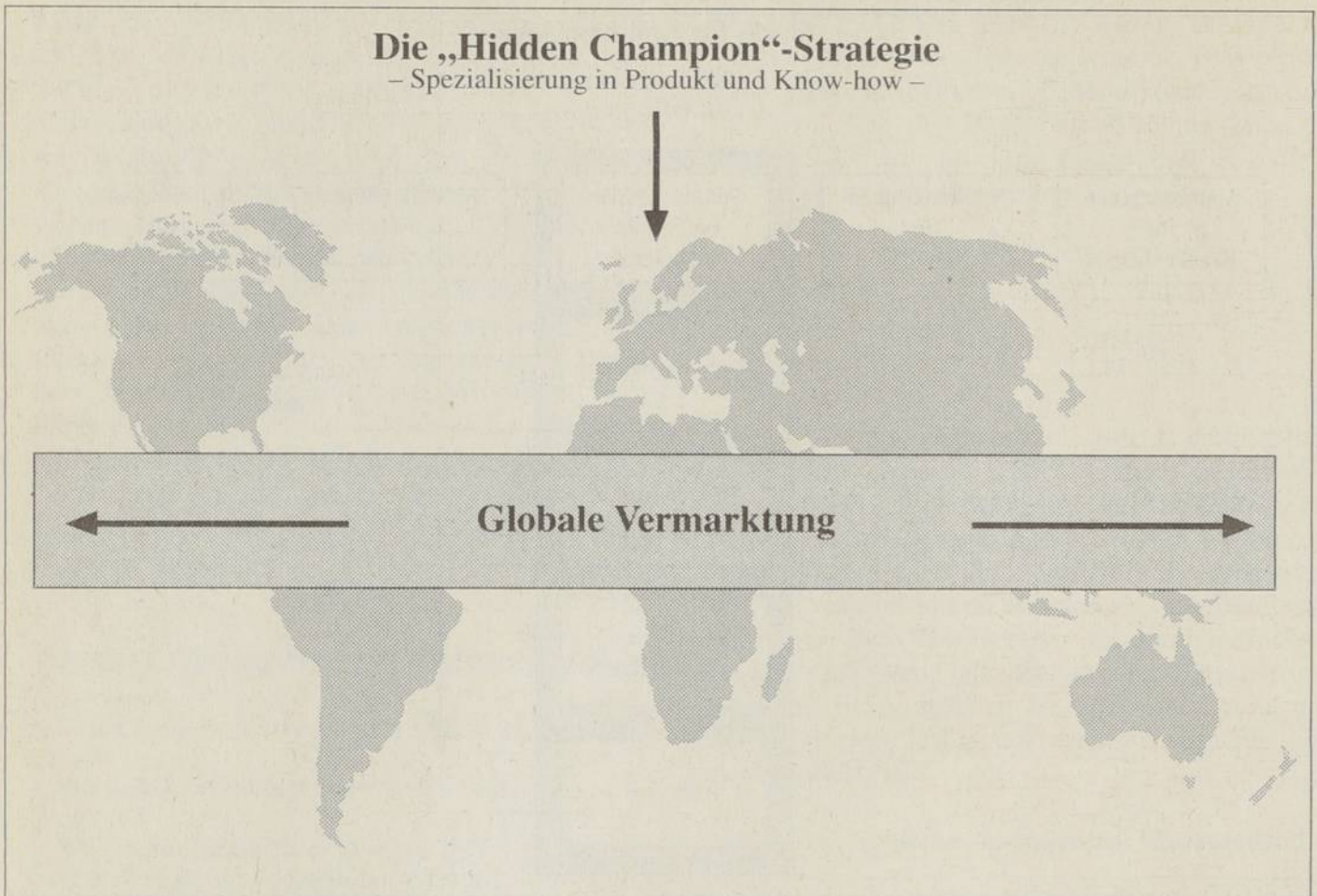
Die enge Marktfokussierung beinhaltet die Gefahr, daß der betreffende Markt zu klein wird. Dieser „Nischengefahr“ wirken die *Hidden Champions* entgegen, indem sie den Markt in regionaler Hinsicht ausdehnen. Sie betrachten die ganze Welt als ihren Markt und handeln entsprechend. Die Zwei-Säulen-Strategie der Spezialisierung in Produkt und Know-how einerseits sowie der globalen Vermarktung andererseits beruht auf der Erkenntnis, daß Kunden in derselben Branche tendenziell über die Grenzen hinaus ähnlicher sind als Kunden in verschiedenen Branchen in einem Land. Durch globale Vermarktung werden sogar Markt-

nischen groß genug, um Größendegression und Erfahrungskurveneffekte zu ermöglichen. Die Zwei-Säulen-Strategie ist in Abbildung 2 veranschaulicht.

In ihrer Globalisierung achten die unbekanntesten Weltmarktführer darauf, die Kundenbeziehungen möglichst nicht an fremde Firmen zu delegieren. Vielmehr streben sie an, in allen wichtigen Märkten eigene Niederlassungen zu errichten, um die Kundenkontakte direkt wahrnehmen zu können. So haben nahezu 100 Prozent der *Hidden Champions* eine eigene Firma in den USA. Über 80 Prozent verfügen über Niederlassungen in wichtigen Märkten wie England, Frankreich und Italien, und selbst in Japan sind mehr als die Hälfte dieser Firmen mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten.

Auch in mentaler Hinsicht sind diese Unternehmen vorbildliche Globalisierer. So verlangt etwa Barth, Weltmarktführer bei Hopfen, daß die Führungskräfte drei Fremdsprachen beherrschen. Viele Managementmeetings, die ich selbst erlebt habe, werden in diesen Firmen regelmäßig in englischer Sprache abgehalten. Das ist bei Großunternehmen immer noch die Ausnahme.

Abbildung 2: Die Zwei-Säulen-Strategie: Spezialisierung und Globalisierung



Quelle: H. Simon (wie Tabelle 1).

IV. Kundennähe

Die Beziehungen der *Hidden Champions* zu ihren Kunden sind sehr eng, unabhängig davon, wo die Kunden in der Welt sitzen. Ein wichtiges Merkmal der Beziehung ist dabei die gegenseitige Abhängigkeit. Infolge ihrer engen Spezialisierung sind diese kreativen Unternehmen von ihren – oft wenigen – Kunden abhängig. Gleichzeitig können die Kunden kaum ohne die Produkte der Weltmarktführer auskommen, weil diese häufig einzigartig und nur schwer zu ersetzen sind. Diese Situation bedeutet Verpflichtung für beide Seiten und bildet die Grundlage einer langfristigen Geschäftsbeziehung, die auf Vertrauen und Respekt – nicht jedoch auf Freundschaft – aufgebaut ist.

Obwohl die *Hidden Champions* eine hohe Kundennähe besitzen, sind sie dennoch keine Marketingspezialisten im Lehrbuchsinne. Sie betreiben weniger formale Marktforschung als große Firmen.

Die Kundennähe umfaßt alle Funktionen und Ebenen. So haben Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung oder Produktion häufig direkte Kun-

denkontakte. Diese resultieren zum einen aus einer engen Zusammenarbeit, zum anderen aus der Tatsache, daß solche Mitarbeiter aufgrund der knappen Kapazitäten für Service- und Wartungseinsätze einspringen müssen. Auch bewirkt die überschaubare Größe dieser Firmen, daß die Mitarbeiter stärker als in arbeitsteiligen Großunternehmen in die Gesamtwertschöpfungsprozesse einbezogen sind. Die Kundennähe umfaßt alle Hierarchieebenen. So sagt Dr. Wolfgang Pinegger, Geschäftsführer der Firma Brüchner, Weltmarktführer für biaxiale Folien-Reckmaschinen: „Ich kenne und habe jeden unserer Kunden auf der Welt besucht. Die direkten Beziehungen, die durch diese Besuche aufgebaut werden, sind unschätzbar.“

Würth, Weltmarktführer bei Montageprodukten, verlangt von allen Managern, daß sie wenigstens einmal im Monat einen Kunden „in Fleisch und Blut“ in dessen Betrieb sehen, und Reinhold Würth, jetzt Vorsitzender des Beirates der Würth-Gruppe, hat dieses Prinzip während seiner 40 Jahre an der Spitze des Unternehmens kontinuierlich vorgelebt. Als in den Niederlanden ein Problem auftauchte, dessen Ursache nicht klar war, hielt sich Reinhold Würth eine ganze Woche am Ort des Kunden auf. Er begleitete seine Verkäufer

Tabelle 3: Patent-Situation ausgewählter „Hidden Champions“

Firma	Hauptprodukt	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Patente	Anzahl der Patente pro 100 Beschäftigte
Fischerwerke	Befestigungstechnik, Konstruktionsbaukasten-Systeme	2 350	5 500	234
Held	Modulare Doppelbandpressen zur Herstellung von Laminaten	90	59	65
Tracto-Technik	Erdraketen	211	100	47
Herion	Regel-/Steuergeräte für Pneumatik	1 500	600	40
RUD-Kettenfabrik	Ketten	904	350	39
Sachtler	Kamera-Stativ	130	40	31
Heidenhain	Elektron. Längenmeßsysteme	3 190	800	25
Reflecta	Dia-Technik	500	100	20
Kiekert	Schließsysteme für Autos	1 670	300	18
Rittal	Schaltschränke	4 800	949	20

Quelle: H. Simon (wie Tabelle 1).

und sprach selbst mit den Kunden. Dieses Verhalten liefert den Top-Managern nicht nur ungefilterte Information, sondern hat auch starken Vorbildcharakter für die Mitarbeiter.

Besonders wichtig ist den Weltmarktführern die Nähe zu ihren Top-Kunden. Diese sind zwar un bequem und schrauben die Ansprüche ständig höher, jedoch werden die *Hidden Champions* mit den Top-Kunden selbst an die Weltspitze katapultiert. Top-Kunden sind die besten Quellen für neue Ideen und Innovationen. Deshalb folgen ihnen die ambitionierten Unternehmen überall hin.

Ein Beispiel hierfür liefert die Firma Grohmann Engineering, die Maschinen zum Zusammenbau mikroelektronischer Produkte herstellt. Sie definiert ihren Markt als die „30 führenden Kunden in der Welt“. Ein Rundgang in der Fabrik von Grohmann liefert den Beweis, daß dieser Anspruch gelebt wird. Man findet Projekte für Intel, Motorola, L. M. Ericsson, Nokia und andere.

Nach Überzeugung von Klaus Grohmann, dem Chef, wird und bleibt man Weltmarktführer nur als Lieferant der globalen Top-Kunden. Interessanterweise sehen die *Hidden Champions* Deutschland und Japan als die typischen Standorte der anspruchsvollsten Kunden.

Hidden Champions verkaufen nicht primär über den Preis, sondern über Wert und Leistung. Ihre Strategien sind eindeutig kundennutzen- und nicht preisorientiert. Die langfristige Kundenbindung nimmt dabei einen hohen Stellenwert ein. Trotz der Premiumpreise legen diese Firmen großen Wert auf kostengünstige Produktion.

V. Innovation

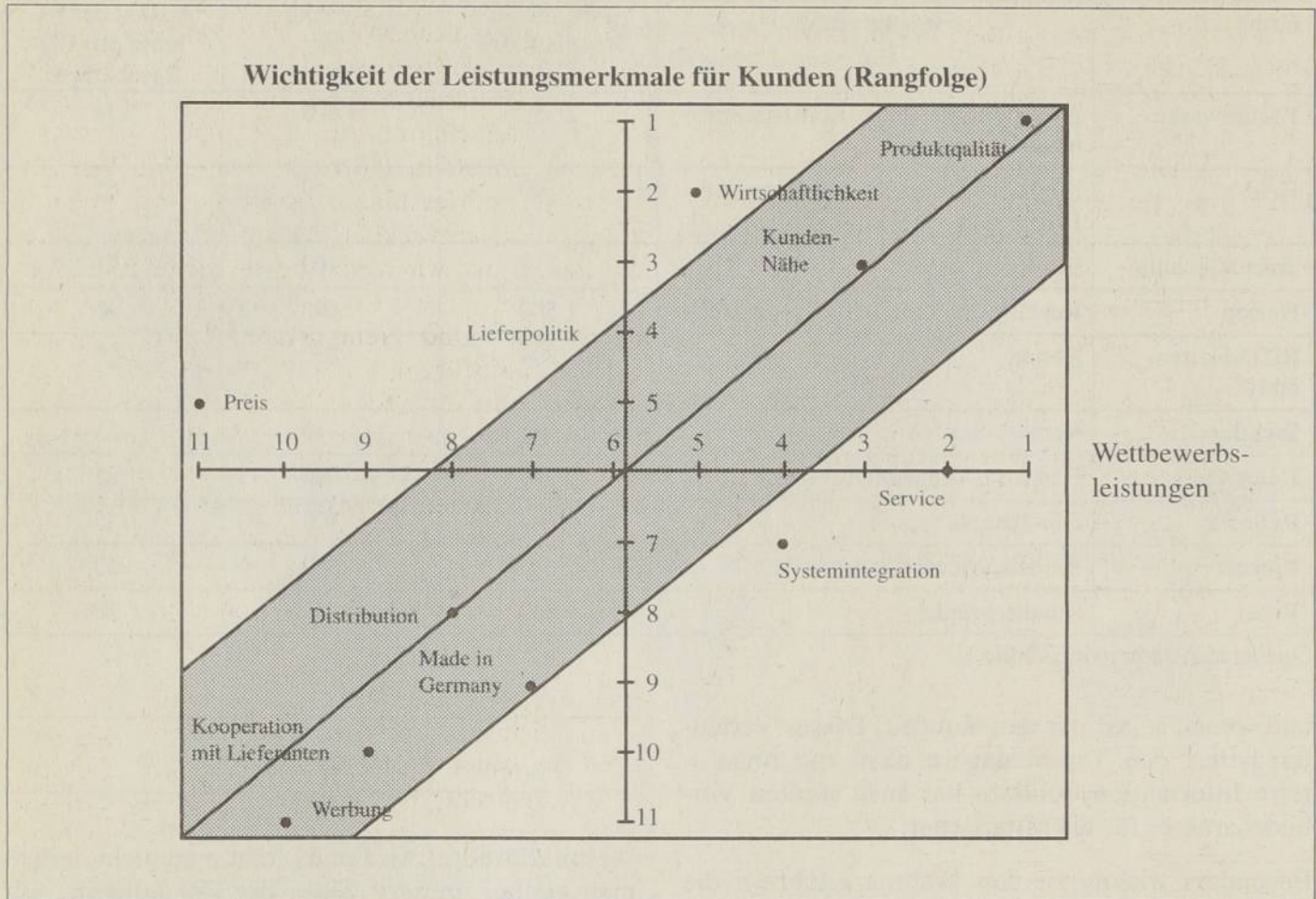
Weltmarktführer wird und bleibt man nicht, indem man andere imitiert. Eines der Fundamente, auf dem die Weltführerschaft der *Hidden Champions* begründet ist, bildet die extrem hohe Innovation. Häufig haben diese Unternehmen als Pioniere ein Produkt eingeführt oder einen neuen Markt geschaffen. Vielen von ihnen ist es gelungen, diese Pionierstellung in eine langandauernde Überlegenheit umzuwandeln.

Interessant ist ein Vergleich mit Großunternehmen. An der Zahl internationaler Patente gemessen, ist Siemens das innovativste Großunternehmen der Welt. Siemens besitzt etwa zehn Patente pro hundert Mitarbeiter. Die Auswahl von *Hidden Champions* in Tabelle 3 zeigt, daß diese Firmen – am Indikator „Zahl der Patente pro hundert Mitarbeiter“ gemessen – Siemens um ein Mehrfaches übertreffen.

Viele der in Tabelle 3 aufgeführten Firmen erzielen mehr als 75 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger als fünf Jahre sind. Zu dieser Kategorie zählen z. B. RUD, der Weltmarktführer für Industrieketten, oder Kärcher, der Weltmarktführer für Hochdruckreiniger.

Die Innovativität der Weltmarktführer beschränkt sich jedoch nicht auf die Produkte, sondern bezieht auch Prozesse ein. Die Firma Würth hat Ordnung und systematische Bestandshaltung in die Ersatzteillager Tausender von Autoreparatur- und Tischlerwerkstätten gebracht. Barth, Welt-

Abbildung 3: Wettbewerbsvorteilsmatrix für die „Hidden Champions“



Quelle: Eigene Darstellung.

marktführer für Hopfen, vereinfachte den Brauprozess, indem er entsprechend dem vorgegebenen Gewicht und Geschmack Hopfen in Beuteln (ähnlich Teebeuteln) abpackte. Dies mag zwar nicht als radikale Innovation erscheinen, es bietet jedoch dem Brauer erhebliche Vorteile, weil das Wiegen und Konfektionieren des Hopfens überflüssig wird. Die Firma Putzmeister, Weltmarktführer für Betonpumpen, hat einen Roboter zum Waschen von Flugzeugen entwickelt, der für die Fluggesellschaft nicht nur die Kosten senkt, sondern auch die Zeiten für Wartung reduziert.

Die *Hidden Champions* sind jedoch nicht einseitig technologiefixiert, vielmehr gelingt es ihnen, Technik und Markt als gleichwertige Antriebskräfte zu integrieren. Die Stimme des Kunden dringt bei der Innovation weitaus besser durch als in den meisten großen Unternehmen.

VI. Wettbewerbsvorteile

Weltmarktführer wird man nicht, indem man weichen Wettbewerb betreibt. Nein, die *Hidden Champions* sind ausgesprochen harte Wettbewer-

ber. Ihre Wettbewerbsstrategie zielt eher auf Differenzierung als auf Kostenvorteile ab. Sie besitzen klare Wettbewerbsvorteile vor allem in Produktqualität und Service. Diese können dauerhaft aufrechterhalten werden, weil sie auf überlegenen internen Kompetenzen beruhen, die nur schwer nachgeahmt werden können.

Abbildung 3 gibt die Wettbewerbsposition der *Hidden Champions* wieder. Auf der vertikalen Achse ist die Wichtigkeit des jeweiligen Leistungsmerkmals für die Kunden abgetragen. Die horizontale Achse zeigt die relative Wettbewerbsleistung.

Produktqualität steht bei Wichtigkeit und Wettbewerbsleistung an erster Stelle. Insgesamt ist festzustellen, daß Wichtigkeit und Wettbewerbsleistung sehr gut aufeinander abgestimmt sind. Lediglich beim Preis gibt es eine Nachteilsposition, die jedoch durch Überlegenheit in mehreren wichtigeren Merkmalen ausgeglichen wird.

Auffallend bei den führenden Firmen ist nicht nur die bereits erwähnte Kunden-, sondern auch eine ausgeprägte Konkurrenznähe. Die Weltmarktführer liefern sich einen direkten Head-On-Wettbewerb mit Spitzenkonkurrenten. Häufig findet man die führenden Firmen in einer Branche an einem

Ort oder in regionaler Nähe. Dies legt einen Vergleich mit Spitzenathleten nahe, die ebenfalls oft an einem Ort gegeneinander trainieren. Die zwei weltführenden Firmen für Montageprodukte, Würth und Berner, sitzen beide in Künzelsau. Top-Weltfirmen für chirurgische Instrumente wie Aesculap, Storz oder Martin befinden sich in Tuttlingen. Die beiden weltmarktführenden Hersteller von Flaschenabfüllanlagen, Krones und KHS, liefern sich einen erbitterten Wettbewerb. Weltklasse scheint am ehesten durch einen solchen leistungssteigernden Wettbewerb erreichbar. Hierbei sollten allerdings ein ruinöser Preiswettbewerb vermieden und die Konkurrenz auf leistungssteigernde Merkmale konzentriert werden.

Ein weiterer Aspekt der Wettbewerbsstrategie bezieht sich darauf, daß die Weltmarktführer nirgendwo in der Welt Wettbewerber in Ruhe lassen bzw. ihre Marktanteile verbissen verteidigen. Weltmarktführer bleibt man nur, wenn man keine anderen Konkurrenten aufkommen läßt. Man muß Angreifer früh zurückschlagen.

VII. Strategische Allianzen und Outsourcing

Strategische Allianzen und *Outsourcing* – Auslagerung von Produktionsstufen – sind Schlagworte, die sich in der modernen Managementliteratur und -lehre großer Beliebtheit erfreuen. Viele Unternehmen haben diese Wege gewählt, um Kosten zu reduzieren oder neue Märkte zu erschließen.

Was halten die Weltmarktführer von diesen modernen Konzepten? In einem Satz: Nicht viel!

Vielmehr halten sie eine hohe Wertschöpfungstiefe in der Produktion für sehr wichtig. Als Begründung werden vor allem die hohen Qualitätsstandards angeführt, die durch externe Lieferanten nicht sicherzustellen sind. So betreibt z. B. die Firma Heidelberg Druckmaschinen, Weltmarktführer bei Offset-Druckmaschinen, eine eigene Gießerei, weil man nur so die extrem hohe Qualität gewährleisten kann. Noch sensibler sind die *Hidden Champions* bezüglich der Tiefe in der Forschung und Entwicklung. Auf diesem Feld sind sie gegenüber Kooperationen äußerst verschlossen. Sie sehen das als eine entscheidende Voraussetzung, um ihr Know-how und ihre Kernkompetenz zu schützen.

Die Neigung zum Selbermachen statt zum *Outsourcing* geht jedoch noch weiter. Viele der Weltmarktführer stellen sogar die Maschinen selbst her,

auf denen sie ihre Endprodukte fertigen. Unter Kostengesichtspunkten ist eine solche Fertigungstiefe sicherlich kaum zu rechtfertigen. Hingegen wird sie als wirkungsvoller Weg angesehen, eine einzigartige Wettbewerbsstellung zu schaffen. So sagt etwa Friedrich Hoppe, Seniorchef der Firma Hoppe, Marktführer für Tür- und Fensterbeschläge: „Ungefähr 10 Prozent unserer Belegschaft bauen eigene Maschinen, die wir äußerst geheimhalten. Wir entwickeln und produzieren diese Maschinen, und wir verkaufen sie nicht an andere. Unser wesentliches Know-how steckt in diesen Maschinen.“ Und Heinz Hankammer, Gründer und Geschäftsführer von Brita-Wasserfilter, fragt: „Warum sollte ein anderer besser sein in der Herstellung dieser Maschinen? Brita ist Weltmarktführer, weil das Produkt einzigartig ist und auf einzigartigen Maschinen hergestellt wird.“ Gleiches gilt für die Firma Haribo, Weltmarktführer bei Gummibärchen; auch sie entwickelt und baut ihre eigenen Maschinen und zeigt diese Besuchern nicht gerne.

Auch die folgenden Zitate zu führenden Firmen unterstreichen diese Einstellung. So wird über Miele berichtet: „Möglichst viele Teile werden selbst hergestellt, das Ganze vorzugsweise in einer überschaubaren Region mit bodenständigen Bewohnern. Daran wird sich vorläufig auch nichts ändern.“¹ Und über die Firma Braun wird folgendes gesagt: „Braun fertigt so gut wie alles selbst, bis hin zu Sondermaschinen für die Produktion und bis zu den kleinen Schrauben in den Rasierern. Man habe hohe Qualitätsansprüche, und diese seien auf dem Markt nicht zu günstigeren Konditionen einzulösen, wird gesagt.“² Zu dem letzten Zitat ist zu ergänzen, daß Braun in vier seiner sechs Geschäftsfelder Weltmarktführer ist und in den beiden anderen sich ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit den führenden Herstellern in der Welt liefert.

Wenn Weltklassefirmen solche Einstellungen haben, muß dies Anlaß zum Nachdenken sein. Die Grundlage von Wettbewerbsüberlegenheit liegt in den internen Kompetenzen. Und hier scheint jedes Unternehmen gut beraten, sich auf seine eigenen Stärken zu verlassen. Dies gilt primär für die Kernkompetenzen, weniger hingegen für Wertschöpfungsprozesse, die im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile nicht essentiell sind. Hier lagern die *Hidden Champions* auch sehr systematisch aus. Sie haben selten eigene Rechts- oder Steuerabteilungen, sondern geben solche Aufgaben lieber an externe Fachleute.

1 Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 30. Mai 1995.

2 FAZ vom 21. August 1995.

VIII. Mitarbeiter

Im Rahmen unseres Projektes haben wir mehr als hundert Weltmarktführer besucht. Immer wieder fiel auf, daß in diesen Firmen eine Situation herrschte, die man mit „mehr Arbeit als Köpfe“ umschreiben kann. Damit ist gemeint, daß die Mitarbeiter vollbeschäftigt sind, herausgefordert und hochproduktiv eingesetzt werden. Die Krankenstände in den führenden Firmen liegen in der Regel unter vier Prozent und machen damit z. B. nur die Hälfte des in der deutschen Automobilindustrie üblichen Prozentsatzes aus. Allein dieser niedrige Krankenstand bedeutet einen Kostenvorteil, der sich in einem mittelgroßen Unternehmen auf mehrere Millionen DM beläuft.

In der Stammebelegschaft gibt es bei den Weltmarktführern nur eine äußerst niedrige Fluktuation. Hingegen wird bei neuen Arbeitsverhältnissen scharf selektiert. Probezeit wird im eigentlichen Sinne und nicht als hohles Schlagwort verstanden. Die Gruppe übernimmt in diesem Selektionsprozeß die entscheidende Rolle. Wie in einem Fußballteam beeinflussen leistungsschwache Spieler die Leistung negativ und werden deshalb vom Team nicht toleriert.

Viele der *Hidden Champions* befinden sich an ländlichen Standorten. Diese Situation fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, macht aber auch das Unternehmen stark von den Mitarbeitern abhängig. Klaus Grohmann von der Firma Grohmann Engineering geht sogar so weit, daß er das extrem hohe Leistungsniveau in seinem Unternehmen nur an einem ländlichen Standort für realisierbar hält. Dort ist die Ablenkung geringer, die Mitarbeiter konzentrieren sich besser auf die Arbeit. Er hat deshalb den Standort seines Unternehmens von Düsseldorf nach Prüm/Eifel verlegt.

IX. Führungspersönlichkeiten

Wer sind die Personen, die hinter den Erfolgen der Weltmarktführer stehen? Hier kommen wir zu den eigentlichen Wurzeln der unglaublichen Erfolge. Wenn ich das auffallendste Merkmal der Weltmarktführer herausgreifen soll, so sind die Führungspersönlichkeiten zu nennen. Die unermüdlige Kraft und Energie dieser Personen an der Spitze haben mich stets tief beeindruckt. Es handelt sich um ausgeprägte Unternehmertypen, die durch fünf Merkmale geprägt sind:

– *Einheit von Person und Aufgabe:* So wird über Hans Riegel von Haribo gesagt: „Seine Person und sein Unternehmen waren immer eine Einheit.“

– *Zielstrebigkeit:* Viele der *Hidden-Champions*-Gründer und -Chefs sind von einer Idee besessen, die sie nie aus den Augen verlieren.

– *Furchtlosigkeit:* Die Führungspersönlichkeiten haben nicht die gleichen Hemmungen und Befürchtungen, die andere empfinden. Sie sind weniger gehemmt durch Risikowahrnehmung, begrenztes Wissen oder unzureichende Kenntnis von Fremdsprachen. Viele haben den Sprung nach Amerika gewagt und haben dort ihre Firmen gegründet, ohne selbst Englisch zu sprechen.

– *Vitalität und Ausdauer:* Helmut Aurenz von ASB Grünland, Weltmarktführer für Blumenerde, sieht Ausdauer als den wichtigsten Erfolgsfaktor an.

– *Begeisterungsfähigkeit:* Kein Gründer der *Hidden Champions* konnte die Weltmarktführerschaft allein erringen. Jeder mußte vielmehr ein Team begeistern. Das ist ihnen gelungen.

Die Führungsstile sind ambivalent und manchmal widersprüchlich. Es geht autoritär, zuweilen sogar diktatorisch zu, wenn die Grundsätze und -werte des Unternehmens betroffen sind. Es gibt jedoch ausreichend Spielraum und Partizipation in der Art und Weise, wie diese Prinzipien ausgeführt und umgesetzt werden. Die Regelungsdichte bezüglich der Ausführung ist weitaus geringer als in großen Unternehmen.

Ein herausragendes Merkmal bildet die hohe Führungskontinuität. Im Durchschnitt bleiben die Chefs der Weltmarktführer 22 Jahre an der Spitze ihres Unternehmens. Für ausgewählte ältere Unternehmen sind die Amtszeiten der Geschäftsführer jedoch noch weitaus höher, wie Tabelle 4 zeigt. Die hohe Kontinuität muß im Zusammenhang mit den langfristigen Zielen gesehen werden, deren Verfolgung über Jahrzehnte zur heutigen Weltmarktstellung führte.

X. Zusammenfassung und Diskussion

Faßt man die Erfolgsstrategien der Weltmarktführer zusammen, so fällt auf, daß sie Einseitigkeit vermeiden. Statt die Polarität von Aspekten der Unternehmensführung im Sinne eines „Entweder . . . oder“ einseitig zu gewichten, neigen sie dazu, jeweils beide Seiten der Medaille im Sinne

Tabelle 4: Durchschnittliche Amtszeit der Geschäftsführer bei ausgewählten „Hidden Champions“

Firma	Gründung (Jahr)	Hauptprodukt	Alter der Firma	Anzahl der Geschäftsführer	Durchschnittliche Amtszeit pro Geschäftsführer (in Jahren)
Netzsch	1873	Maschinen für Keramik-Ind.	121	3	40,3
Glasbau Hahn	1836	Vitrinen für Museen	158	4	39,5
Böllhoff	1877	Schrauben und Muttern	117	3	39,0
seca	1840	Medizinische Waagen	154	4	38,5
Haribo	1920	Gummibärchen	75	2	37,5
EJOT	1922	Selbstschneidende Schrauben für Kunststoffe	72	2	36,0
Stihl	1926	Motorsägen	68	2	34,0
von Ehren	1865	Große lebende Bäume	130	4	32,5
Carl Jäger	1897	Weihrauch-Kegel, -Stäbe	97	3	32,3
Loos	1865	Dampf- und Heißwasserkesselsysteme	129	4	32,2
Bizerba	1866	Elektronische Waagen	128	4	32,0
Martin Merkel	1899	Dichtelemente	95	3	31,6
Probat Werke	1868	Kaffeeröstmaschinen	126	4	31,5
Bruns	1875	Baumschule	120	4	30,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

eines „Sowohl... als auch“ zu berücksichtigen. Sie definieren ihren Markt also sowohl eng im Hinblick auf Produkt und Technologie als auch breit im Hinblick auf die regionale Dimension. Sie sind sowohl markt- als auch technologieorientiert. Gutes Polaritätsmanagement besteht darin, solche scheinbar gegensätzlichen Orientierungen unter einen Hut zu bringen. Und diesen Grundsatz beherzigen die *Hidden Champions* für fast alle Lektionen, die wir in diesem Artikel angesprochen haben. Tabelle 5 vermittelt einen Überblick zu diesen Aspekten des Polaritätsmanagements.

Faßt man nun die Erfolgsstrategien der Weltmarktführer zusammen, so bietet sich eine Darstellung in drei Kreisen gemäß Abbildung 4 an. Im Kern steht die starke Führerschaft als eigentliche Ursache des Erfolges. Diese Führerschaft setzt ambitionöse Ziele und Visionen, die oft über Jahrzehnte hinausreichen. Die Elemente des Kerns werden transformiert in die internen Kompetenzen des inneren Kreises. Hierbei bildet die Philosophie des Sichverlassens auf die eigenen Stärken die Grundlage. Selektierte und motivierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung, um die ambitionösen Ziele umzusetzen. Kontinuierliche Innovation, die

sowohl vom Markt als auch von der Technologie getrieben wird, bildet das Mittel zur Nutzung der externen Chancen im äußeren Kreis.

Diese externe Chancennutzung ist durch einen engen Marktfokus sowie hohe Kundennähe gekennzeichnet. Gegenüber dem Wettbewerb werden klare Vorteile realisiert. Und das Ganze geschieht im Rahmen einer globalen Orientierung, die den gesamten Weltmarkt umfaßt.

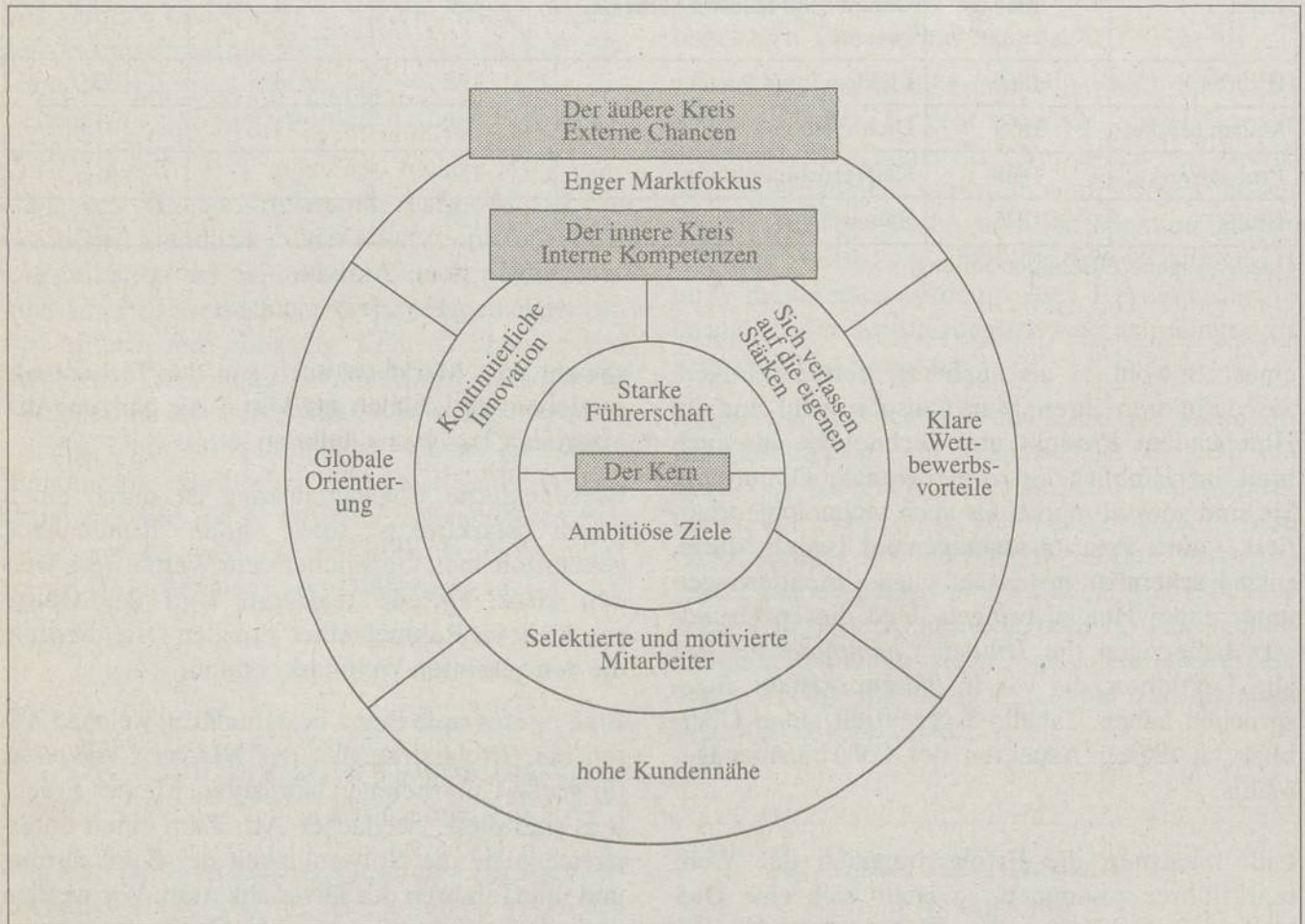
Eine interessante Frage besteht darin, welche Lehren die Erfolgsstrategien der *Hidden Champions* für große Unternehmen beinhalten. Meines Erachtens sind diese zweifacher Art: Zum einen unterstreichen sie die Notwendigkeit der Fokussierung und die Gefahren der Diversifikation. Wir werden deshalb in Zukunft auch bei Großunternehmen eine verstärkte Fokussierung erleben. Die aktuellen Beispiele wie etwa bei Schering, Hoechst, Daimler Benz oder die Zerschlagung von AT&T unterstreichen diese Tendenz und Notwendigkeit. Doch auch in Zukunft wird es diversifizierte Großkonzerne geben. Diese müssen jedoch lernen, ihre Einheiten wie *Hidden Champions* zu führen. Jürgen Dormann, Vorstandsvorsitzender der Hoechst AG, sagt dazu: „Unsere einzelnen Geschäftsbereiche müssen wie eigenständige Unternehmen am

Tabelle 5: Unternehmenspolitik der „Hidden Champions“ – Vom „Entweder... oder“ zum „Sowohl... als auch“

Aspekt	Sowohl ...	als auch ...
Markt	eng (Produkt, Technologie)	breit (Welt, Region)
Antriebskraft/Innovation	marktgetrieben	technologiegetrieben
Strategie	externe Chancen	interne Ressourcen/Kompetenzen
Innovation	Produkt	Prozeß
Zeithorizont	kurz (Effizienz)	lang (Effektivität)
Wettbewerbsvorteil	Produktqualität	Service/Beziehung
Ort der Wertschöpfung	Insourcing (Kernaktivitäten)	Outsourcing (Nicht-Kernaktivitäten)
Fluktuation	hoch (in anfänglicher Selektionsphase)	niedrig (Stammpersonal)
Führerschaft	autoritär (Grundwerte, Ziele)	partizipativ (Details, Prozeß)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Abbildung 4: Die drei Kreise der „Hidden Champions“



Quelle: Eigene Darstellung.

Markt agieren, darum können wir von den *Hidden Champions* viel lernen.“ Die schwierige Balance zwischen zentralen Synergien und dezentraler Fokussierung ist allerdings nicht leicht in den Griff zu bekommen. Doch nur dort, wo die Zusammenfassung von Geschäften in einem Konzernverbund echte Wertsynergien bringt, wird der diversifizierte Großkonzern seine Berechtigung behalten.

Die Lektionen der Weltmarktführer eignen sich auch hervorragend für ein *Hidden Champions-Audit*. Hierbei wird zunächst die Wichtigkeit der einzelnen Strategiemerkmale festgelegt. Sie variiert von Markt zu Markt. In einem zweiten Schritt wird dann die Leistung des Unternehmens in bezug auf das jeweilige Kriterium bewertet. Wir haben solche *Audits* in zahlreichen Unternehmen

durchgeführt. Bei solchen Analysen stellen sich oft gravierende Mängel hinsichtlich der Beachtung der Marktführerlektionen heraus. Sicherlich kann man diese Lektionen nicht im Sinne von Patentrezepten anwenden. Andererseits zeigen sie die Wege auf, auf denen eine große Zahl von Unternehmen zu Weltmarktführern geworden ist. Und solche empirischen Lehren sollte man nicht gering schätzen.

XI. Neun Lektionen für unternehmerischen Erfolg

Lektion 1: Die *Hidden Champions* streben Marktführerschaft an – sonst nichts. Sie verfolgen das klare Ziel, in ihren Märkten die Nummer eins in der Welt zu sein, und setzen dieses Ziel mit großer Ausdauer um.

Lektion 2: Die *Hidden Champions* verstehen die Marktdefinition nicht als extern vorgegeben, sondern als Teil ihrer Strategie. Sie definieren ihre Märkte eng und beziehen dabei Kundenbedürfnis und Technologie ein. Sie sind fokussiert sowie eher tief als breit. Sie konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und vermeiden Ablenkungen.

Lektion 3: Die *Hidden Champions* kombinieren ihre Spezialisierung in Produkt und Know-how mit globaler Vermarktung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten mit eigenen Tochtergesellschaften präsent und delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte. So erreichen sie trotz ihrer Nischenmärkte „Economies of Scale“ und verhindern das Entstehen neuer Konkurrenten in fremden Märkten.

Lektion 4: Die *Hidden Champions* haben eine sehr hohe Kundennähe – insbesondere zu ihren Top-Kunden. Die Kundennähe umfaßt alle Funktionen und Ebenen. Sie sind hingegen keine Marketingprofis im Lehrbuchsinne. Sie verkaufen primär über den Wert, nicht über den Preis, ohne jedoch die Kosten zu vernachlässigen.

Lektion 5: Die *Hidden Champions* sind hochinnovativ. Innovation heißt für sie Produkt und Prozeß. Innovationen (oft Durchbruchinnovationen) sind das Fundament ihres langfristigen Erfolges. Bei ihren Innovationen integrieren die *Hidden Champions* Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte und erreichen damit die Synergie von internen Kompetenzen und externen Marktchancen.

Lektion 6: Die *Hidden Champions* schaffen ausgeprägte Wettbewerbsvorteile bei Produktqualität und Service. Sie sind räumlich nahe an ihren weltbesten Wettbewerbern und suchen aktiv die Konkurrenz mit diesen. Sie verteidigen ihre Wettbewerbsposition verbissen und sofort.

Lektion 7: Die *Hidden Champions* vertrauen auf ihre eigenen Kräfte. Sie glauben nicht, daß andere ihre Probleme lösen. Um ihr Know-how und ihre Kernkompetenzen zu schützen, mißtrauen sie Kooperationen und strategischen Allianzen.

Lektion 8: Die *Hidden Champions* zeichnen sich durch hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter aus. Sie haben stets „mehr Arbeit als Köpfe“, im frühen Stadium eines Arbeitsverhältnisses wird scharf selektiert. Langfristige Fluktuation und Krankenstand sind hingegen gering. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch breite Einsetzbarkeit sowie hohe Aktivität bei Verbesserungsvorschlägen und Lernbereitschaft aus.

Lektion 9: Die Führungspersönlichkeiten der *Hidden Champions* leben die Einheit von Person und Aufgabe. Sie führen autoritär in den Grundwerten und partizipativ im Detail. Sie sind große Energieträger und Inspiratoren. Die Kontinuität in der Führung ist extrem hoch.

Im Fazit bleibt zu sagen, daß die *Hidden Champions* ihren eigenen Weg gehen. Sie machen vieles anders als andere Unternehmen und als es populäre Management-Gurus unserer Zeit predigen. Sie haben keine geheime Erfolgsformel. Dagegen achten sie sehr auf gesunden Menschenverstand. Das klingt einfach, ist jedoch schwierig umzusetzen. Vielleicht ist dies die wichtigste Lektion.

Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der betrieblichen Praxis

Empirische Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Zunächst vielleicht wissenschaftlich „betitelt“ und trocken erscheinende Untersuchungen dürfen – und sollten vielleicht auch! – Spaß machen und zu „Aha-Effekten“ führen. Dies kann selbst der eilige Leser mit Stift und Zettelchen erproben: Notieren Sie bis zu zehn Faktoren, die Ihrer Meinung nach den Erfolg einer Unternehmung bedingen und steigen sie dann direkt bei den Ergebnissen ein (Abschnitt III). Hätten/Haben Sie's gewußt?

I. Die Ermittlung „wirksamer“ Erfolgsfaktoren: Schritte auf einem langen Weg

1. Stand der Erfolgsfaktorenforschung

Etwa seit Mitte der siebziger Jahre gewinnt in der Betriebswirtschaftslehre eine Forschungsrichtung zunehmend an Bedeutung, die sich dezidiert mit der Untersuchung zentraler Einflußgrößen des Unternehmungserfolges beschäftigt: die Erfolgsfaktorenforschung. Sie richtet sich auf die Schlüsselfaktoren des Gesamtunternehmungserfolges. Bei einer weiten Fassung der „Erfolgsfaktorenforschung“ könnten zunächst alle relevanten Managementansätze als erfolgsgestaltende Handreichungen in Frage kommen: Sie wollen letztlich „praktische“ Handlungsanweisungen geben für die Formulierung, Einführung und die kontrollierte Weiterentwicklung einer Strategie und der erforderlichen Unternehmungssysteme, was inhaltlich die Festlegung von Zielen und der notwendigen Aktionen meint – immer vor dem Hintergrund einer Erreichung „lebenswichtiger“ Erfolgsregionen.

Allerdings unterscheidet sich die Erfolgsfaktoren- von der Managementforschung, denn eine Verfolgung vorgenannter Idee würde zu einem unüberschaubaren Kosmos von erfolgsbezogenen „Ursa-

Dieser Beitrag stellt exemplarisch ausgewählte Befunde und praxisbezogene Gestaltungshinweise aus einem wesentlich umfassenderen Konzept dar. Er basiert auf: Claus Steinle/Jasmin Kirschbaum/Volker Kirschbaum, Erfolgreich überlegen – Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt am Main 1996.

chen“-Feldern führen und zur letztlich banalen Aussage, daß Erfolg von der sorgfältigen Beachtung und Gestaltung einer komplexen Vielfalt von Faktoren abhängt, die allesamt irgendwie Erfolg bedingen.

Durch das Konzept „kritischer“ Erfolgsfaktoren, mit dessen Hilfe der Unternehmungserfolg einigen wenigen, aber ausschlaggebenden Faktoren zugeschrieben wird, kann dieses Problemfeld überwunden werden. Der Gefahr einer daraus resultierenden (zu) rigorosen Auslese von Erfolgsfaktoren und einer zu groben und „holzschnittartigen“ Erfassung und Darstellung sehen sich insbesondere zwei empirisch-praktische Untersuchungen gegenüber, denen die Erfolgsfaktorenforschung aber dennoch wichtige Impulse verdankt: die Studien von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman und das sogenannte *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS-)Projekt.

Peters und Waterman¹ analysieren die Merkmale erfolgreicher amerikanischer Großunternehmungen. Dabei identifizieren sie acht zentrale Merkmale, die primär die Bedeutung der Unternehmenskultur sowie anderer „weicher“ Faktoren herausstellen. Trotz der sehr verständlichen Darstellung und der eingängigen Diktion sowie der daraus entstandenen Popularität hat ihre Studie eine herbe und in Teilen vernichtende Kritik erfahren². Dabei wurde die Globalität der Erfolgsfaktoren ebenso kritisiert wie ihre jeweils isolierte Betrachtung und auf die Gefahr einer plakativen Übereinfachung und ungenügenden Problembewältigung hingewiesen.

Im Vergleich zu dieser eher populärwissenschaftlichen Schrift versucht das PIMS-Projekt einem empirischen und einem wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden. Auf Grundlage einer Datenbank mit Informationen aus etwa 450 Unter-

1 Vgl. Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen (Orig.: In Search of Excellence), Landsberg/Lech 1984. Anmerkung der Redaktion: Siehe hierzu den ausführlichen Beitrag von Hagen Rudolph in diesem Heft, S. 34.

2 Vgl. zu den vielfältigen Problemfeldern, die den Ansatz von T.J. Peters und R.H. Waterman in Frage stellen, insbesondere Wilfried Krüger, Hier irrten Peters/Waterman, in: Harvard Manager, (1989) 1, S. 13–18.

nehmungen bzw. ca. 3 000 Geschäftsbereichen in den USA sowie Westeuropa wurden 37 grundlegende Einflußfaktoren auf den *Return on Investment* (Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Anlage- und Umlaufvermögen) – der als Erfolgsindikator gilt – festgestellt³. Obwohl die PIMS-Studien einen wichtigen und im Kern explorativen Schritt zur Bestimmung möglicher Erfolgsbereiche darstellen, haben auch sie eine nicht unerhebliche Kritik erfahren. Sie bezieht sich wegen der starken marktlichen Orientierung des Programms insbesondere auf seine Unvollständigkeit (andere mögliche Erfolgsbereiche bleiben „ausgeblendet“) sowie auf die teilweise ungeklärten Kausal-Zusammenhänge⁴.

Der hier nur sehr grob skizzierte Stand der Erfolgsfaktorenforschung läßt sich dahingehend zusammenfassen, daß bislang noch kein Konzept vorliegt, das insgesamt wichtige Anforderungen hinreichend erfüllen könnte⁵.

2. Entwicklung und Konzept des Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projektes (HEFAP)

Ausgangspunkt der Konzeption des Erfolgsfaktorenmodells und seiner Komponenten ist zunächst die Bestimmung eines ganzheitlichen Rahmens zur Erfassung des Unternehmungsgeschehens. Dieses „Einbettungsumfeld“ kann im *Strategischen Management* gesehen werden⁶. Die Zielorientierung des Strategischen Management liegt in der Fragestellung: „Tun wir das Richtige?“ Im

3 Entwicklung und Stand des PIMS-Projekts sowie wesentliche Quellen verdeutlichen z. B. Robert D. Buzzle/Bradley T. Gale, *Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1989.

4 Vgl. z. B. R. Jacobson, *Unobservable effects and business performance*, in: *Marketing Science*, 9 (1990), S. 74–85.

5 Dazu gehören unter anderem die

- Schaffung eines umfassenden Rahmens potentiell erfolgskritischer Faktoren,
- Komplexitätsreduktion durch Unterscheidung ausgewählter Erfolgsebenen (exogene Bedingungen/Markt/Umfeld. Eigenschaften der Unternehmung; Strategie; Managementsysteme und -instrumente; Strukturgrößen; Funktionelle und personelle Charakteristika),
- Operationalisierung der Vielschichtigkeit, Eigenkomplexität und Wechselwirkungen der Erfolgs-„Ursachen“,
- Einbettung in ein Konzept „Strategischen Management“, da es sich bei Erfolgsfaktoren um strategisch bedeutsame „Vorsteuergrößen“ handelt,
- empirische Überprüfung potentiell erfolgskritischer Faktoren, um Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmungen in der Praxis festzustellen und
- Formulierung konkreter und mindestens empirisch „beleuchteter“ erfolgsfaktorenbezogener Gestaltungsempfehlungen für die Praxis.

6 Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.1 bei Claus Steinle/Jasmin Kirschbaum/Volker Kirschbaum, *Erfolgreich überlegen – Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis*, Frankfurt am Main 1996.

Mittelpunkt der Erfolgsfaktorenkonzepte steht dagegen die Frage: „Welches sind die kritischen Faktoren für unseren Erfolg, und wie können wir diese beeinflussen?“ Erfolgsfaktoren kommt damit eine wichtige Rolle einerseits als Prüfbasis für die gegenwärtigen Strategien im Bereich des Strategischen Management zu, andererseits stellen sie Orientierungsfelder für die konzeptionell-planerischen Aktivitäten dar. Dabei steht die Analyse des positiven Unternehmungserfolgs im Vordergrund, nicht aber die des negativen Erfolgs, die in der Krisen- oder Insolvenzforschung behandelt wird. Grundlegend ist bei der positiven Erfolgsorientierung die Annahme, daß Erfolg und Mißerfolg auf die gleichen Ursachenkategorien zurückzuführen sind. So wird angenommen, daß z. B. der EDV-Einsatz (je nach Ausprägung) sowohl zu positivem als auch zu negativem Erfolg beitragen kann bzw. mit diesem einhergeht. Eine weitere Bestimmung des HEFAP-Konzeptes erfolgt dabei insbesondere durch die Idee kritischer Erfolgsfaktoren, die den Erfolg einigen wenigen Einflußfaktoren zuschreibt⁷.

Erfolg wird im HEFAP in „klassisch-betriebswirtschaftlicher“ Sicht in Form von zwei Indikatorgrößen gemessen:

- *Return on Investment* (ROI) und
- *Cash Flow* (CF).

ROI – als eher längerfristig orientierte finanzwirtschaftliche Kennziffer – umschreibt dabei den Gewinn im Verhältnis zum „Investment“, das in grober Annäherung in Form des eingesetzten Anlage- und Umlaufvermögens bestimmt werden kann. CF – als eher kürzerfristig orientierte ökonomisch-monetäre Größe – umfaßt die (verdienten) Abschreibungen und den erreichten Gewinn.

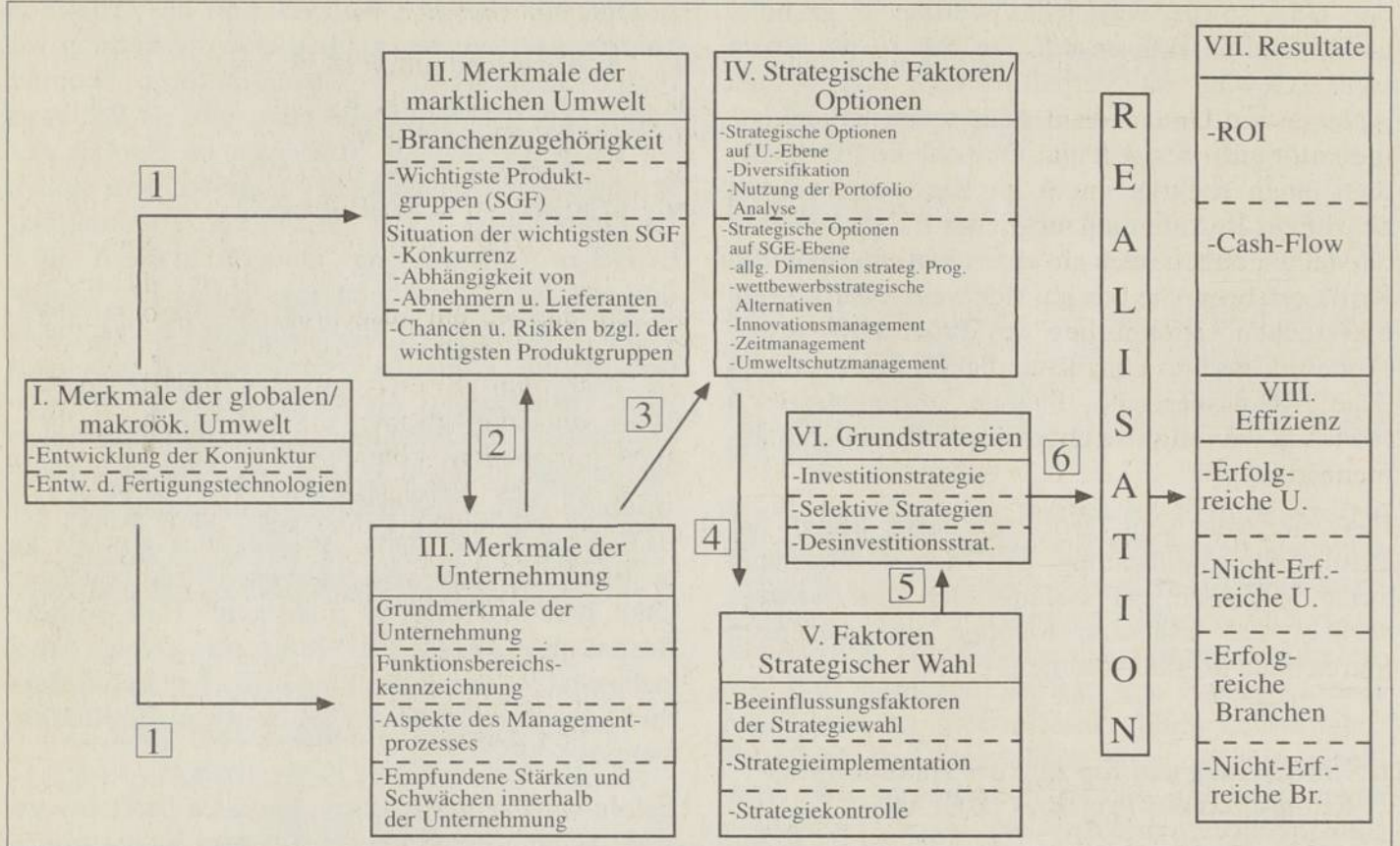
Als erfolgreich werden im HEFAP Unternehmungen eingeordnet, die im Vergleich zu ihrer Branche in den letzten fünf Jahren ein besseres oder deutlich besseres Ergebnis beim ROI oder CF vorweisen können – und zwar aufgrund einer Selbsteinschätzung. Vor diesem Hintergrund können mit Abbildung 1 die zentralen Faktorblöcke des HEFAP-Erfolgsfaktorenmodells verdeutlicht werden; sie bedürfen einer kurzen Erläuterung:

Die „exogenen“ (von außen kommenden) Erfolgsfaktoren zeigen sich in zwei Blöcken von Variablen:

- I. Merkmale der globalen/makroökonomischen Umwelt,
- II. Merkmale der marktlichen Umwelt.

7 Vgl. Friedrich Hoffmann, *Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen*; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (1986) 10, S. 831–843.

Abbildung 1: Faktorblöcke des HEFAP-Erfolgsfaktorenmodells



ROI (Return on Investment) = Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Anlage- und Umlaufvermögen (Kapitalrendite)
 Cash-Flow = Abschreibungen und erreichter Gewinn.

Quelle: Eigene Darstellung.

Beide Blöcke sind als inhaltliche Präzisierungen der „umhüllenden“ Umwelt zu sehen; als Fragenbereiche umfaßt die *globale Umwelt* hier speziell die Entwicklung der Konjunktur sowie den Stand der Fertigungstechnologien. Die *marktliche Umwelt* beinhaltet neben der Abfrage der Branchenzugehörigkeit insbesondere die Bestimmung der wichtigsten Produktgruppe, wobei deren Lage am Markt (Konkurrenzsituation, Abhängigkeit von Abnehmern/Lieferanten, Verdrängungsgefahren) sowie die damit gegebenen Risikenpotentiale zu erheben sind.

Die „endogenen“ (primär von innen heraus entstehenden) Erfolgsfaktoren zeigen sich in vier Blöcken von Variablen:

- III. Merkmale der Unternehmung,
- IV. Strategische Faktoren/Optionen,
- V. Faktoren Strategischer Wahl,
- VI. Grundstrategien.

Die *Merkmale der Unternehmung* lassen sich über Grundcharakteristika (wie z. B. Beschäftigtenzahl, Aspekte des grundlegenden Leitbildes), Funktionsbereichskennzeichen, Aspekte des Managementprozesses sowie der diesbezüglich empfundenen Stärken und Schwächen inhaltlich füllen.

Strategische Faktoren/Optionen umfassen zum einen auf Unternehmungsebene die Differenzierungsproblematik, auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten die Dimensionierung strategischer Programme (z. B. breites/enges Leistungsangebot; traditionelle/innovative Wettbewerbsverhaltensmuster; hohe/niedrige Fertigungstiefe u. ä.) sowie wettbewerbsstrategische Alternativen wie z. B. Innovationsmanagement, Zeitmanagement oder Umweltschutzmanagement.

Die *Faktoren Strategischer Wahl* umfassen Beeinflussungskriterien der Strategiewahl (z. B. Abstimmung von Ressourcen und Strategie; Steuerungsfähigkeit der Strategie; Eigenschaften der Strategieträger), Merkmale der Strategieumsetzung (z. B. Detaillierungsgrad; Einbezug betroffener Mitarbeiter) und die Strategiekontrolle (z. B. Fortschritts-, Ergebnis- und Prämissenkontrolle; Überwachung allgemeiner Chancen und Risiken).

Auch die *Grundstrategien* wie z. B. Investition/Desinvestition; Selektive Strategien) sind als hier relevante erfolgsbezogene Faktorfelder anzusehen und zu erheben. Im HEFAP werden sie allerdings auf die wichtigste Produktgruppe bezogen, um eine klarere Zuordnungsbasis zu erhalten.

Die Blöcke: VII. Resultate und VIII. Effizienz werden an den oben genannten Indikatorgrößen *Return on Investment* und *Cash Flow* gemessen.

Die vorgenannten acht Faktorblöcke spannen ein sehr umfassendes und ganzheitlich angelegtes Gerüst erfolgsbezogener Sachverhalte auf. Sie wurden in 120 potentiell erfolgskritischen Items („Fragen“) detailliert, nach einer Pretestphase in einem Fragebogen aufbereitet und in Form einer repräsentativen Stichprobe von Produktionsunternehmen in Baden-Württemberg und Niedersachsen in drei Wellen (1992 bis 1994) erhoben und über Korrelationsanalysen ausgewertet⁸. Entsprechend ihrem Sinnzusammenhang wurden dabei aus einzelnen Erfolgsfaktoren über die Berechnung von Indizes verdichtete Erfolgsfaktoren gebildet.

II. Ausgewählte empirische Befunde: Innovations- und Zeitmanagement als wichtigste erfolgskritische Faktoren

1. Die zehn verdichteten Erfolgsfaktoren der dritten Erhebungswelle (1994) im Überblick

Die Abbildung 2 – Das „Erfolgsfaktoren-Hufeisen“ der dritten Erhebungswelle – gibt einen Überblick bezüglich der statistisch signifikanten Faktoren, die mit positivem Unternehmungserfolg einhergehen. Die Pfeilstärke verdeutlicht dabei die Stärke des in der Praxis festgestellten Zusammenhangs. Dabei erfolgte die Ordnung der einzelnen – insgesamt zehn – Faktoren hinsichtlich ihrer absteigenden Korrelationswerte zum Erfolg (ausgedrückt durch den *Cash Flow*)⁹.

⁸ Fünf Betriebsgrößenklassen (20–49; 50–99; 100–199; 200 bis 499; 500 u. mehr Beschäftigte) und acht Branchen (Chemie; Steine; Metall/KFZ; Masch.-Bau; Elektrotechnik; Feinmech./EBM; Holz/Druck; Leder/Nahrung) bilden dabei die „Mikroperspektive“ dieser Untersuchung. Dabei wurde eine größenklassenbezogene sowie eine branchendifferenzierende Analyse der verdichteten Erfolgsfaktoren vorgenommen. Vor diesem Hintergrund können dann branchenbezogene „Erfolgsfaktoren-Checks“ für einzelne Unternehmungen durchgeführt werden. Ausführlich hierzu: C. Steinle/J. Kirschbaum/V. Kirschbaum (Anm. 6), Anhang 3 und Anhang 4.

⁹ Ein Korrelationskoeffizient ist als eine Maßzahl für die Stärke des statistischen Zusammenhangs zweier Variablen anzusehen. Weisen mehrere verdichtete Erfolgsfaktoren identische Korrelationskoeffizienten zum *Cash Flow* auf, so wird als zweites Ordnungskriterium der Korrelationskoeffizient zum *ROI* herangezogen.

Erläuterungen zu den zehn Erfolgsfaktoren

(1) Innovationsmanagement

Die Wettbewerbssituation ist in den meisten Branchen durch zunehmende Komplexität und Dynamik geprägt. Diese Entwicklung wird verschärft durch die sich nur langsam erholende Konjunktur und das Auftreten neuer Billiganbieter aus Osteuropa und Fernost. Erfolgreiche Unternehmungen unterscheiden sich von den nicht erfolgreichen dadurch, daß sie ein ausgeprägteres Innovationsmanagement betreiben. Dies führt dazu, daß sie eine über den Branchendurchschnitt liegende Anzahl von Innovationen entwickeln und mehr Patente anmelden können. Wird die relative Bedeutung des Erfolgsfaktors „Innovationsmanagement“ untersucht, so ist festzustellen, daß dieser im Zeitablauf von 1992 bis 1994 zunehmende Bedeutung erlangt hat und inzwischen Rang 1 belegt. Dies zeigt, daß erfolgreiche Unternehmungen die zentrale Rolle des Innovationsmanagements zur Bewältigung der konjunkturellen und strukturellen Krise erkannt haben.

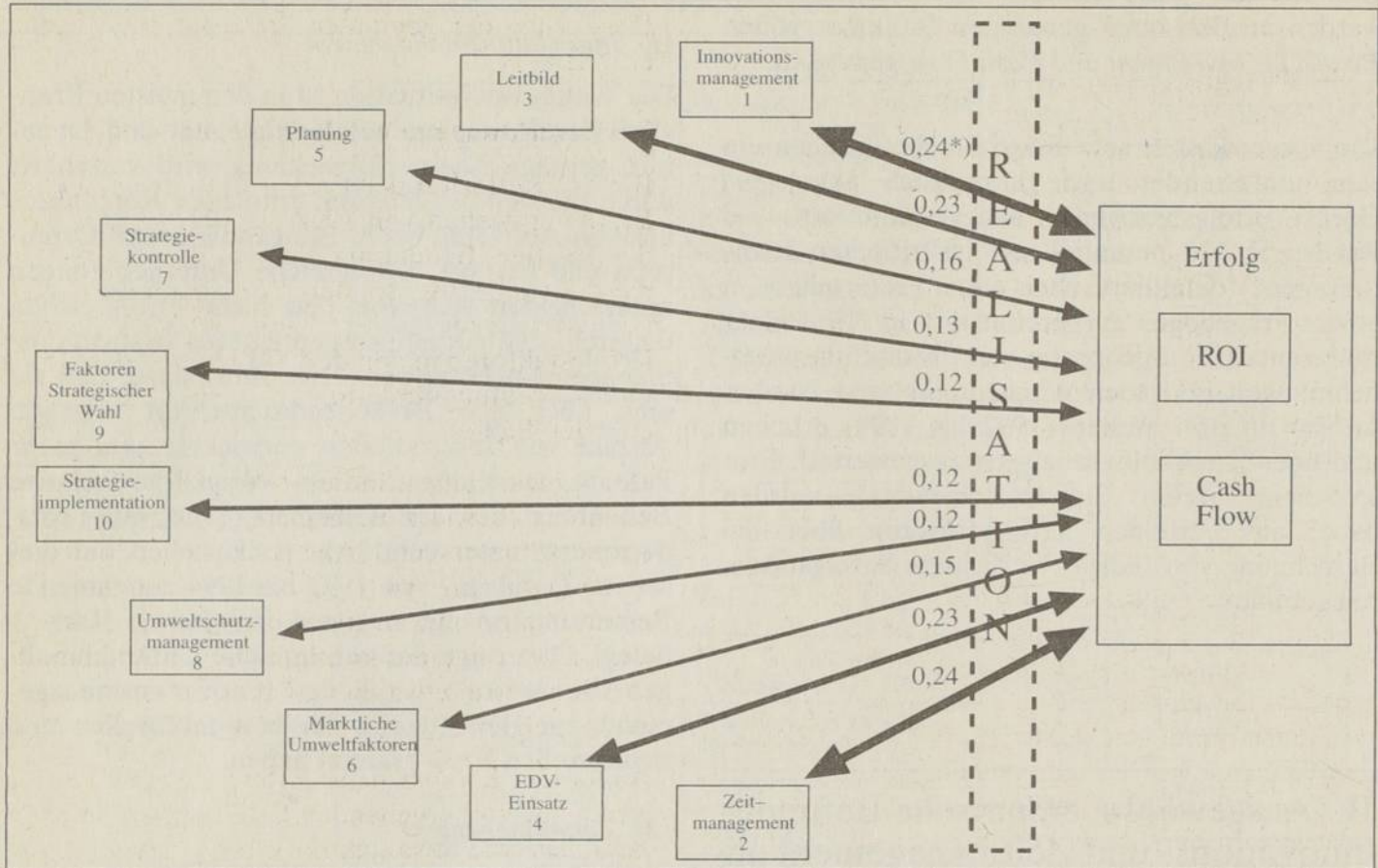
(2) Zeitmanagement

Neben dem Innovationsmanagement stellte sich ein ausgeprägtes Zeitmanagement als bedeutender Erfolgsfaktor heraus. Dies scheint nicht verwunderlich, denn in einer ständig dynamischer und komplexer werdenden Umwelt, gerät die überlegene Handhabung der knappen Ressource Zeit in die Rolle eines kritischen Erfolgsfaktors. Zeit als Wettbewerbsdominante ist beispielsweise in Form der Durchlaufzeiten im Rahmen betrieblicher Leistungserstellungsprozesse zu sehen. Dabei erweist sich die primär zeitorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette(n) als zeit- und häufig gleichfalls kostensparend. Ein spezifisch erfolgskritischer Aspekt im Zeitwettbewerb ist die Innovationszeit, also der Zeitbedarf von der Ideengenerierung für ein neues Produkt bis zu dessen Markteinführung. Ein weiterer zeitbezogener Wettbewerbsaspekt liegt in der Lieferzeit. Durch das Realisieren kürzerer Lieferzeiten und das Anbieten relativ breiter Produktpaletten gelingt es oft – im Sinne einer Strategie der Differenzierung – die attraktivsten Kundengruppen anzusprechen und dauerhaft zu binden. Diese zeichnen sich insbesondere dadurch aus, daß sie als eher zeit- denn als preissensibel zu charakterisieren sind.

(3) Leitbild

Auch ein klar formuliertes und wahrgenommenes Leitbild, das eine ausgewogene Interessenberücksichtigung sowie die Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung (im Sinne einer „evolutionären Organisation“) in den Vordergrund stellt, erwies

Abbildung 2: Das „Erfolgsfaktoren-Hufeisen“ der dritten Erhebungswelle (1994).



*) Korrelationskoeffizient: Maßzahl für die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen.
 ROI (Return on Investment) = Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Anlage- und Umlaufvermögen.
 Cash Flow = Abschreibungen u. erreichter Gewinn.

Quelle: Eigene Darstellung.

sich in der Praxis als sehr erfolgskritisch. Der Vorteil eines stimmigen Leitbildes ist vor allem darin zu sehen, daß es das Ziel der Unternehmung auf allen Managementebenen wie auch den Mitarbeitern deutlich macht.

(4) EDV-Einsatz

Überraschenderweise ist die relative Bedeutung des Erfolgsfaktors „EDV-Einsatz“ – nachdem er in den beiden vorangehenden Erhebungswellen jeweils Platz 1 belegte – etwas gesunken. Erfolgreiche Unternehmungen setzten die EDV in den betrieblichen Funktionsfeldern Marketing/Vertrieb, Produktion und Verwaltung stärker ein, als es im Branchendurchschnitt üblich ist.

(5) Planung

Auch die explizite Planung des Leitbildes stellte sich als durchaus erfolgskritisch heraus. Im Bereich des Faktors Planung ist aber festzustellen, daß das Vorhandensein einer ausgeprägten formalisierten strategischen Planung sowie von Funktionsbereichsplanungen keine erfolgskritische Bedeutung mehr hat. Anscheinend gewinnt in Krisenzeiten das eher operative und flexible

Agieren an Bedeutung. Nicht mehr ausgeprägtes Planen, sondern Flexibilität unterscheidet nunmehr erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmungen.

(6) Marktliche Umweltfaktoren

Der Erfolg einer Unternehmung hängt letztlich immer von der erfolgreichen Vermarktung ihrer Produkte ab. Deren Absatzpotentiale unterliegen neben konjunkturellen auch branchenspezifischen Einflüssen. Die Wettbewerbssituation einer Branche wird wiederum maßgeblich durch den Konkurrenzdruck, die Abhängigkeiten von Abnehmern und Lieferanten sowie durch die Gefahr von Produktsubstitutionen bestimmt. Hier zeigte sich, daß eine negative Korrelation zwischen Erfolg und Konkurrenzdruck besteht. Erfolgreiche Unternehmungen sehen sich – bezogen auf ihre wichtigste Produktgruppe – einem geringeren Konkurrenzdruck ausgesetzt als nicht erfolgreiche. Es gelingt ihnen offenbar besser, sich gewinnträchtige Nischen zu erschließen und zu erhalten. Bezüglich des Erfolgsfaktors ist anzumerken, daß sich der Marktanteil nicht als erfolgskritischer Faktor bestätigen konnte.

(7) Strategiekontrolle

Die Strategiekontrolle als Erfolgsfaktor ist in ihrer Bedeutung weiter gestiegen. Dabei stellte sich im einzelnen eine Kontrolle grundlegender Strategieprämissen bezüglich der Umwelt- und Ressourcenentwicklung als erfolgskritisch heraus. Dies gilt auch hinsichtlich neuer, sich abzeichnender Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt. Der erfolgsbezogene Vorteil einer Strategiekontrolle besteht darin, daß strategische Änderungsbedarfe frühzeitig erkannt werden und damit mehr Reaktionszeit für Neuausrichtungen der Grundstrategie zur Verfügung steht.

(8) Umweltschutzmanagement

Das Themenfeld Umweltschutz und die Implementierung, d. h. Einrichtung, eines professionellen Umweltschutzmanagements gewinnt als Erfolgsfaktor zunehmend an Bedeutung. Um ein chancenorientiertes Umweltschutzverständnis zu realisieren, könnte in einem ersten Schritt Umweltschutz expliziter Bestandteil des Leitbildes werden. In der Praxis konnte festgestellt werden, daß sich erfolgreiche von den nicht erfolgreichen Unternehmungen genau bezüglich dieses Sachverhalts signifikant unterscheiden. Darüber hinaus korreliert das Bestreben nach einer umweltgerechteren Gestaltung des Produktionsprozesses mit Erfolg. Auch die Erfolgsträchtigkeit einer umweltgerechteren Gestaltung der Produkte konnte empirisch gezeigt werden.

(9) Faktoren Strategischer Wahl

Faktoren Strategischer Wahl sind Einflußdeterminanten, die sich aus der Beurteilung der Realisierbarkeit einer Strategiealternative ergeben. Ziel erfolgreicher Unternehmungen muß es dabei sein, durch eine Berücksichtigung dieser Faktoren einen möglichst hohen Umsetzungsgrad der geplanten Strategie zu erreichen. Bei der Datenanalyse hat sich gezeigt, daß erfolgreiche Unternehmungen in stärkerem Maße davon ausgehen können, daß eine Strategie wie geplant durchführbar ist.

(10) Strategieimplementation

Als erfolgskritischer Aspekt im Bereich des Erfolgsfaktors Strategieimplementation bzw. -umsetzung stellte sich lediglich der weitgehende Einbezug mittlerer Angestellter und Facharbeiter als signifikant heraus. Dies verdeutlicht, daß nicht nur Führungskräfte, sondern auch die vorgenannten Gruppen im Sinne gemeinsamer Zielvereinbarungen bei erfolgreichen Unternehmungen frühzeitig in den Umsetzungsprozeß miteinbezogen werden. Damit dürfte sich die Chance einer erfolgreichen

Umsetzung der geplanten Strategie entscheidend erhöhen.

2. Entwicklung der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf

Bei der Reflexion der Erfolgsfaktoren in den drei Erhebungswellen von 1992 bis 1994 fällt auf, daß die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren nicht konstant ist, sondern Schwankungen unterliegt. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren in den drei Wellen und deren relative Bedeutungsänderungen (siehe die entsprechenden Pfeile).

Die Schwankungen in den relativen Bedeutungen können sich wie z. B. beim Faktor „Planung“ in einer Aufwärts- und Abwärtsbewegung offenbaren, nur in einer stetigen Aufwärtsbewegung wie beim Faktor „Innovationsmanagement“ manifestieren oder in einer kontinuierlichen Bedeutungsabnahme wie etwa bei „Faktoren Strategischer Wahl“ zeigen.

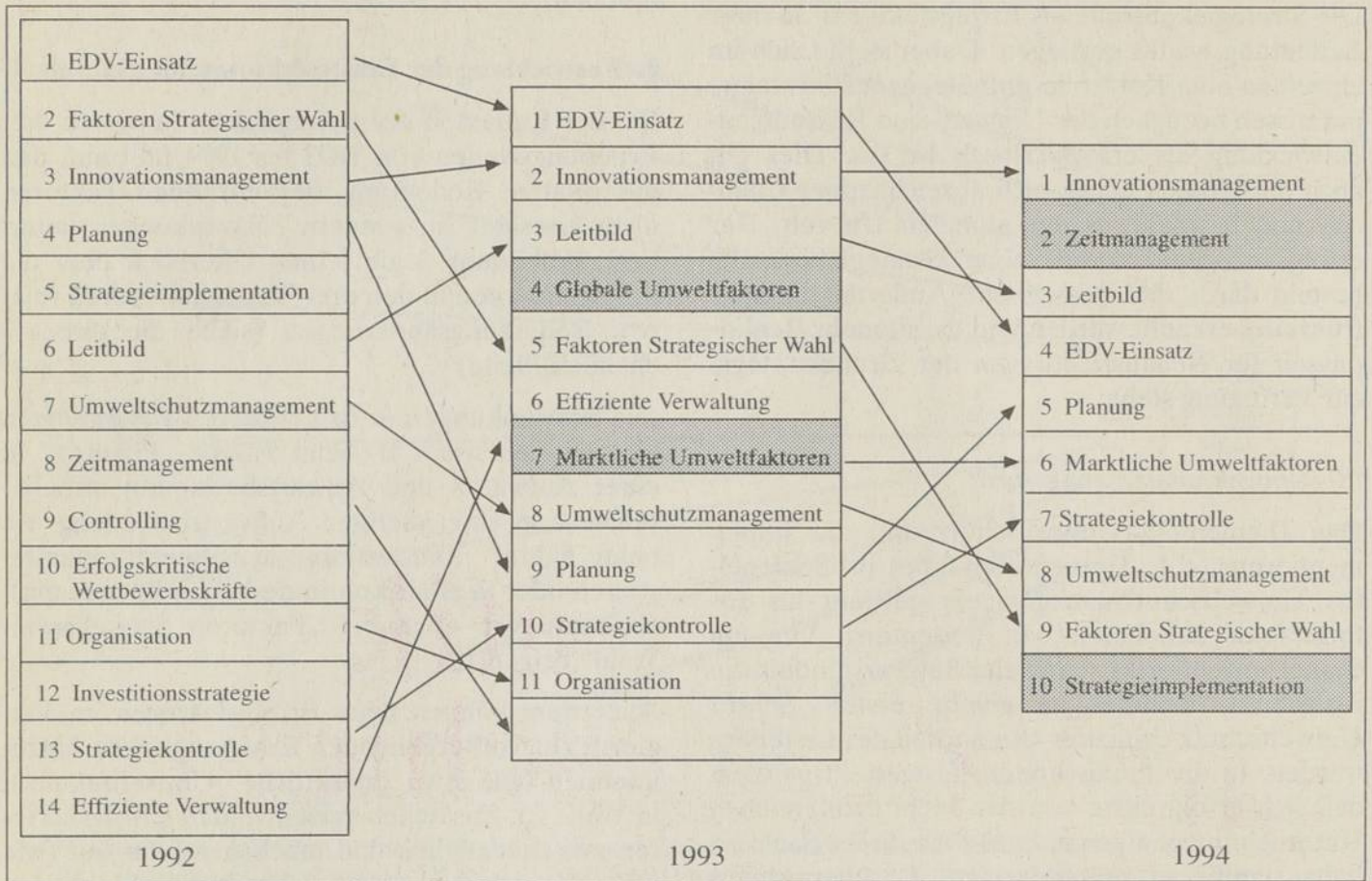
Außerdem können neue Erfolgsfaktoren im Vergleich zur vorhergehenden Erhebungswelle hinzukommen (wie etwa „marktliche“ Umweltfaktoren in Welle 2). Zusätzlich verschwinden Erfolgsfaktoren zwischenzeitlich und tauchen wieder auf (wie z. B. „Zeitmanagement“) oder verlieren ganz an Bedeutung (siehe etwa „Investitionsstrategie“ aus Welle 1).

Wodurch ist diese fehlende Konstanz der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf zu erklären? Zunächst kann es sich in der Praxis tatsächlich so verhalten, daß die Bedeutung einzelner Faktoren für den Unternehmungserfolg in der oben beschriebenen Weise schwankt. In unterschiedlichen Konjunkturlagen sind verschiedene Umweltzustände anzutreffen, die andersartige Anforderungen an die Unternehmungen stellen, so daß unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen erfolgskritischen Charakter erlangen können.

Es wäre aber zu kurz gegriffen, dies allein auf eine fehlende Konstanz der (konjunkturellen) Umweltbedingungen zurückzuführen. So sind weitere mögliche Ursachen im Bereich des Zufalls anzusiedeln. Dieser Zufallseinfluß resultiert zum einen aus einer fehlenden Teilnehmerkonstanz bei der Panel-Untersuchung (die 2. und 3. Welle wurden wiederaufgefüllt) und zum anderen aus den unterschiedlichen Antwortraten (allein durch abnehmende Antwortraten wird bei „schwachen“ Korrelationen Signifikanz nicht mehr erreicht).

Entsprechende „Bedenklichkeiten“ können hier nicht bewältigt werden. Je stärker Forschung sich in das konkrete, situationsbezogene „Aktionsgewühle“ in der Praxis begibt, desto mehrdeutiger werden wohl praktisch gegebene Zusammenhänge

Abbildung 3: Entwicklung der verdichteten Erfolgsfaktoren im Zeitablauf (1992–1994)



Quelle: Eigene Darstellung.

und desto schwerer fallen „allgemeine“ Aussagen mit einzelfallbezogener Gültigkeit. Vor dieser Grundproblematik sind die nachfolgenden Gestaltungshinweise zu sehen (und zu relativieren).

III. Einige Hinweise für die Gestaltung von Erfolgspotentialen in der Unternehmung

Bei der Würdigung der Erfolgsfaktoren konnte festgestellt werden, daß diese zwar als entscheidende „Stellhebel“ zur Erfolgserzielung angesehen werden können, ihre Wirkungsweise aber – bezogen auf den monetären Erfolg – indirekter Art ist. Damit stellt sich die Frage, wie Erfolgsfaktoren konkret auf Erfolg wirken.

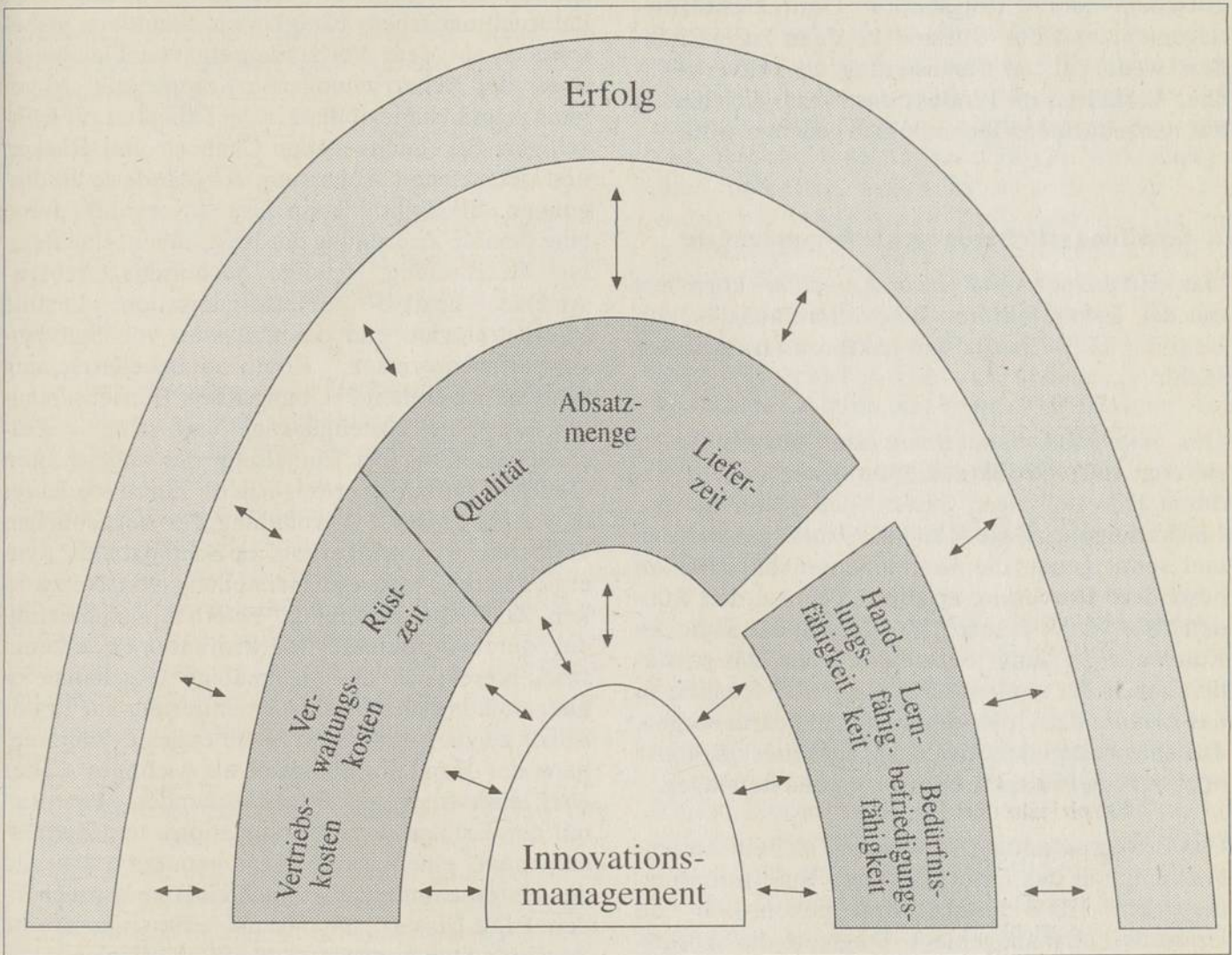
Im Rahmen der dritten Welle wurden erfolgskritische Potential-Aspekte zusätzlich erhoben und zu neuen (kosten- und erlösseitigen sowie fähigkeitsbezogenen) Erfolgspotentialen zusammengefaßt. Bei den *kostenseitigen Erfolgspotentialen* sind Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie die Rüstzeit

anzuführen. *Erlösseitig* sind die Qualität, Absatzmenge und die Lieferzeit als erfolgskritisch einzuordnen. Im Rahmen der *fähigkeitsbezogenen* und damit eher *längerfristig* wirksamen *Erfolgspotentialen* erwies sich die Handlungs-, Lern- und Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit als erfolgskritisch.

Diese Potentiale wurden dann mit den zehn oben beschriebenen verdichteten Erfolgsfaktoren (vgl. auch Abbildung 2) in Beziehung gesetzt. Ziel war es festzustellen, welche Erfolgsfaktoren mit welchen Erfolgspotentialen in welcher Stärke und Richtung – bezogen auf Erfolg – korrelieren. Die Einbeziehung der Erfolgspotentialen wird damit geklärt, wie die Erfolgsfaktoren als die originären Ursachen des Erfolgs zur Schaffung von Erfolgspotentialen genutzt werden können, die dann wiederum monetären Erfolg nach sich ziehen. Diese Zusammenhänge verdeutlicht beispielhaft Abbildung 4.

Nachfolgend werden – zur Erläuterung von Abbildung 4 – Ausgestaltungshinweise für Erfolgsfaktoren im Überblick gegeben, die es einer Unternehmung ermöglichen, entsprechende Maßnahmen zum *Aufbau der jeweils angestrebten Erfolgspotentialen* zu ergreifen.

Abbildung 4: Wirkbeziehungen des Erfolgsfaktors Innovationsmanagement auf Erfolgspotentiale und Erfolg



Quelle: Eigene Darstellung.

1. Erreichung kostenbezogener Erfolgspotentiale

Gegenstand eines *vertriebskostensenkenden* Innovationsmanagements können einerseits Innovationen bei der Organisation des Vertriebs und andererseits die dazugehörigen EDV-Innovationen sein. So könnten beispielsweise Außendienstmitarbeiter einer Maschinenbauunternehmung in die Lage versetzt werden, daß sie bei der Angebotserstellung den frühestmöglichen Liefertermin exakt angeben können, da sie die entsprechenden Daten der Produktionsplanung unmittelbar abrufen können. Organisatorisch erfordert dies u. a. auch die Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen, wenn an die direkte Informationseingabe in die Produktion gedacht wird.

Das Erfolgspotential *Optimierte Verwaltungskosten* steht erfolgskritisch in Beziehung mit den Erfolgsfaktoren Zeit- und Innovationsmanagement. Auch die Verwaltungskosten können durch organisatorische und/oder EDV-technische Innovationen gesenkt werden. Sie erlauben beispiels-

weise eine Verlagerung und Zusammenfassung von durchaus anspruchsvollen Aufgaben auf der Sachbearbeitungsebene, wobei standardisierbare Einfach Tätigkeiten abgetrennt und direkt in das EDV-System zur Erledigung gegeben werden können. Unübersichtliche und mit Verzögerungen verbundene Prozesse im Verwaltungsbereich (Doppelarbeiten; Mehrfacheingaben; unklare Zuständigkeiten) können über ein Zeitmanagement reorganisiert und kostenoptimal gestaltet werden.

Das kostenseitige Erfolgspotential *Rüstzeitsenkung* wird durch die Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement, EDV-Einsatz und Zeitmanagement beeinflusst – überraschenderweise aber auch durch die Erfolgsfaktoren Strategiekontrolle und Umweltschutzmanagement. Die fortlaufende Kontrolle der bei der Produktprogrammstrategie zugrunde gelegten Prämissen sowie die Erfassung von Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt gewährleisten, daß rüstzeitärmere Technologien bei der heute bestehenden Tendenz zu

einer erhöhten Variantenzahl von Produkten früher beschafft werden können. Ein Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor Umweltschutzmanagement und der Rüstzeit ist dann zu erschließen, wenn bei der Realisierung umweltverträglicher Verfahren im Produktionsprozeß gleichzeitig auf rüstzeitärmere Technologien geachtet wird.

2. Schaffung erlösbezogener Erfolgspotentiale

Das Erfolgspotential *Produktqualität* korreliert mit den Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement, Leitbild, EDV-Einsatz und Faktoren Strategischer Wahl.

Das *Innovationsmanagement* kann bei der Generierung von Produktnovitäten insbesondere dadurch Hilfestellungen leisten, daß schon bei der Innovationsuche die Kunden einbezogen werden und somit genau die Komponenten der *Qualität* besondere Beachtung erfahren, die von den Kunden als relevant beurteilt werden. In der Sicht des Kunden kann damit eine höhere Qualität entstehen. Auch der explizite Einbezug von Qualität in das *Leitbild* der Unternehmung kann dafür sorgen, daß entsprechend motivierte Mitarbeiter qualitativ hochwertige Produkte entwickeln und herstellen.

Das Erfolgspotential *Absatzmenge* steht in Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement, EDV-Einsatz, Strategiekontrolle und Umweltschutzmanagement. Stagniert die Absatzmenge eines Produktes, so können durch das Innovationsmanagement neue Produktvarianten hervorgebracht werden, die weitere Käuferschichten ansprechen. Zweckdienlich hierfür dürfte es sein, wenn von vornherein mehrere Produktvarianten mitentwickelt wurden, die im Zeitablauf sukzessive auf den Markt gebracht werden, um die Nachfrage immer wieder neu zu stimulieren. Verbesserte Absatzchancen können sich auch dadurch ergeben, daß die Produkte zunehmend umweltfreundlich gestaltet und auch hergestellt werden.

Das Erfolgspotential *Kurze Lieferzeit* hängt mit den Erfolgsfaktoren Zeitmanagement, EDV-Einsatz, Strategiekontrolle und Umweltschutzmanagement zusammen. Zur Erreichung kurzer Lieferzeit bietet sich im Rahmen des Zeitmanagement insbesondere die primär zeit- statt kostenorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette an, um hierdurch die z. T. erheblichen Wartezeiten vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu senken. Dies kann weiter durch EDV-technische Lösungen und die damit verbundenen Chancen zur Vorgangsverkürzung und Datenintegration unterstützt werden.

3. Bildung Fähigkeitenbezogener Erfolgspotentiale

Handlungsfähigkeit als eine der grundlegenden unternehmerischen Fähigkeiten resultiert insbesondere aus dem Vorhandensein von Flexibilität sowie der Beherrschung von Komplexität. Allgemein zeigt sich Flexibilität in der Fähigkeit zur frühzeitigen Erkennung neuer Chancen und Risiken und der raschen Anpassung an geänderte Bedingungen. Flexibilität kann erreicht werden durch eine flexible Zuordnung der Ressourcen, eine flexible Beschaffung, flexible technische Arbeitssysteme, flexible Arbeitsorganisation, flexible Marktstrategien und das Zulassen von Selbstorganisationsprozessen. Komplexitätsbeherrschung führt zu weitgehend reibungslosen Betriebsabläufen, die eine kostengünstige und schnelle Leistungserstellung bei Einhaltung der angestrebten Qualitätsstandards ermöglichen. Intern bedeutet dies eine optimale Verbindung der betrieblichen Teilbereiche (Verringerung von Schnittstellen; Synergienutzung) und die Herstellung von Netzwerken. Zur Beherrschung der externen Komplexität, die durch turbulente Marktsituationen erzeugt wird, bietet sich die regelmäßige Geschäftsfeldüberwachung und Marktsegmentierung an. In der Praxis zeigte sich wiederum ein enger Zusammenhang der Handlungsfähigkeit als wichtiges – aber eher längerfristig auf Erfolg wirkendes – Potential mit den Erfolgsfaktoren Innovations- und Zeitmanagement, einem evolutionär geprägten Leitbild der Unternehmung, aber auch einem entsprechenden EDV-Einsatz, um hiermit eine transparente Basis für Steuerungshandlungen zu erzielen. Darüber hinaus sind Strategieimplementation und -kontrolle sowie ein zukunftsbezogenes Umweltschutzmanagement zu nennen.

Lernfähigkeit ist die Grundvoraussetzung zur Weiterentwicklung. Die ständige Weiterentwicklung ist in einer zunehmend komplexeren und dynamischeren Umwelt eine zentrale Überlebensbedingung für Unternehmungen. Die Lernfähigkeit einer Unternehmung zeigt sich insbesondere in der Fähigkeit zur Qualifikationserhöhung der Mitarbeiter sowie in der ständigen Verbesserung der Qualität aller Unternehmungsaktivitäten. In der Praxis ergaben sich wiederum enge Beziehungen zu den Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement, Leitbild, EDV-Einsatz, Planung, Strategieimplementation und -kontrolle, Umweltschutzmanagement und Faktoren Strategischer Wahl.

Die *Bedürfnisbefriedigung* einer Unternehmung gewährleistet, daß die jeweiligen Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Management und Kapitalgeber) gemäß ihren „Beiträgen“ adäquate Anreize und Gegenleistungen erhalten. Sie äußert sich also insbesondere in der Fähigkeit, die Kun-

den zu binden bzw. Markentreue zu schaffen, die Mitarbeiter ständig zu motivieren und die Interessen der Kapitalgeber hinsichtlich des Ertrags zu erfüllen. In der Praxis wies dieses Potential enge Beziehungen mit den Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement, Leitbild, EDV-Einsatz und Strategiekontrolle auf.

IV. Erfolgsfaktoren – Faktoren des Erfolges? Was relativierend zu sagen bleibt

Die im Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projekt ermittelten Faktoren sind aufgrund ihres allgemeinen Charakters lediglich als grobe Orientierungshilfe zur Einordnung der unternehmungsindividuellen Position vor dem Hintergrund genereller erfolgskritischer Bereiche anzusehen. Sie liefern somit Anregungen für die Entwicklung einer maßgeschneiderten unternehmungsindividuellen Strategie. Zur Generierung einer Strategie auf Basis von Erfolgsfaktoren besteht jedoch ein erheblicher situativer Interpretationsbedarf im Sinne einer ganzheitlichen Erfassung und kreativen Anpassung.

Die Identifikation von Erfolgsfaktoren auf der Basis von Korrelationsanalysen steht vor dem grundlegenden Problem, daß durch entsprechende Analysen zwar Aussagen über den Zusammenhang – das gemeinsame Variieren – zweier Größen getroffen werden können, nichts jedoch zur ursächlichen *Richtung* der Wirkbeziehung ausgesagt werden kann. Das HEFAP vermag, da es Kor-

relationsanalysen verwendete, solche Problemfelder statistisch nicht zu strukturieren, wobei jedoch versucht wurde – bei der Ableitung von Handlungshinweisen – Wirkungsvermutungen über theoriegestützte Plausibilitätsargumente zu gewinnen. Ein weiteres fundamentales Problem ist die Frage nach der Anzahl und Bedeutung nicht erkannter allgemeiner Erfolgsfaktoren. Zum einen generiert die Forschung modellhafte Vorstellungen über potentiell erfolgskritische Bereiche, was immer nur einer selektiven Vorgehensweise entsprechen kann. Zum anderen hat sich im HEFAP gezeigt, daß die meisten Praktiker, wenn sie nach den speziellen Chancen und Risiken für ihre Unternehmung gefragt werden, in der Regel nur einzelfallspezifische Faktoren nennen. Durch die Vielfalt der Argumente können dann kaum noch verallgemeinerbare Aussagen entstehen. Von daher ist insbesondere bei schriftlichen Befragungen von einer beachtlichen „Dunkelziffer“ nicht identifizierter allgemeingültiger Erfolgsfaktoren auszugehen.

Trotz der angedeuteten offenen Fragen und Probleme dürfte mit dem HEFAP eine Vielzahl kritischer Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale identifiziert worden sein. Diese sind wohl kaum in der Lage, die Entstehung des Erfolges einer speziellen Unternehmung vollständig zu erklären und somit direkte Normstrategien ableitbar werden zu lassen. Sie richten dennoch das Augenmerk interessierter und aufgeschlossener Führungskräfte auf für den Unternehmungserfolg grundlegend kritische Bereiche, so daß sie als Orientierungshilfe für eine erfolgsfaktorzentrierte, unternehmungsindividuelle Strategiebildung durchaus eine interessante Rolle spielen können.

Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen im deutschsprachigen Raum

I. Einleitung

1. Problemstellung

Ein primäres Ziel der Unternehmungsführung stellt die Absicherung des Unternehmenserfolges dar. Nur in einer gesunden Unternehmung, die dem Anteilseigner eine angemessene Rendite gewährt, lassen sich langfristig die Arbeitsplätze absichern, durch Wachstum zusätzliche Arbeitsplätze schaffen, nur unter solchen Bedingungen ist ein angenehmes und angstfreies Betriebsklima bei hoher Motivation der Mitarbeiter zu erreichen. Die große Zahl von Einflußfaktoren auf den Unternehmenserfolg reicht von der breiten Palette der Leistungskomponenten bis zu den Merkmalen der spezifischen Position der Unternehmung und der Branche. Je nach Situation spielen auch unterschiedliche soziologische und volkswirtschaftliche Einflüsse eine mehr oder weniger große Rolle¹. Die Diskussion dieser Faktoren, welche für den Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen ausschlaggebend sind, nimmt in der Theorie und Praxis der Unternehmungsführung einen relativ breiten Raum ein.

Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung stammen zu einem großen Teil aus empirischen Untersuchungen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen in diesem Zusammenhang aber auch Plausibilitätsüberlegungen, situationspezifisches Wissen und die Erfahrung von Entscheidungsträgern². Es existieren zahlreiche Untersuchungen, die sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen. Die Antworten sind unterschiedlich: Die der Wissenschaftler sind häufig aspektorientiert, werden aus der Perspektive einer bestimmten Spezial-

disziplin gegeben, die von Führungskräften sind je nach Neigung und Erfahrung mehr oder weniger intuitiv, auf einen konkreten Fall bezogen³. Es werden aber auch Untersuchungen publiziert, die sich weniger mit Einzelaspekten des unternehmerischen Erfolges beschäftigen, sondern vielmehr versuchen, die Schlüsselfaktoren des übergeordneten Erfolges der gesamten Unternehmung empirisch zu identifizieren⁴. Dieses Konzept der „kritischen Erfolgsfaktoren“ geht von der Vorstellung aus, daß trotz Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmungserfolges einige wenige Einflußfaktoren über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden. Kennzeichnend ist, daß dabei von einer überschaubaren Zahl erfolgsentscheidender Einflußfaktoren ausgegangen wird. Unternehmungen sind erfolgreich, wenn sie diese Haupterfolgs- bzw. Problemquellen beherrschen⁵.

Es handelt sich um Einflußfaktoren des Erfolges, die auf keinen Fall – auch nicht vorübergehend – vernachlässigt werden dürfen, denen längerfristig als Existenzvoraussetzung der Unternehmung eine überragende Bedeutung zukommt⁶. Auch unsere Arbeit, auf der dieser Beitrag basiert, hatte die empirische Identifizierung dieser wesentlichen Schlüsselfaktoren („kritische Erfolgsfaktoren“) des unternehmerischen Erfolges zum Inhalt. Befaßte sich die traditionelle Managementtheorie vor allem mit den „harten“ Erfolgsfaktoren⁷ (z. B. Organisationsstruktur, Produktionstechnologie), müssen heutige Erklärungsmodelle, wie auch unsere Untersuchung zeigt, auch „weiche“ erfolgs-

3 Vgl. Friedrich Hoffmann, Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38 (1986) 10, S. 831–843. Anmerkung der Redaktion: Zu den wissenschaftlichen Untersuchungen siehe auch den Beitrag von Claus Steinle in diesem Heft.

4 Vgl. Lutz Hildebrandt, Store Image and the Prediction of Performance in Retailing, in: Journal of Business Research, 17 (1988), S. 91–100.

5 Vgl. F. Hoffmann (Anm. 3).

6 Vgl. John F. Rockart, Chief executive define their own data needs, in: Harvard Business Review, 57 (1979) 2, S. 82 bis 87.

7 Vgl. Friedrich Hoffmann/Wolfgang Rebstock, Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (1989) 6, S. 667.

1 Vgl. Friedrich Reutner, Determinanten des Unternehmenserfolges, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57 (1987) 8, S. 747.

2 Vgl. Bernd Lange, Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie, in: Die Unternehmung, 36 (1982) 2, S. 27. Anmerkung der Redaktion: Siehe dazu auch den Beitrag von Hagen Rudolph in diesem Heft.

beeinflussende Faktoren (z. B. Unternehmungskultur, Managementqualität) einbeziehen.

Eine entscheidende Frage besteht in der Operationalisierung des unternehmerischen Erfolgsbegriffes. Wir wählten dabei den Weg der Markt- bzw. Weltmarktführerschaft eines Unternehmens oder eines Teilbereiches desselben. Dabei wird von der Vorstellung ausgegangen, daß sich ein markt- oder weltmarktführendes Unternehmen in seinem Verhalten am besten an die determinierenden umwelt- und marktbezogenen Faktoren angepaßt bzw. von der Konkurrenz abgegrenzt hat. Durch die Identifizierung unternehmensbezogener „kritischer Erfolgsfaktoren“ gelingt es, diese als die relevanten Faktoren in diesem Markt zu übernehmen⁸.

2. Zielsetzung der Untersuchung

Erfolgreiche Unternehmungen sind die Basis der wirtschaftlichen Stärke eines jeden Landes. Für Volkswirtschaften, die im intensiven weltweiten Wettbewerb stehen, ist es unabdingbar, daß sie Markt- und Weltmarktführer auf vielen unterschiedlichen Gebieten hervorbringen. In diesem Zusammenhang bedeutet Markt- bzw. Weltmarktführerschaft eine im Zeitablauf durchgehende oder zumindest überwiegende umsatz- bzw. marktanteilmäßige Dominanz einer Unternehmung (in einem bestimmten nationalen oder weltweiten Marktsegment) gegenüber anderen⁹.

Das Ziel der Untersuchung war also die empirische Gewinnung der „kritischen Erfolgsfaktoren“ von Unternehmungen – speziell der markt- und weltmarktführenden – im gesamten deutschsprachigen Raum. Markt- bzw. Weltmarktführer haben durch ihre dominierende Stellung am Markt (bzw. in ihrem Marktsegment) bewiesen, daß sie im Wettbewerb bessere Ergebnisse (spezieller Marktanteil) erzielen als andere Unternehmungen.

Es sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

Was zeichnet im marktwirtschaftlichen Wettbewerb Markt- bzw. Weltmarktführer aus? Welche „kritischen Erfolgsfaktoren“ sind für den Erfolg

⁸ Vgl. Bernd Lange, Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie, in: Die Unternehmung, 36 (1982) 2, S. 27. Anmerkung der Redaktion: Zu Markt- bzw. Weltmarktführerschaft siehe auch den Beitrag von Hermann Simon in diesem Heft.

⁹ Vgl. Michael Nennin/Erich Topitzhofer/Ulrich Wagner, ZFB Meilensteine der Betriebswirtschaftslehre – 60 Jahre Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZFB), Ergänzungsheft 2, o. O. 1991, S. 10.

von Unternehmungen verantwortlich? Wodurch kann der Mißerfolg bestimmter Unternehmungen erklärt werden? Unsere Studie ist dabei die erste Forschungsarbeit über Unternehmungen im deutschsprachigen Raum: In die Untersuchung einbezogen wurden Unternehmungen aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der deutschsprachigen Schweiz. Um bei dieser großen Grundgesamtheit keine allgemeinen und undifferenzierten Ergebnisse zu erhalten, haben wir uns auf die folgenden Branchen beschränkt: die Nahrungsmittel-, Getränke-, Genußmittelbranche, die Textil-, Bekleidungs-, Lederbranche, die Maschinen-, Anlagen-, Apparate-, Gerätebranche, die Chemie-, Pharmabranche, die Dienstleistungsbranche und die Kfz-, einschließlich Kfz-Zulieferbranche.

Durch diese Auswahl wurden genaue Aussagen für jede Branche möglich und es konnten die „Gesetze“ der jeweiligen Branche und des jeweiligen Landes gefunden werden. Es ist nicht nur versucht worden, den Bedingungsrahmen jeder Branche zu ermitteln und somit die spezifischen Erfolgsfaktoren jeder einzelnen Branche zu erarbeiten, sondern uns kam es auch darauf an, den Bedingungsrahmen für jedes einzelne Land aufzustellen. Zur Erreichung dieses Zieles wurde ein völlig neuartiges, forschungsökonomisches Instrumentarium eingesetzt, welches die Objektivität, Reliabilität und Validität – also Zuverlässigkeit und Gültigkeit – der Ergebnisse gewährleistet. Großen Wert haben wir dabei auch auf den empfehlenden Charakter der Studie gelegt und aus diesem Grund alle Ergebnisse kritisch interpretiert.

3. PEGASUS-Projekt

Das Akronym PEGASUS – worunter unsere Untersuchung firmiert – läßt sich als Projekt einer ganzheitlichen Analyse situativer unternehmerischer Erfolgs-Segmente entschlüsseln. Ganzheitliche Analyse unternehmerischer Erfolgs-Segmente bedeutet, daß es sich hierbei um ein empirisches Forschungsprojekt handelt, welches die empirische Analyse bzw. Auffindung von Erfolgsfaktoren von Gesamtunternehmen bzw. klar abgrenzbarer Teilbereiche der Unternehmen zum Inhalt hat. Das Konzept geht von „kritischen Erfolgsfaktoren“, also der Annahme aus, daß *wenige* Einflußfaktoren über Erfolg und Mißerfolg der Unternehmen entscheiden. Es handelt sich um eine situative Studie, das heißt eine Studie, welche nicht nur den Bedingungsrahmen in den einzelnen Branchen eruiert, sondern auch einen Bedingungsrahmen für die untersuchten Länder aufstellt.

II. Untersuchungsdesign

Die konkrete Auswertung des von uns gewonnenen Datenmaterials erfolgt auf dreifache Weise: im *Mikro-Matching-Design*, im *Makro-Matching-Design* und als *Einzelfallanalyse*.

Im *Mikro-Matching-Design* werden für jede vertretene Branche Unternehmen bestimmt, die sich im Unternehmungserfolg deutlich unterscheiden (jeweils ein Markt- oder Weltmarktführer verglichen mit einem Unternehmen der Kontrollgruppe, die die „erfolgslosen“ Unternehmen der jeweiligen Branche umfaßt). Durch Herausarbeitung der Unterschiede gelangt man nun zu den Faktoren, die für den Erfolg oder Mißerfolg verantwortlich sind.

Im *Makro-Matching-Design* werden für die Dienstleistungsbranche zwei verschiedene Gruppen gebildet, die sich ebenfalls deutlich in bezug auf den Unternehmungserfolg unterscheiden.

Der zentrale Unterschied zwischen beiden Designs besteht darin, daß im *Mikro-Matching-Design* Paare und im *Makro-Matching-Design* Gruppen gegenübergestellt werden¹⁰. Die durch diese Gegenüberstellung gewonnenen Ergebnisse sollen im Anschluß inhaltlich charakterisiert und anhand typischer Firmenbeispiele plastisch gemacht werden. In diesem Beitrag werden wir darauf verzichten, Firmennamen zu nennen, wir zielen vielmehr ausschließlich auf die Erfolgsfaktoren, Branchen- und Ländervergleiche ab. Die Interpretation der Untersuchungsbefunde wird durch Empfehlungen für die Unternehmensleitung erweitert.

An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß die Erfassung der erfolgsrelevanten Merkmale einer Unternehmung immer nur einen „Annäherungsversuch“ darstellt. Das System „Unternehmung“ kann in seiner Gesamtheit – wie jedes soziale System – rational nie restlos erfaßt werden¹¹. Der Forscher konzentriert sich auf beschreib- und beurteilbare Merkmale der Unternehmung. Hier wird aber vermehrt die Forschungsauffassung geteilt, daß zum Verständnis von komplexen Systemen wie einer Unternehmung nicht nur einwandfrei meßbare Merkmale maßgebend sein dürfen, sondern auch solche, die sich der direkten Quantifizierung bisher entzogen haben.

10 Vgl. André C. Wohlgemuth, Die klippenreiche Suche nach den Erfolgsfaktoren, in: *Die Unternehmung*, 43 (1989) 2, S. 89.

11 Vgl. ebd., S. 96.

III. Ergebnisse

Da die Ausführungsmöglichkeiten in diesem Beitrag begrenzt sind, werden wir uns bei der Präsentation der Ergebnisse auf die zwei größten Branchen beschränken: die Nahrungs- und Genussmittelbranche und die Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche. Wir stellen in folgenden die jeweiligen branchenspezifischen Ergebnisse sowie die Ergebnisse eines Vergleichs von Unternehmen aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der deutschsprachigen Schweiz vor.

1. Die Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche im deutschsprachigen Raum

a) Bundesrepublik Deutschland

In der deutschen Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche waren 1993 619 Betriebe tätig mit knapp über einer Million Beschäftigten und einem Produktionswert von 200 Milliarden Mark¹². Im PEGASUS-Projekt wurden 31 deutsche Unternehmen analysiert: 23 Markt- und Weltmarktführer und acht Unternehmen aus der Kontrollgruppe. Die wichtigsten fünf Erfolgsfaktoren der erfolgreichen 23 sind die Marktnische, die Orientierung am Kundenbedürfnis, die starke Innovations- und Technikorientierung, das kompromißlose Qualitätsstreben und die eindeutige Unternehmenskultur.

Marktnische (Erfolgsfaktor eins) bedeutet, daß sich die führenden Unternehmen durch eine starke Spezialisierung der Produktion und Konzentration auf einen begrenzten Kreis von Abnehmern auszeichnen. Man orientiert sich am Kunden und kann deshalb oftmals weltweit eine führende Stellung einnehmen. Erfolgsfaktor zwei ist die Orientierung am Kundenbedürfnis. Die führenden Unternehmen dieser Branche liefern individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Problemlösungen und einen gut funktionierenden Service. Vielen markt- und weltmarktführenden Unternehmen ist es gelungen, sich ein hohes Know-how anzueignen und dieses technische Wissen als einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil einzusetzen (Erfolgsfaktor drei). Das kompromißlose Qualitätsstreben stellt für alle 23 untersuchten markt- und weltmarktführenden Unternehmen der Branche den entscheidenden Erfolgsfaktor vier dar. Sie zeichnen sich durch Qualität im Endprodukt, im Distributions- und Servicebereich und in der eigentlichen Produktion aus. Die führenden

12 Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1995, S. 87.

Unternehmen weisen schließlich eine eindeutige Unternehmenskultur (Erfolgsfaktor fünf) auf, was sich in einer starken Mitarbeiterorientierung ausdrückt, einhergehend mit äußerst qualifiziertem Personal. Die Führung ist gekennzeichnet durch flache Hierarchien, dezentrale Strukturen und große Freiräume für die einzelnen Mitarbeiter. Die Unternehmen sind als unbürokratisch und entscheidungsfreudig zu charakterisieren.

b) Österreich und Südtirol

Der Produktionswert der Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche in Österreich betrug 1994 101 Milliarden Schilling, die Zahl der Beschäftigten 72 680, die der Betriebe 861¹³. Diese Branche hat also eine sehr wichtige Stellung innerhalb der Wirtschaft Österreichs.

Auch in Südtirol zählt dieser Industriezweig zu den wichtigsten des Landes. Dort waren 4 793 Beschäftigte in 92 Betrieben tätig¹⁴.

Im Rahmen des PEGASUS-Projektes wurden in der Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche in Österreich und Südtirol 36 Unternehmen analysiert. Darunter befinden sich 26 Markt- und Weltmarktführer, zehn Unternehmen stammen aus der Kontrollgruppe. Die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren entsprechen denjenigen der untersuchten 23 deutschen Unternehmen. Erfolgsfaktor eins ist also wiederum die Marktnische. Markt- und weltmarktführende Unternehmen dieser Branche zeichnen sich vor allem durch eine starke Spezialisierung und Vertiefung auf ein oder einige wenige, eng begrenzte Produkt- bzw. Marktsegmente aus. Durch Konzentration auf ein spezifisches Segment – im Sinne einer strategischen Nischenpolitik – gelingt es ihnen, im Laufe der Zeit durch ihr Know-how im Geschäftsbereich eine Spitzenposition zu erzielen. Die starke Konzentration auf die Kunden führt zu ausgeprägten Wettbewerbsvorteilen bei Produktqualität, Kundennähe und Service.

Zweiter Erfolgsfaktor ist die Orientierung am Kundenbedürfnis. Eng verbunden mit der intensiven Bearbeitung einer Marktnische läßt sich bei den markt- und weltmarktführenden Unternehmen eine prägnante Ausrichtung auf die Wünsche der Kunden beobachten. Sie äußert sich etwa im Erarbeiten maßgeschneiderter Lösungen und in einem perfekten Service. Kundenpflege bildet für diese Unternehmen somit kein oberflächliches

Marketinginstrument, sondern wird im umfassenden Sinne verstanden.

Erfolgsfaktor drei ist die starke Technik- und Innovationsorientierung. Markt- und weltmarktführende Unternehmen sehen im technischen Fortschritt und in den Wünschen ihrer Kunden gleichwertige Antriebskräfte für die Neuproduktentwicklung. Die Ausgangsbasis für die starke Technikorientierung der markt- und weltmarktführenden Unternehmen bilden dabei die Mitarbeiter. Durch die Entwicklung und Erzeugung der für die Herstellung der Maschinen und Apparate notwendigen Werkzeuge in Eigenregie verfügen sie über ein besonders großes technisches Know-how. Markt- und Weltmarktführer verlassen sich nicht auf ihren einmal gewonnenen technischen Vorsprung, sondern ihr Streben gilt in hohem Maße der laufenden Verbesserung bestehender und der Findung neuer Produkte bzw. Fertigungstechniken. Das Auffinden von Innovationen ist bei diesen Unternehmen hierbei nicht dem Zufall überlassen, sondern das Ergebnis gezielter Investitionen in den Bereich Forschung und Entwicklung.

Erfolgsfaktor vier ist das kompromißlose Qualitätsstreben. Markt- und Weltmarktführer Österreichs und Südtirols zeichnen sich durch ein kompromißloses Qualitätsstreben aus, das in ganz verschiedenen Dimensionen verwirklicht wird. Am spürbarsten wird es zweifellos im Endprodukt; die Qualitätsstrategie geht mit einer Nischenstrategie und oftmals einer Hochpreisstrategie einher. Qualitätsbewußtsein zeigen sie auch im Distributions- und Servicebereich sowie natürlich im Bereich der Produktion. Die Unternehmen der Kontrollgruppe können diese Qualitätsstandards nicht erreichen.

Erfolgsfaktor Nummer fünf schließlich ist die eindeutige Unternehmenskultur. Markt- und weltmarktführende Unternehmen sind sehr stark mitarbeiterorientiert. Sie legen großen Wert auf eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter. Es ist ihnen zudem gelungen, eine durchgehende Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen zu erzielen. In diesen Unternehmen findet sich kein einheitlicher bzw. als typisch zu bezeichnender Führungsstil. Dennoch versteht es die Führung dieser erfolgreichen Betriebe, durch flache Hierarchien und dezentrale Strukturen den Mitarbeitern Handlungsspielräume zu eröffnen und dadurch erhöhte Motivation zu erzeugen.

c) Schweiz

Die Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche zählt zu den bedeutendsten Industriezweigen der gesamten Schweizer Wirtschaft. Sie ist

¹³ Vgl. Österreichisches Statistisches Zentralamt, Statistisches Jahrbuch für die Republik Österreich, Wien 1995, S. 271.

¹⁴ Vgl. Otto Lechner/Gottfried Tappeiner, Die Struktur der Südtiroler Industrie, in: Südtirols Wirtschaft – Mitteilungsblatt der Bozener Handelskammer, 11 (1992) 4, S. 1–4.

mit rund 400 000 Beschäftigten der wichtigste Arbeitgeber der Industrie. 1991 waren rund 45 Prozent aller in der verarbeitenden Industrie tätigen Arbeitnehmer im Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebau beschäftigt; rund 44 Prozent der gesamten industriellen Wertschöpfung wurden in dieser Branche realisiert¹⁵. Im Rahmen des PEGASUS-Projektes wurden 42 Unternehmen analysiert. Darunter befinden sich 29 Markt- und Weltmarktführer, 13 Unternehmen stammen aus der Kontrollgruppe.

Die im Rahmen der Untersuchung ermittelten Erfolgsfaktoren entsprechen denen der erfolgreichen Unternehmen Deutschlands, Österreichs und Südtirols. Zum Erfolgsfaktor Marktnische ist zu sagen, daß sich markt- und weltmarktführende Unternehmen dieser Branche vor allem durch eine starke Spezialisierung und Vertiefung auf eng begrenzte Produkt- bzw. Marktsegmente auszeichnen. Ganz im Sinne einer strategischen Selbstbeschränkung betreiben sie somit eine ausgeprägte Nischenpolitik. Durch konsequente Konzentration auf ein spezifisches Segment gelingt es ihnen im Verlauf der Zeit, sich durch den dadurch erzielten Know-how-Vorsprung einen wettbewerbsentscheidenden Vorteil gegenüber den Konkurrenten zu erarbeiten.

Die Erfolgreichen dieser Branche orientieren sich – Erfolgsfaktor zwei – stark am Kunden und erarbeiten maßgeschneiderte Lösungen, gehen auf Kundenwünsche ein und pflegen regelmäßigen Kontakt zu ihren Abnehmern. Den untersuchten 29 markt- und weltmarktführenden Unternehmen der Schweiz ist es gelungen, durch Spezialisierung auf ein Produkt- bzw. Markt-Segment und durch die Konzentration auf die kundenspezifischen Wünsche in ihrem Marktsegment eine führende Stellung einzunehmen. Das gilt auch für die Innovations- und Technikorientierung, den dritten Erfolgsfaktor. Die Unternehmen haben es wiederum geschafft, ihr großes Wissen in ihrem Fachgebiet, insbesondere in der angewandten Technik, als entscheidenden Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Den Unternehmen der Kontrollgruppe fehlt die Innovationskraft. Auch durch kompromißloses Qualitätsstreben – Erfolgsfaktor vier – zeichnen sich die untersuchten Schweizer Unternehmen aus: Qualitätsstreben beim Endprodukt, bei Distribution und im Service sowie im Bereich der Produktion. Schließlich weisen die erfolgreichen 29 eine eindeutige Unternehmenskultur auf, gekennzeichnet durch starke Mitarbeiterorientierung, flache Führungshierarchien mit offener Kommuni-

kation und ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit. Erfolgsfaktor fünf führt also auch die untersuchten Schweizer Unternehmen der Branche zu Markt- und Weltmarktführerschaft.

2. Nahrungs- und Genußmittelbranche im deutschsprachigen Raum

a) Bundesrepublik Deutschland

Die Nahrungs- und Genußmittelindustrie hat in Deutschland einen wichtigen Stellenwert. Im Jahr 1993 wurden 228 Milliarden Mark erwirtschaftet. Es gab 4 603 Betriebe mit insgesamt 587 000 Beschäftigten¹⁶. Trotz der Vielzahl der Großbetriebe, die in der deutschen Wirtschaft in allen Branchen existieren, findet sich kein deutsches Unternehmen unter den 50 größten Nahrungsmittelproduzenten der Welt¹⁷. Im Rahmen des Projektes wurden insgesamt 24 Unternehmen analysiert, wovon sich 16 Markt- und Weltmarktführer und acht Unternehmungen aus der Kontrollgruppe befanden.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren – in dieser Branche nur vier – sind die Offenheit gegenüber Neuerungen, das kompromißlose Qualitätsstreben, im Vordergrund stehendes Marketing und die eindeutige Unternehmenskultur. Die Markt- und Weltmarktführer in Deutschland zeichnen sich erstens durch Flexibilität und Experimentierfreudigkeit, getragen durch hohe Innovationsorientierung, aus. Trends werden frühzeitig erkannt und rasch in verkaufsträchtige Produkte umgesetzt, so daß es gelingt, die Konkurrenzunternehmen hinter sich zu lassen. Oftmals werden sie dabei in die Lage versetzt, eine Marktnische zu besetzen, wobei es für die Konkurrenz dann immer schwieriger wird, ihre Produkte abzusetzen. Bei den Unternehmen aus der Kontrollgruppe überwiegt hingegen die Routine, was dazu führt, daß sie sich durch fehlende Offenheit und mangelnde Innovationsbereitschaft auszeichnen. Dadurch geraten sie oftmals in Probleme.

An zweiter Stelle steht das kompromißlose Qualitätsstreben. Dies ist ein zentraler Punkt der Unternehmensgrundsätze der von uns untersuchten erfolgreichen Unternehmen dieser Branche – nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland: Qualitätsstreben einerseits in bezug auf die Produktqualität und andererseits bezogen auf die Technologie. Durch den Einsatz modernster Technologie wird sowohl die Qualität des Produktes gewährleistet, als auch ein deutliches Kostenbewußtsein demonstriert.

15 Vgl. VSM-Panorama '92, Zahlen und Fakten zur schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, o. O. 1991/92.

16 Vgl. Statistisches Bundesamt (Anm. 12), S. 88.

17 Vgl. Günther Löhner, Die Unersättlichen, in: Bilanz, (1987) 2, S. 84–94.

Dritter Faktor des Erfolgs dieser Unternehmen ist das Marketing. Das Unternehmen wird durch ein gutes Marketing in die Lage versetzt, neue Bedürfnisse zu wecken und bestehende an die (nicht nur technologische) Entwicklung anzupassen. Bei Markt- und Weltmarktführern ist es fester Bestandteil der Führungskonzeption. Speziell in dieser Branche kommt es auf die Positionierung und eine unterstützende Marketingstrategie an, weil oftmals nicht nur das Produkt, sondern auch das Unternehmensimage verkauft wird. Es müssen Trends geschaffen und entsprechende Bedürfnisse rasch befriedigt werden. Steht das Marketing nicht im Vordergrund, so hat dies schwerwiegende Konsequenzen, wie sich dies bei den Unternehmen der Kontrollgruppe zeigt.

Vierter Erfolgsfaktor ist die eindeutige Unternehmenskultur. Markt- und Weltmarktführer sind mitarbeiterorientiert. Sie haben motivierte Mitarbeiter als das wichtigste Potential einer funktionierenden Unternehmung erkannt. Sie sind aber auch kundenorientiert. Den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen, ist oberstes Gebot der Markt- und Weltmarktführer dieser Branche. Die Unternehmen der Kontrollgruppe lassen demgegenüber eine konsequente Kundenorientierung vermissen. Die erfolgreichen Unternehmen zeichnen sich auch durch flache, dezentrale Führungsorganisationen aus. Die Folge sind wenige Managementebenen, hochmotivierte Mitarbeiter, die sehr selbständig arbeiten können, rasche Anpassungsfähigkeit, geringer Kontrollaufwand, einfache Kommunikation und ein Management, das den Kopf frei hat für die wirklich wichtigen Dinge. Es wird von den erfolgreichen Unternehmen ein Führungsstil gewählt, der dem einzelnen Mitarbeiter ein entsprechendes Maß an Freiräumen läßt.

b) Österreich und Südtirol

Die Nahrungs- und Genußmittelbranche zählt in Österreich zu den bedeutendsten Industriezweigen. Es existieren 500 Betriebe (Stand: 31. Dezember 1995), die 38 963 Mitarbeiter beschäftigen. Die Zahl hat sich seit den siebziger Jahren zwar nur leicht verändert (1970: 505 Betriebe), aber der Produktionswert ist in diesem Zeitraum enorm angestiegen. Im Jahr 1995 betrug er 109 892 Millionen Schilling, im Vergleich dazu 1970 noch 24 308,7 Millionen Schilling¹⁸.

Auch in Südtirol nimmt diese Branche einen bedeutenden Stellenwert ein. Nach dem Bergbau und der Holzverarbeitung stellen Nahrungs- und

Getränkehersteller die drittgrößte Anzahl von Industrieunternehmen dar. Mit 103 Betrieben gehören 6,8 Prozent aller Industriebetriebe dieser Branche an (Stand: 31. Dezember 1990). Insgesamt werden 3 326 Personen in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie in Südtirol beschäftigt. 65,6 Prozent aller Beschäftigten dieser Sparte sind in Unternehmungen mit mehr als 100 Beschäftigten tätig¹⁹.

Von besonderer Bedeutung ist bei den Anbietern von Nahrungs- und Genußmitteln das Handelsmarketing. Verglichen mit anderen industrialisierten Staaten ist der Konzentrationsgrad im österreichischen Lebensmittelhandel sehr hoch. Die zehn Branchenleader erbringen rund 98 Prozent des Gesamtumsatzes. Zum Vergleich dazu erwirtschaften in der Bundesrepublik Deutschland die „großen Zehn“ nur 55 Prozent der Umsätze²⁰.

Im Rahmen des PEGASUS-Projektes wurden in der Nahrungs- und Genußmittelbranche in Österreich und Südtirol 58 Unternehmungen analysiert. Darunter befinden sich 23 Markt- und Weltmarktführer, 13 stammen aus der Kontrollgruppe. Die restlichen Organisationen entsprachen nicht den Auswahlkriterien und wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt.

Die Ergebnisse entsprechen weitgehend denen in der Bundesrepublik Deutschland. Die Faktoren des Erfolgs sind mit denen in den entsprechenden deutschen Unternehmen identisch. Offenheit gegenüber Neuerungen – Erfolgsfaktor eins – bedeutet in Österreich und Südtirol, daß die Innovationsorientierung eine zentrale Stellung einnimmt. Markt- und Weltmarktführer zeichnen sich auch hier durch eine hohe Experimentierfreudigkeit und Flexibilität aus, um innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Große Aufmerksamkeit schenken die untersuchten Firmen dem „Aufspüren“ von Trends wie z. B. dem Trend zu gesünderer Lebensweise, zu kalorienärmeren Produkten, zu kleinen Packungsgrößen etc. Die Markt- und Weltmarktführerschaft ist oftmals nur dann zu halten bzw. läßt sich ausbauen, wenn schnell auf diese Trends reagiert wird, indem innovative Produkte – die dem Trend entsprechen – rasch auf den Markt gebracht werden. Innovationen sind mithin der Garant für Marktwachstum im Lebensmittelbereich. Indem ein Trend frühzeitig erkannt wird, gelingt es dem Unternehmen mit entsprechenden Produkten oftmals, eine Marktnische zu erschließen. Dadurch ist die betreffende Firma in der Lage, als erster Anbieter auf dem Markt zu sein

19 Vgl. O. Lechner/G. Tappeiner (Anm. 14), S. 9.

20 Vgl. Siegfried Fahmy/Anton K. Forstner, Österreichs größte Unternehmen, in: Goldener Trend, 22 (Dezember 1991), S. 38.

18 Vgl. Österreichisches Statistisches Zentralamt (Anm. 13), S. 271.

und sich so rechtzeitig einen Vorsprung in bezug auf Image, Know-how, Produktion etc. herauszuarbeiten. Für den vergleichsweise geringen Erfolg der Unternehmen aus der Kontrollgruppe sind fehlende Adaptionsbereitschaft von Konsumententrends und Defizite in der Innovationsbereitschaft verantwortlich. Diese Unternehmen sehen nicht die Wichtigkeit, Neuerungen offen gegenüberzustehen. Der zweite Erfolgsfaktor – kompromißloses Qualitätsstreben – stellt in den Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelbranche in Österreich und Südtirol eine unbedingt einzuhaltende Orientierung dar. Die markt- und weltmarktführenden Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittlich hohe Qualität einerseits ihrer Produkte, andererseits ihrer Technologie aus. Die Ansprüche an die Qualität der gewünschten Nahrungs- und Genußmittel, auch an Frische, Geschmack und Angebotsvielfalt der Produkte, steigen. Zudem hat das Interesse an alternativ produzierten, schadstofffreien Nahrungsmitteln stark zugenommen²¹. Speziell in der Nahrungs- und Genußmittelbranche stellt die Orientierung an der Produktqualität heute daher eine Orientierung dar, die das Überleben der Unternehmungen in hohem Maße beeinflußt.

Qualität in der Technologie bedeutet, daß eine hohe Adaptionsbereitschaft von neuesten Produktionstechnologien herrscht mit dem Ziel, Produktqualität zu gewährleisten und Kosteneinsparungen zu erreichen. Modernste Technologie wird von Markt- und Weltmarktführern als Wettbewerbsvorteil eingesetzt, wobei sie sich von den Konkurrenzunternehmungen unterscheiden. Eine weitere Dimension des Qualitätsstrebens äußert sich in der hohen Umweltorientierung der Markt- und Weltmarktführer. Hier sind beispielsweise Umsatzsteigerungen durch unmittelbaren Goodwill – das steigende Ansehen bzw. der steigende Firmenwert der Unternehmung –, geringe Investitionskosten für Umweltreparaturen und langfristige Imageverbesserungen ebenso zu nennen wie Kostenersparnisse im Betrieb.

Dritter Erfolgsfaktor ist das Marketing. Für Markt- und Weltmarktführer dieser Branche Österreichs und Südtirols ist es Bestandteil ihrer Führungskonzeption, welche das gesamte Unternehmen durchdringt. Dazu gehört marktnahes Führen der Unternehmung ebenso wie der konsequente Einsatz des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums. Bei der Preis- und Konditionenpolitik achten die erfolgreichen Unternehmen darauf, daß diese genau auf die sonstigen absatzpolitischen Instrumente abgestimmt ist. Ob eine

21 Vgl. Institut für Freizeitwirtschaft, Kulinarische Freizeit, in: Marketing Journal, 23 (1990) 3, S. 238–242.

Hochpreis- oder Niedrigpreispolitik betrieben wird, ist abhängig von der gewählten Positionierung der Produkte. Die Autoren empfehlen eine strategische Grundsatzentscheidung zwischen der Konzentration auf wenige starke Produkte mit hohen Renditen und der Kontrolle über die gewählten Absatzschienen, wenn die bestehende Produktvielfalt beibehalten und gar zum Wettbewerbsvorteil gemacht werden soll²².

Speziell in Österreich sehen sich die Hersteller mit einer enormen Konzentration im Handel konfrontiert. Der starken Verhandlungsposition des Handels begegnen sie einerseits mit dem Aufbau einer zugkräftigen Marke, so daß die Austauschbarkeit der Produkte nur eingeschränkt gegeben ist. Andererseits setzen die erfolgreichen Unternehmen massiv Werbung ein. Bei den Unternehmen der Kontrollgruppe sind in dieser Hinsicht erhebliche Defizite festzustellen, wodurch diese auch entsprechende Probleme haben. Zusätzlich sind sie sehr wenig exportorientiert.

Der vierte Erfolgsfaktor von Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelbranche, die als österreichische Markt- und Weltmarktführer bezeichnet werden können, ist – wie in der Bundesrepublik Deutschland – die eindeutige Unternehmenskultur. Die untersuchten Unternehmen zeigen eine starke Mitarbeiterorientierung; ein gutes Betriebsklima, Teamwork und motivierte – mit Verantwortung bedachte – Mitarbeiter prägen das Bild. Indem auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen wird, gelingt es, die Beschäftigten zu Höchstleistungen im Dienste der Unternehmung anzuspornen.

Die untersuchten Markt- und Weltmarktführer haben zwar keinen einheitlichen Führungsstil, grundsätzlich gilt aber, daß dem einzelnen Mitarbeiter genügend Freiraum eingeräumt und Verantwortung übertragen wird. Dadurch reagieren die Mitarbeiter weitgehend selbständig auf Marktveränderungen. Die Unternehmen haben es auch nicht versäumt, rechtzeitig für Führungsnachwuchs zu sorgen. Führungsprobleme bilden bei den Unternehmen der Kontrollgruppe oftmals einen entscheidenden Grund für die Schwierigkeiten der betreffenden Organisation.

c) Schweiz

Die Schweiz belegt bei den Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel einen einsamen Spitzenplatz. Jährlich gibt jeder Schweizer Bürger im Durchschnitt für Lebensmittel 5 268 Franken aus – rund

22 Vgl. Hajo Riesenbeck/Wolf Dieter Voss, Marke oder Masse, in: Manager Magazin, 19 (1989) 6, S. 223.

das Doppelte des europäischen Durchschnitts²³. Aus diesem Grund stellt die Nahrungs- und Genußmittelbranche einen der bedeutendsten Sektoren der schweizerischen Volkswirtschaft dar. Sie bietet rund 80 000 Menschen Arbeit (1991). In bezug auf die Qualität erfüllt die schweizerische Nahrungsmittelindustrie höchste Ansprüche. Sie genießt auch im Ausland einen ausgezeichneten Ruf. Schokolade, Suppen, Teigwaren, Schweizer Käse etc. beweisen durch steigende Exportanteile die hohe Konkurrenzfähigkeit der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie²⁴.

Die Nahrungs- und Genußmittelbranche in der Schweiz wird durch die Existenz zweier Großkonzerne geprägt. Obwohl ein solcher Konzentrationsprozeß feststellbar ist, überwiegen Klein- und Mittelbetriebe, die sich oft noch im Familienbesitz befinden, hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten²⁵. Unsere Untersuchungsergebnisse entsprechen weitgehend den für die Bundesrepublik Deutschland sowie für Österreich ermittelten Ergebnissen. Die vier Erfolgsfaktoren sind identisch.

Erfolgsfaktor eins ist wieder die Offenheit gegenüber Neuerungen. Die Markt- und Weltmarktführer der Nahrungs- und Genußmittelbranche der Schweiz verfügen über eine hohe Innovationsbereitschaft und zeichnen sich durch eine entsprechend hohe Experimentierfreudigkeit aus. Dabei beweisen sie Flexibilität. Oftmals wird durch Kombination von Produkt- und Marktüberlegungen eine Nischenstrategie angestrebt, insbesondere von den mittelgroßen Unternehmungen. Die Markt- und Weltmarktführer trachten danach, immer neue Konsumentenbedürfnisse zu wecken und sie dann mit ihren Produkten zu befriedigen. Die Wichtigkeit, Neuerungen offen gegenüberzustellen, wird von den Unternehmungen der Kontrollgruppe nicht erkannt. In diesen Unternehmen überwiegt die Routine. Es werden keine neuen Produkte hervorgebracht, auf Trends wird nicht reagiert.

Zweiter Erfolgsfaktor ist das kompromißlose Qualitätsstreben. Es bezieht sich auch bei den Unternehmen dieser Branche in der Schweiz auf Produktqualität und Technologie. Von den Konsumenten wird bei Nahrungs- und Genußmitteln hohe Qualität gefordert, weshalb die Markt- und Weltmarktführer auf die Einhaltung der Qualitätsstandards achten. Die Nichtbeachtung der Quali-

tätsdimension bei den Produkten hat, wie sich bei den Unternehmen der Kontrollgruppe zeigt, schwerwiegende Folgen.

Durch den Einsatz modernster Technologien im Produktionsbereich gelingt es den schweizerischen Markt- und Weltmarktführern der Branche nicht nur, die Qualität der Produkte zu gewährleisten, sondern auch Kosteneinsparungen zu erreichen.

Dritter Erfolgsfaktor ist wiederum das Marketing. Marktnahe Unternehmungsführung zeichnet die schweizerischen Markt- und Weltmarktführer aus. Die gesamte Marketingstrategie ist auf den Konsumenten der Zielgruppe ausgerichtet. Bedingt durch den engen heimischen Markt sind sehr viele Unternehmungen dieser Branche weltweit engagiert. Der Vertrieb der untersuchten erfolgreichen Organisationen reicht oftmals in über 100 Länder, wobei dafür die Größe nicht ausschlaggebend ist. Auch mittelgroße Nahrungs- und Genußmittelerzeuger konzentrieren sich auf einen weltweiten Vertrieb. Bei den Unternehmen der Kontrollgruppe sind die Umsatzrückgänge, Marktanteilsverluste etc. auf Lücken im Marketingbereich zurückzuführen.

Vierter Erfolgsfaktor ist – wie schon bei den Markt- und Weltmarktführern dieser Branche in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in Südtirol – die eindeutige Unternehmenskultur. Die starken Unternehmen sind in hohem Maße mitarbeiterorientiert. Nur so gelingt es ihnen, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen auf dem Gebiet der Innovationen, des Marketings etc. zu motivieren. Auch eine Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden liegt in den Bemühungen der untersuchten erfolgreichen Markt- und Weltmarktführer der Nahrungs- und Genußmittelbranche. Ohne Produkte, die den Erwartungen der Kunden in bezug auf Qualität, Geschmack, Neuheitsgrad etc. entsprechen, ist das Überleben des betreffenden Unternehmens fraglich. Aus diesem Grund müssen sich Markt- und Weltmarktführer genau auf die Wünsche ihrer Abnehmer einstellen. Auch Führungsprobleme haben in allen Unternehmen an Komplexität zugenommen. Sei es durch die Erhöhung der Unternehmensgröße, sei es durch die zunehmende Differenzierung, die Globalisierung oder die Intensität des Fortschritts²⁶. Markt- und Weltmarktführer zeichnen sich durch eine hohe Bereitschaft zur Adaption an diese neuen Entwicklungen aus. Sie haben die Notwendigkeit dazu erkannt und versuchen, das unternehmerische Denken bei den Mitarbeitern zu fördern, damit schnell und flexibel reagiert werden kann.

26 Vgl. Hans H. Hinterhuber, Strategische Unternehmungsführung, I. Strategisches Denken, Berlin – New York 1989⁴, S. 18.

23 Vgl. Handelskammer Deutschland – Schweiz, Der Schweizer Markt für deutsche Produkte, in: CH-D-Wirtschaft, 41 (1992) 5, S. 37.

24 Vgl. o. V., Nahrungsmittelindustrie der Schweiz, in: Swiss Food, 13 (1991) 9, S. 11.

25 Vgl. Bernd Keiser, FIAL (Forschungsprojekt in der internationalen Lebensmittelindustrie), in: Swiss Food, 9 (1987) 1–2, S. 10.

Erfolg von Unternehmen

Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff

I. Problemstellung

Wirft man einen Blick in Wirtschafts- und Managementmagazine, dann wird bald deutlich, welche Unternehmen und welche Manager als erfolgreich gelten. Die Bewertung kann jedoch schnell umschlagen. Wie z. B. Heinz Schimmelbusch und die Metallgesellschaft gezeigt haben, ist der Weg vom Manager des Jahres zur Persona non grata bzw. vom Spitzenunternehmen zum Beinahe-Konkurs mitunter kurz.

Dazwischen liegen oftmals weniger geänderte Umstände als eine veränderte Wahrnehmung. Solange Mißstände nicht von außenstehenden Beobachtern entdeckt und bekannt gemacht werden, gilt zuweilen auch ein marodes Unternehmen noch als erfolgreich. Umgekehrt kann es lange dauern, bis das Erfolgspotential einer unterschätzten Firma erkannt wird. Vermeintlicher Erfolg oder Mißerfolg können sich plötzlich in nichts auflösen.

Bereits diese einführende Betrachtung illustriert, daß der anscheinend mühelos *intuitiv* erfaßbare Erfolgsbegriff seine Tücken hat, die um so offensichtlicher werden, je genauer man hinschaut. Eine wissenschaftliche Untersuchung steht vor der Aufgabe, Erfolgsfaktoren und -strategien sowohl von Zufällen als auch von Mißerfolgskontexten und -strategien eindeutig zu trennen.

Was ist also Erfolg, und wie kann man ihn messen? In diesem Beitrag geht es vorrangig um den Erfolg von Organisationen oder Unternehmen, auch wenn viele Aspekte auf Individuen übertragbar sind und Beispiele sowohl aus dem organisationalen als auch individuellen Zusammenhang stammen. Es soll vor allem deutlich werden, welche Fragen im Zusammenhang mit dem Erfolgsbegriff zu berücksichtigen sind. Eine Lösung der Probleme kann nicht geliefert, dafür aber ein kritischer Umgang mit populären „Erfolgsrezepten“ ermöglicht werden.

Die Schwierigkeiten beginnen bei der Unterscheidung von erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen. Marktentwicklungen sind bisweilen „lunisch“, und die Fortüne von Unternehmen wechselt. Eine Reihe von Ursachen führt unter

einer Vielzahl von Einflüssen zu zahlreichen direkten und indirekten Wirkungen und Rückwirkungen. Was gestern Gewinne abwarf, kann heute Verluste erzeugen – und umgekehrt. In Zeiten des Erfolges kann die Saat des Mißerfolges schon zu keimen beginnen und in der Krise der Weg für zukünftigen Erfolg bereitet werden. Mitunter ist auch unklar, ob ein Unternehmen *trotz* oder *wegen* bestimmter Gegebenheiten Erfolg hat.

Die Liste der zu berücksichtigenden Probleme läßt sich fortsetzen. Ich komme auf sie zurück. Hier sollen jedoch zunächst Herkunft und Bedeutung des Begriffs dargestellt werden.

II. Erfolgsbegriff

Der Begriff „Erfolg“ entstand im 17. Jahrhundert aus „erfolgen“ im Sinne von „erreichen, erlangen“¹. In der Gegenwart wird „Erfolg“ als positive Wirkung oder Folge von Entscheidungen oder Handlungen² verstanden. Daraus läßt sich ableiten, daß „Erfolg“ das *Erreichen eines positiven Ergebnisses* ist, wobei offenbleibt, ob das Ergebnis angestrebt worden ist oder nicht. Gerade dieser letzte Punkt ist bei der Ursachenanalyse von großer Bedeutung.

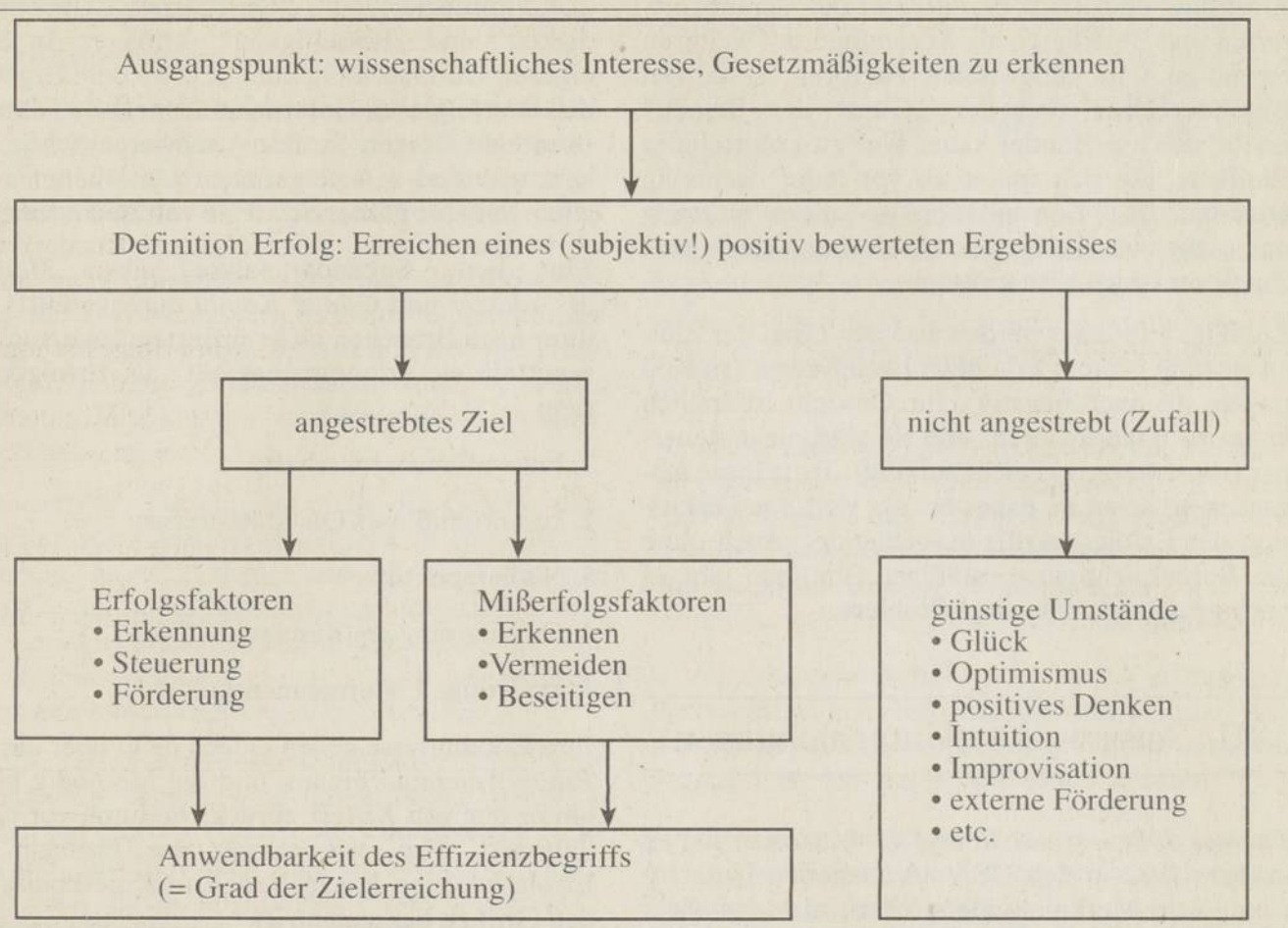
So ist oftmals zu beobachten, daß bei der Erfolg-zuschreibung („Bill Gates besiegt IBM“; „Lee Iacocca rettet Chrysler“; „Ludwig Erhard schafft das Wirtschaftswunder“) Legenden geschaffen werden. Bei dieser Personalisierung entsteht in der Regel der Eindruck, der jeweilige Held sei zielstrebig vorgegangen³. Zufällige Einflüsse passen nicht recht zum Mythos und werden daher gerne ignoriert. Realistischerweise ist aber anzunehmen, daß bewußte Steuerung und Zufall gleichzeitig wirksam sind, wie die folgende Abbildung zeigt.

1 Vgl. Friedrich Kluge, *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, Berlin – New York 1989²², S. 185.

2 Vgl. Gerhard Wahrig, *Deutsches Wörterbuch*, Gütersloh – München 1991², S. 426.

3 Vgl. Wolfgang Grunwald/Hagen Rudolph, *Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet*, in: Günther Würtele (Hrsg.), *Lernende Elite*, Frankfurt am Main – Wiesbaden 1993, S. 194–220 (S. 196 ff).

Abbildung: Differenzierung des Erfolgsbegriffes



Quelle: Eigene Darstellung.

Sollte ein positives Ergebnis nicht bewußt (also explizit geplant und gesteuert) angestrebt, aber dennoch erreicht worden sein, dann kann von „Zufall“ oder „Glück“ gesprochen werden; von einem günstigen Zusammentreffen verschiedener Entscheidungen und Umstände.

Das Ergebnis kann jedoch auch bewußt angestrebt worden sein, indem bei der Zielerreichung positiv beeinflussende Faktoren erkannt und gefördert, negative Faktoren hingegen erkannt und vermieden wurden. Der Grad der Zielerreichung (z. B. vollständig – weitgehend – teilweise – kaum – gar nicht) läßt sich als Maßstab für die Effizienz (Wirksamkeit) von Entscheidungen und Prozessen ansehen.

Im nachhinein ist allerdings oftmals kaum feststellbar, inwieweit das Ziel tatsächlich angestrebt wurde oder der Zufall half. Dies wird deutlich, wenn sich etwa bei der Entwicklung von Medikamenten unerwartete Anwendungsmöglichkeiten mit erheblichem Gewinnpotential für den Hersteller ergeben (z. B. die Entdeckung der Benzodiazepine wie Librium oder Valium im Jahr 1957⁴).

⁴ Vgl. Dieter E. Zimmer, Ruhe aus der Retorte, in: Die Zeit vom 1. März 1996, S. 34.

Die sozialpsychologische Attributionsforschung, die sich mit der Interpretation und Zuschreibung sozialer Verhaltensweisen befaßt, zeigt, daß man seine Erfolge gerne der eigenen Leistung, Mißerfolge aber den äußeren Umständen zuschreibt.

Des weiteren ist zu bedenken, daß mit der Entscheidung zugunsten einer bestimmten Vorgehensweise andere Strategien verworfen werden. Dies geschieht, wenn aus mehreren diskutierten Alternativen (gewiß hat man dabei nicht alle tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten in Betracht gezogen) ein bestimmtes Investitionsprojekt gewählt wird. Es kann allenfalls darüber spekuliert werden, wie das erreichte Ergebnis bei einer anderen Strategie ausgesehen hätte.

Die innere Einstellung (optimistisch/pessimistisch) und das Selbstbewußtsein einer Person bestimmen auch, ob sie vertane Chancen bedauert, oder ob sie den eingeschlagenen Weg rückblickend als den richtigen ansieht („I did it my way!“). Diese Geisteshaltung prägt die Darstellung der Leistung und des Erfolgs nach außen.

Darüber hinaus hängen viele Entscheidungen – ganz gleich, ob es z. B. um wirtschaftliche oder politische Strategien, Investitionen oder Personal-

fragen geht – von Fingerspitzengefühl, Intuition, Erfahrung und Risikobereitschaft der Verantwortlichen und Beteiligten ab. Zusammen mit weiteren bewußten und unbewußten Faktoren, situativen Besonderheiten und der „Gunst der Stunde“ ergibt sich ein Bündel kaum klar zu ermittelnder Einflüsse, die sich später als vor- oder nachteilig erweisen. Ihre Konstellation ist jedoch einmalig und nicht vollständig rekonstruierbar. Glück bzw. Zufall sind auch hier wirksam.

Zufällige Einflüsse werden also den Grad der Zielerreichung oftmals erheblich beeinflussen (sowohl positiv, als auch negativ). Ihr Gewicht ist freilich kaum zu quantifizieren, und sie sind nicht steuerbar (sonst wären sie nicht zufällig). Trotz ihrer Allgegenwart seien sie daher bei der weiteren Diskussion des Erfolgsbegriffs ausgeblendet. Auch ohne die Berücksichtigung zufälliger Einflüsse gibt es noch genügend zu lösende Probleme.

III. Ausgewählte Untersuchungen

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman haben in ihrer 1982 in den USA erschienenen Untersuchung acht Merkmale identifiziert, die „das wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen, innovativen Unternehmen“ ausmachen:

1. Primat des Handelns;
2. Nähe zum Kunden;
3. Freiraum für Unternehmertum;
4. Produktivität durch Menschen;
5. sichtbar gelebtes Wertsystem;
6. Bindung an das angestammte Geschäft;
7. einfacher, flexibler Aufbau;
8. straff-lockere Führung⁵.

Die Veröffentlichung hat als „Weltbestseller“ das Denken von Managern, Unternehmensberatern und wahrscheinlich auch Wirtschaftswissenschaftlern beeinflusst, ist jedoch eher der populären Managementliteratur zuzurechnen, als daß es sich um eine methodisch fundierte empirische Arbeit handelt.

Das von Thomas J. Peters/Robert H. Waterman entwickelte *McKinsey-7S-Modell*⁶ wird von Wil-

⁵ Vgl. Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, München 1991³, S. 36 ff und korrespondierende Kapitel.

⁶ Vgl. ebd., S. 32: Das Modell besteht aus sechs kreisförmig angeordneten Elementen (Struktur, Systeme, Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse, Strategie) und einem siebten

fried Krüger wegen seiner „Eindimensionalität“, „Undifferenziertheit“, „Unschärfe“, „Unvollständigkeit“ und „Einseitigkeit“⁷ kritisiert. In einer eigenen Untersuchung kommt er zu dem Ergebnis, daß in erfolglosen Unternehmen *mehrere* Faktoren (Strategie, Träger, Struktur) schwergewichtig wirken, während in erfolgreichen Unternehmen vor allem der *eine* Faktor Strategie von Bedeutung ist⁸.

Eine neue Sekundäranalyse haben *Manfred M. Adamer* und *Günter Kaindl* durchgeführt⁹. Bei ihrer nach Branchen differenzierten Untersuchung ermitteln sie (zusammengefaßt) als Erfolgskriterien:

1. Innovationsbereitschaft;
2. kompromißloses Qualitätsstreben;
3. Nischenpolitik;
4. Orientierung am Kundenbedürfnis;
5. eindeutige Unternehmenskultur.

Ihre Erkenntnisse gehen jedoch nicht über die von *Peters/Waterman* hinaus, und die Methodik bleibt hinter der von *Krüger* zurück, wodurch vor allem illustriert wird, wie schwer das Problem der Erfolgsfaktoren konzeptionell und methodisch in den Griff zu bekommen ist.

Claus Steinle, Jasmin und Volker Kirschbaum befragten Unternehmen in drei Wellen (1992, 1993, 1994), um herauszufinden, welche Faktoren am stärksten mit wirtschaftlichem Erfolg korrelieren. Firmen gelten bei ihnen als erfolgreich, wenn ROI (Return on Investment, Kapitalrendite) oder Cash flow (Kennziffer zur Beurteilung der Finanzierungsstruktur von Unternehmen) in den vorherigen fünf Jahren über dem Branchendurchschnitt lagen. Als wichtigste Erfolgsfaktoren ergeben sich (in dieser Reihenfolge):

1. EDV-Einsatz;
2. Innovationsmanagement;

Element (Selbstverständnis) in der Mitte. Jedes Element ist mit allen anderen verbunden. Alle sieben Worte beginnen mit einem „S“, daher die Bezeichnung. Nach Darstellung der Autoren dient es „als sinnvoller Rahmen für das Durchdenken von Organisationsproblemen“ (ebd., S. 33).

⁷ Wilfried Krüger, *Hier irrten Peters und Waterman*, in: *Harvard Manager*, (1989) 1, S. 13–18 (S. 13).

⁸ Vgl. ders., *Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse*, in: *DBW (Die Betriebswirtschaft)*, 48 (1988) 1, S. 27–43 (S. 39 ff); ders., (Anm. 7), S. 16; ders., *Organisation der Unternehmung*, Stuttgart u. a. 1994³, S. 28 ff.

⁹ Vgl. Manfred M. Adamer/Günter Kaindl, *Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern*, München – Mering 1994, insbes. S. 18, 41, 63, 87, 109. *Anmerkung der Redaktion*: Siehe auch den Beitrag der Autoren in diesem Heft.

3. Leitbild;
4. globale Umweltfaktoren;
5. Faktoren strategischer Wahl¹⁰.

Offensichtlich stoßen Ökonomen bei ihren Untersuchungen auf Erfolgsmerkmale, die dem ökonomischen Denken zuzuordnen sind (manche sprechen deshalb auch ausdrücklich von „wirtschaftlichem Erfolg“). Ein Arbeitspsychologe würde möglicherweise eher auf Betriebsklima oder Konfliktlösungsverhalten im Unternehmen achten, während ein Arbeitsmediziner eine niedrige Zahl von Arbeitsunfällen und beruflich bedingten Krankheiten als Erfolg werten würde. Dazu später mehr.

Grundsätzlich besteht jedenfalls die Gefahr, daß Forscher „die Ostereier finden, die sie zuvor selbst versteckt haben“. Ihre Auswahl ist durch die Begriffe der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin geprägt. Diese wirkt wie ein Filter, der von dem gesamten Spektrum möglicher Erfolgsvoraussetzungen nur einen kleinen Teil durchläßt.

Die so gewonnenen Forschungsergebnisse sind nicht falsch, aber sie sind unvollständig, denn sie stellen nur eine Facette der viel komplexeren Realität dar. Insofern kann man sich Krügers Forderung nach einem integrierten Erklärungsansatz¹¹ nur anschließen. Als erster Schritt in diese Richtung soll im folgenden die Vielfalt verwendbarer Effizienzindikatoren und die Bedeutung unterschiedlicher Organisationsbilder aufgezeigt werden.

IV. Effizienzindikatoren

Wie bereits gesagt, ist die Effizienz von Entscheidungen und Maßnahmen um so höher, je größer ihr Beitrag zur Zielerreichung (und damit ihr Erfolg) ist. Als wichtige Indikatoren gelten z. B. die bereits genannten *Cash flow* und *Return on Investment*¹² oder *Markt- bzw. Weltmarktführerschaft* (definiert als umsatz- bzw. marktanteilmäßige Dominanz in einem Marktsegment)¹³. Diese Meßgrößen bilden jedoch nur einen winzigen Aus-

schnitt aus einer breiten Palette möglicher Indikatoren, die keineswegs auf ökonomische Merkmale beschränkt sein müssen. Obendrein sind die genannten Indikatoren nicht unumstritten. *Michael E. Porter* zeigt, daß z. B. ein hoher Marktanteil keineswegs als betriebliches Gütekriterium gelten muß¹⁴.

Roland Gzuk unterscheidet vier Effizienzdimensionen, denen er – z. T. differenziert gegliedert – insgesamt 80 (!) Effizienzindikatoren für Organisationen zuordnet¹⁵. Hier eine Auswahl, die vor allem die Vielschichtigkeit der Indikatoren illustriert:

- *Ziel-Output-Verhältnis* (z. B. Absatz, Marktanteil, Wachstum, Gewinn, Rentabilität, Umsatz, Unabhängigkeit der Organisation, Bedacht auf Tradition, Modernitätsaufgeschlossenheit, Innovation, Prestige/Ansehen, Solidarität/Loyalität, Personalfluktuation, Arbeitsteilung, Führungsstil);
- *Input-Output-Verhältnis* (z. B. Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Informationsverarbeitung, Ausschuß und Materialvergeudung, Abwesenheit von Personal, Fehlen von Beschwerden/Klagen);
- *Ziel-Input-Verhältnis* (Motivation, Realismus der Zielsetzungen, Ausstattung mit angemessenen Mitteln zur Aufgabenerfüllung);
- *Realisationsvorsorge* (*Schaffung günstiger Strukturen*) für Entschlüsse (z. B. Antizipation von kommenden Problemen, Beteiligungsmöglichkeit an Entscheidungen, Attraktion der Arbeitsgruppe, gute Beziehungen zu externen Organisationen wie Lieferanten usw.).

Natürlich sind nicht sämtliche Indikatoren für alle Zwecke gleichermaßen geeignet. Ihre Fülle relativiert jedoch die Bedeutung „klassischer“ betriebswirtschaftlicher Erfolgsmerkmale. Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Indikatoren lassen es darüber hinaus fraglich erscheinen, ob die Verwendung einiger weniger Meßgrößen sinnvoll ist. So können Führungsstil und Klarheit der Zuständigkeiten die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen und über diesen „Umweg“ auf Umsatz, Produktqualität, Fehlen von Kundenbeschwerden usw. wirken, wodurch wiederum die Sicherheit des Arbeitsplatzes beein-

fühererschaft siehe auch den Beitrag von Hermann Simon in diesem Heft.

14 Vgl. Michael E. Porter, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main – New York 1992³, S. 49 und 290.

15 Vgl. Roland Gzuk, Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975, S. 57 und 101 f. Hinzu kommen umfangreiche Listen mit Effizienzindikatoren komplexer wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse (ebd., S. 107 ff) und Effizienzindikatoren für einfache Problemlösungsaufgaben (ebd., S. 111 ff.).

10 Vgl. Claus Steinle/Jasmin Kirschbaum/Volker Kirschbaum, Erfolgreich überlegen – Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt am Main 1996; dies., Was zeichnet erfolgreiche Unternehmungen aus?, in: Der Betriebswirt, (1994) 3, S. 14–17. *Anmerkung der Redaktion:* Siehe auch den Beitrag von Claus Steinle in diesem Heft.

11 Vgl. W. Krüger, Die Erklärung von Unternehmenserfolg (Anm. 8), S. 28.

12 Vgl. C. Steinle u. a. (Anm. 10), S. 15.

13 Vgl. M. M. Adamer/G. Kaindl (Anm. 9), S. 8. *Anmerkung der Redaktion:* Zum Thema Markt- oder Weltmarkt-

flußt wird. Zwischen diesen und anderen Größen kann es wiederum eine Reihe von Wechsel- und Rückwirkungen geben. Die Beschränkung auf etwa zwei oder drei Indikatoren entspricht einer Verkürzung der Realität.

Unter diesen Bedingungen wird eine Diagnose von Erfolgsfaktoren zu einem schwierigen Unterfangen. Damit jedoch nicht genug. Hinzu kommt, daß Organisationen bzw. Unternehmen aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet werden können und dabei jeweils ein völlig anderes Erscheinungsbild abgeben.

V. Organisationsbilder

Bei der Untersuchung von Organisationen sind Interesse und fachliche Herkunft des Betrachters nicht unwichtig. So werden Volkswirte, Marxisten, Soziologen, Politologen, Arbeitspsychologen oder Betriebswirte jeweils ihre eigene Fragestellung, Begrifflichkeit und Methode anwenden und spezifische Probleme thematisieren.

Gareth Morgan hat diesbezüglich eine besondere Mannigfaltigkeit aufgezeigt. Er unterscheidet acht verschiedene Perspektiven zur Analyse von Organisationen, die sich nicht ausschließen, sondern ergänzen. So kann dieselbe Organisation als Maschine, Organismus, Gehirn oder Kultur, als politisches System, seelisches Gefängnis, Prozeß oder gar als Freibeuter angesehen werden (vgl. die folgende Übersicht)¹⁶.

Der betriebswirtschaftlichen Sicht entspricht z. B. am ehesten das Bild der Organisation als Maschine. Es wird versucht, nach einem vorgegebenen Schema mit einem bestimmten Input einen bestimmten Output zu erzeugen. Den Bestandteilen einer Maschine gleich gibt es Arbeitsteilung, festgelegte Aufgaben und Verantwortlichkeiten, eine Hierarchie usw., wie sie im Organigramm festgelegt sind.

Das Bild der Organisation als Organismus verwenden u. a. Soziologen und Motivationstheoretiker. Sie sehen Parallelen zu biologischen Systemen, die aus Subsystemen, aus zusammenwirkenden Organen bestehen. Das gesamte System versucht, sein Überleben in der jeweiligen Umwelt zu sichern. Einzelne Organe haben Bedürfnisse, die stets berücksichtigt werden müssen.

Häßlich – aber nicht weniger realistisch – ist das Bild der Organisation als Freibeuter, die Arbeits-

kräfte und Umwelt rücksichtslos für ihre Zwecke ausbeutet, indem z. B. veraltete, gefährliche oder unsichere Produktionsprozesse beibehalten werden. Folgen können Arbeitsunfälle und Umweltkatastrophen (Seveso, Bhopal, Tschernobyl) sein. Aber auch der tägliche Streß, dem Menschen in der Arbeitswelt ausgesetzt sind, sowie die Gefahr von Berufskrankheiten können in die Kategorie (latente) „Ausbeutung“, zumindest jedoch Rücksichtslosigkeit gegenüber Menschen und Umwelt fallen.

Dies sind zur Illustration drei der acht von *Morgan* unterschiedenen Metaphern. Sie alle haben ihre Vorzüge und Schwächen. Keine Sichtweise hat einen berechtigten Anspruch darauf, „besser“ oder „richtiger“ zu sein als andere. Sie kann allenfalls für bestimmte Anliegen zweckmäßiger sein als andere.

Jedes der acht Bilder betont andere Aspekte und Ziele von Organisationen, die, wie gesagt, gleichzeitig vorhanden sein können. Je nach Perspektive des Betrachters werden also unterschiedliche Indikatoren den Grad der Zielerreichung anzeigen, und man kann den Versuch unternehmen, jeden der 80 Effizienzindikatoren nach *Gzuk* einer (oder mehrerer) der Organisationsmetaphern nach *Morgan* zuzuordnen, wie in der Übersicht ansatzweise geschehen.

Da alle Zielsetzungen in einer Organisation gleichzeitig vorliegen können, ist offensichtlich, daß es zu Konflikten, Unvereinbarkeiten und Widersprüchlichkeiten der verschiedenen Ziele kommen muß. Eine Maßnahme kann – je nach Sichtweise – gleichzeitig hier zu Erfolg, dort zu Mißerfolg führen. Das Streben nach Handlungsspielräumen (Prozeß-Metapher) kann der Klarheit von Zuständigkeiten (politisches System) entgegenstehen. Fairneß-Gebot (Kultur) und Machtstreben (politisches System, aber auch Freibeuter) sind vermutlich unvereinbar.

Freilich müssen diese Gegensätzlichkeiten nicht immer als einander ausschließend (entweder – oder) angesehen werden. Sie können durchaus im dialektischen Sinne herausfordern, das eine mit dem anderen zu einem „höheren“ Ganzen zu verbinden, indem man etwa Traditionsbewußtsein (Kultur) mit Innovationsfähigkeit (Prozeß) in Einklang bringt. Tradition im negativen Sinne äußert sich z. B. in mangelnder Flexibilität und starren Strukturen. Übertriebene Innovationstätigkeit kann ein Unternehmen und seine Kunden überfordern, sowie den Wiedererkennungswert von Produkten beeinträchtigen. Indem man jedoch die positiven Aspekte beider Merkmale zusammenfügt, kann ein modernes, marktorientiertes Unternehmen mit markantem Profil entstehen.

16 Vgl. *Gareth Morgan, Images of Organization*, Beverly Hills u. a. 1986.

Übersicht: Verschiedene Perspektiven zur Analyse von Organisationen (nach Morgan) und korrespondierende Effizienzindikatoren (Auswahl nach Gzuk)

<i>Metapher</i>	<i>betrachtete Merkmale</i> (Welche Aspekte einer Organisation werden bei dieser Sichtweise betrachtet?)	<i>wichtige Effizienzindikatoren</i> (Mit welchen Indikatoren läßt sich Erfolg/Mißerfolg bei der jeweiligen Sichtweise „messen“?)
MASCHINE	determiniertes Input-Output-Verhältnis; auswechselbare Teile; Arbeitsteilung; Kontrolle; klare Verantwortlichkeiten	Zeitbedarf für Arbeiten; Produktqualität; Absatz; Gewinn; Umsatz; Marktanteil; Wachstum; Rentabilität; Liquidität; Finanzstruktur
ORGANISMUS	Überlebensinteresse; Bedürfnisse d. Mitarbeiter u. Gruppen; Zusammenwirken d. Organe; Interaktion m. Umwelt	Motivation; Zufriedenheit; geringer Druck auf Org.-mitglieder; wahrgenommener eigener Einfluß; Anpassungsfähigkeit; Führungsstil
GEHIRN	holographisch; Selbstorganisation; informationsverarbeitende Prozesse; negative Rückkopplung (Korrektur); Reflexionsfähigkeit	Informationsverarbeitung; organisatorische Entlastung d. Führung; Redundanz von Nachrichten; Reibungslosigkeit d. Informationsflusses
KULTUR	symbolische oder magische Bedeutung von Riten, Praktiken, Strukturen, Kommunikationsstil; gemeinsames Wertesystem	Normangemessenheit v. Lösungen; Bedacht auf Tradition; Loyalität; Fairneß; Moral; Konsensus; Unabhängigkeit der Organisation
POLITISCHES SYSTEM	allgegenwärtige Konflikte um Interessen u. Macht; Koalitionen; Kompromisse; Dynamik; Herrscher und Beherrschte	Klarheit der Zuständigkeiten; Macht; Prestige; Initiative; Konfliktvermeidung; Koordination; Kooperation
SEELISCHES GEFÄNGNISS	Spannungsfeld Anschein – Realität – Wissen; gewohnte Denk- u. Verhaltensweisen; Betriebsblindheit; Gefangene des Erfolges	Stabilität; Realismus der Zielsetzung; Erhaltung von Struktur und Funktionen der Organisation
PROZESS	nicht Stabilität, sondern Wandel ist normal; Ursachen haben Wirkungen, Wirkungen sind Ursachen; kleine Systeme in großen	Innovation; Nutzbarmachung von Problemlösungen; neue Produkte u. Ideen; Antizipation kommender Probleme; Handlungsspielraum
FREIBEUTER	Ausbeutung von Menschen u. Umwelt durch Organisationen für deren Zwecke; Einsatz veralteter, gefährlicher Technologien	Erhaltung d. Organisation; Beteiligungsmöglichkeit an Entscheidungen; Plan(-einhaltung); schuldhaft negative Vorkommnisse

Quelle: Eigene Darstellung.

VI. Fazit

Es ist also festzustellen, daß zahlreiche Hürden den Umgang mit dem Erfolgsbegriff erschweren. Süffisant verweist *Reinhard K. Sprenger* auf eine

Studie, nach der „mindestens 14 der ehemals 43 (von *Peters/Waterman*) bejubelten Firmen nur zwei Jahre später (!) in den Mißerfolg abgerutscht sind“¹⁷. Dies zeigt, wie dicht Erfolg und Mißerfolg

¹⁷ Reinhard K. Sprenger, *Mythos Motivation*, Frankfurt am Main – New York 1995⁹.

beieinanderliegen, und wie sehr die Diagnose vom Erhebungszeitpunkt abhängig ist. Zwei Jahre früher oder später hätten *Peters/Waterman* vielleicht dieselben Erfolgsfaktoren ermittelt, dabei aber z. T. andere Unternehmen als Beispiele herangezogen (womit wir wieder beim „Osterei-Effekt“ wären).

Augenscheinlich ist die Zuschreibung von Erfolg mit der nicht geringen Gefahr verbunden, recht bald des Irrtums überführt zu werden. Der Erfolgsbegriff scheint beinahe willkürlich einsetzbar zu sein. Folgende Gründe sind dafür u. a. ausschlaggebend:

- Zufällige Einflüsse bleiben unberücksichtigt. Das unbeabsichtigte Erreichen eines positiven Zieles wird nachträglich rationalisiert, also im nachhinein nahezu unwiderlegbar als gesteuerte Vorgehensweise hingestellt.
- Das Spektrum verfügbarer Effizienzindikatoren, an denen Erfolg zu erkennen ist, ist in seiner Breite kaum bekannt und wird daher nur fragmentarisch in Betracht gezogen.
- Bei der Fülle möglicher Einflüsse ist die tatsächliche Bedeutung einzelner Einflüsse kaum zu ermitteln. Untersuchte Zusammenhänge werden eher willkürlich aus der breiten Palette ausgewählt.
- Es wird ausgeblendet, daß gefundene Erfolgsfaktoren bei anderer Sichtweise häufig ebensogut als Mißerfolgswirkungen gelten können.

Während Erfolg und Mißerfolg intuitiv gut erfassbar scheinen, ist die tückische Komplexität der Begriffe leicht zu übersehen, und sie wird kaum diskutiert. Ungeachtet aller Unzulänglichkeiten kommt der Erfolgsmessung und -zuschreibung jedoch im täglichen Leben große Bedeutung zu:

- Für viele Arbeitnehmer ist die Höhe der Entlohnung von der erbrachten Leistung, also dem Erfolg ihrer Tätigkeit, abhängig. Hier stellt sich die ungelöste Frage der Lohngerechtigkeit. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die Grundlage der Leistungsbemessung sein können, wie z. B. produzierte Menge, produzierte Qualität, Qualifikationsniveau, hierarchischer Rang, Dauer der Betriebszugehörigkeit.
- Die gewählte Bemessungsgrundlage zieht manche Schwierigkeiten nach sich. Stückzahlabhängiger Lohn etwa kann sich negativ auf die Produktqualität auswirken. Bei der immer weiter um sich greifenden Gruppenarbeit stellt die Entlohnung eines der kniffligsten Probleme dar. Leistungs- und Erfolgsszurechnung lassen sich kaum zur Zufriedenheit aller regeln, insbesondere bei unter-

schiedlichen und schwer vergleichbaren Einzelbeiträgen der Gruppenmitglieder.

- Erfolg wird nicht von einer unabhängigen Instanz objektiv festgestellt, sondern oft durch geschickte Selbstvermarktung der Umwelt suggeriert. Das so erzeugte Image ist recht stabil, und es bedarf schon beträchtlicher Fehlleistungen, damit das Publikum diese wahrnimmt. Ist diese Wahrnehmungsänderung jedoch einmal erfolgt, dann „kippt“ das Image schnell in das Gegenteil, und aus Helden werden Schurken (siehe oben).

- Eine Vorbildfunktion als erfolgreich geltender Unternehmen oder Personen kann falsche Signale setzen, wenn Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Handlung und Erfolg unvollständig oder falsch erkannt, dargestellt oder verstanden werden. Dies gilt insbesondere für diverse „Patentrezepte“ (z. B. das „Konzept“ der „schlanken Produktion“ oder „Lean Production“, welches mit dem angeblich ihm zugrundeliegenden „Toyota-Produktionssystem“ tatsächlich wenig zu tun hat¹⁸), die von zahlreichen Beratern verbreitet werden, letztlich aber nur Schlagworte und „Sprechblasen“ sind.

- Die einseitige Hervorhebung ökonomischer Erfolgsindikatoren kann das frühzeitige Erkennen sich abzeichnender Krisen von Unternehmen verhindern. Kritiker werden mit dem Hinweis auf „glänzende Geschäftsergebnisse“ mundtot gemacht. Interne Schwierigkeiten (überforderte Manager, strategische Fehlentscheidungen, demotivierender Führungsstil, Konflikte, Machtkämpfe) werden ignoriert, bis sie beim besten Willen nicht mehr zu leugnen, aber auch nicht mehr zu kontrollieren sind.

Inzwischen sollte deutlich geworden sein, daß der Erfolgsbegriff mit der gebührenden Sorgfalt behandelt werden muß. Was bedeutet dies nun im einzelnen? Der folgende Katalog liefert einige Anregungen, die gewiß ergänzt werden können:

- Viel ist schon mit einer differenzierteren Sicht erreicht. Wenn man sich der Unzulänglichkeiten des Erfolgsbegriffs, der Rolle zufälliger Einflüsse usw. bewußt ist, lassen sich die größten Vereinfachungen bereits vermeiden. Wird z. B. von „Unternehmenserfolg“ gesprochen, dann ist zu prüfen, welche Perspektive gemeint ist. Erfolg stellt sich für Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Aktionäre, Kunden, Lokalpolitiker, Umweltschützer oder andere Gruppen unterschiedlich dar. Dieser

¹⁸ Vgl. Hagen Rudolph, Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen, Frankfurt am Main – New York 1996, 8. Kapitel.

Pluralismus verbietet aber den Absolutheitsanspruch einer speziellen Interessengruppe.

– Die Personalisierung von Erfolg sollte argwöhnisch betrachtet werden. Seit Urzeiten gibt es Helden und charismatische Führungspersönlichkeiten, denen in der Geschichte eine besondere Identifikations-Funktion zukommt. Menschen sollen ihnen folgen, sollen sich für ihre Heroen opfern. Solange eine Person schlicht ein Vorbild ist, durch ihr Handeln überzeugt und damit zum freiwilligen Nacheifern anregt, ist dagegen nichts einzuwenden. Wird jedoch propagandistisch ein Vorbild aufgebaut und opferbereites Nachfolgen gefordert, dann ist Gefahr im Verzug – zumindest die, daß kritisches Denken unterbleibt, daß Menschen gehorchen, daß sie sich führen lassen. Sie verhalten sich dann nicht mehr wie mündige, erwachsene Bürger.

– Bilanzen müssen „ganzheitlicher“ werden. Ökonomischer Erfolg ist nicht alles. Selbstverständlich müssen Unternehmen angemessene Gewinne erwirtschaften. Aber diese werden oftmals ohne Rücksicht auf Verluste in anderen Bereichen angestrebt. Von negativen externen Effekten spricht man, wenn Kosten (oder Schäden) anderen Personen, Gruppierungen oder der Umwelt aufgebürdet werden, ohne daß diese an

den Erträgen beteiligt (also entschädigt) werden. Dies können die eigenen Mitarbeiter sein, die einem hohen Unfall- oder Krankheitsrisiko ausgesetzt sind. Es kann aber z. B. auch die lärm- oder schadstoffbelastete menschliche oder natürliche Umwelt sein oder das soziale System. Kosten dieser Art müßten dem Verursacher angelastet und in einer Umweltbilanz erfaßt werden. Sowohl positive als auch negative externe Effekte hätten sich in einer solchen „Öko-Bilanz“ niederschlagen, was in der Praxis freilich mit erheblichen Problemen verbunden und daher nur bedingt möglich ist. Die Entwicklung eines derartigen Bilanzierungssystems soll den tatsächlichen Erfolg von Unternehmen unter Berücksichtigung externer Effekte vergleichbarer machen.

Die generelle Frage nach der Nützlichkeit des Erfolgsbegriffs soll hier nicht gestellt werden. Seine Anwendung bleibt schließlich jedem selbst überlassen. Häufig genug, etwa bei der Einschätzung des Erfolgs von Unternehmen, bleibt dem durchschnittlichen Bürger aber kaum eine andere Möglichkeit, als seine Informationen aus Presse und Funkmedien zu beziehen. Dabei kann nur zu größerer Skepsis, zu einem kritischeren Umgang mit der teilweise oberflächlichen, nur nach Verkaufszahlen oder Einschaltquoten schielenden Berichterstattung aufgerufen werden.

Hermann Simon: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 23/96, S. 3–13

Der Beitrag basiert auf einem mehrjährigen Forschungsprojekt über Erfolgsstrategien von insgesamt 500, größtenteils unbekanntem Weltmarktführern. Die Ergebnisse stehen in direktem Gegensatz zur anerkannten Lehre: Die „heimlichen Gewinner“ – die *Hidden Champions* – diversifizieren nicht, vermeiden Outsourcing (Auslagerung von Produktionsstufen), sind gegen strategische Allianzen, sind nicht primär marktorientiert, sie haben autoritäre Manager usw. Ihre außergewöhnlichen Erfolge legen ein radikales Umdenken bei vielen modernen Managementpraktiken nahe und fordern eine Besinnung auf die Grundlagen der Unternehmensführung.

Claus Steinle: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der betrieblichen Praxis. Empirische Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 23/96, S. 14–23

Die Suche nach den „Stellschrauben“ wirtschaftlichen Erfolgs kann als ein zentrales Problemfeld wettbewerblicher Führungspraxis, aber auch der modernen betriebswirtschaftlichen Forschung angesehen werden. Mitte der achtziger Jahre haben sich eine ganze Reihe von „Fangnetzen“ zur Erfassung von Erfolgsfaktoren gebildet. Die Globalität der darin gemachten Aussagen, aber auch die selektive Auswahl von Erfolgsfaktoren waren Anlaß, einen fundierten Rahmen zu bilden und eine repräsentative Bestimmung erfolgswirksamer Faktoren vorzunehmen – in drei Befragungswellen (1992-1994) und in zwei Bundesländern (Baden-Württemberg; Niedersachsen) bei Produktionsunternehmungen. Dies war stets mit dem Ziel verbunden, „erfolgreiche“ Handlungsanregungen für die Managementpraxis zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund werden detaillierte und praktisch umsetzbare Ausgestaltungsempfehlungen und Strategien insbesondere für ein erfolgreiches Innovations- und Zeitmanagement, für Leitbild, EDV-Einsatz, Planung, Markt, Strategiekontrolle, Umweltschutz, Strategieformulierung und -implementation entwickelt. Eine entsprechende Erfolgsfaktorgestaltung ermöglicht dann den Aufbau und die Ausschöpfung kosten- und erlösseitiger sowie fähigkeitsbezogener Erfolgspotentiale.

Alexander Lindner/Manfred M. Adamer/Günter Kaindl: Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen im deutschsprachigen Raum

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 23/96, S. 24–31

Was sind die Geheimnisse des unternehmerischen Erfolges? Diese Frage besitzt gerade in der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Situation hohe Aktualität. Mit einem in dieser Form noch nicht angewandten Forschungsdesign wurden in einem Zeitraum von zwei Jahren die Erfolgsfaktoren von Unternehmen des gesamten deutschen Sprachraumes erhoben. Untersucht wurden insgesamt 409 sowohl erfolgreiche (Markt- und Weltmarktführer) als auch im Vergleich dazu erfolglose Unternehmen aus Deutschland, dem deutschsprachigen Teil der Schweiz, Österreich und Südtirol. In diesem Artikel haben wir uns auf die zwei wichtigsten Branchen beschränkt: die Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche und die Nahrungs- und Genussmittelbranche. Durch den länderübergreifenden Forschungsansatz war es möglich, länderspezifische Unterschiede aufzuzeigen. Für die Maschinen-, Anlagen-, Apparate- und Gerätebaubranche wurden die fünf Erfolgsfaktoren Marktnische, starke Orientierung am Kundenbedürfnis, starke Innovations- und Technikorientierung, kompromißloses Qualitätsstreben und eindeutige Unternehmenskultur ermittelt. Für die Nahrungs- und Genussmittelbranche wurden die vier Erfolgsfaktoren Offenheit gegenüber Neuerungen, kompromißloses Qualitätsstreben, im Vordergrund stehendes Marketing und eindeutige Unternehmenskultur gefunden.

Hagen Rudolph: Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 23/96, S. 32–39

Erfolg und Mißerfolg scheinen intuitiv leicht erfaßbar, doch allzuleicht werden Probleme, die mit der Verwendung dieser Begriffe einhergehen, übersehen. So können beispielsweise zufällige Einflüsse zu einem Erfolg führen, der ursprünglich nicht geplant war, im nachhinein aber als angestrebt hingestellt wird.

Einige Studien, die Ursachen für Erfolge von Organisationen oder Unternehmen ermitteln, nennen lediglich ökonomische Faktoren. Tatsächlich steht jedoch eine breite Palette von Erfolgsindikatoren zur Verfügung. Deren Verwendbarkeit hängt aber von der Perspektive des Betrachters und von dem Bild, welches dieser von Organisationen hat, ab. Die Beachtung dieser Zusammenhänge führt zu einem weniger oberflächlichen Verständnis des Erfolgsbegriffs.