

# Der strategische Erfolg von Unternehmen<sup>1</sup>

## I. Erfolg und Erfolgsfaktoren

Unternehmenserfolg ist das i.d.R. in monetären Größen erfaßte bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens, hier definiert als Maßstab von zielorientiert gesteuertem wirtschaftlichen Handeln zur Erreichung eines angestrebten Zustands.

Erfolgsfaktoren sind die Einzelelemente, die in ihrem strategischen Zusammenspiel diesen Unternehmenserfolg bestimmen; sie bilden deshalb die Basis einer strategischen Unternehmensführung. Die Erfolgsfaktorenforschung liefert Hinweise darauf, wo diese betriebswirtschaftlichen „Stellhebel“ liegen und wie sich durch ihre Beachtung bzw. Anwendung der Unternehmenserfolg steigern läßt.

## II. Aussagen und Schwerpunkte einer - beispielhaft ausgewählten - aktuellen Erhebung: Das Hannoveraner Erfolgsfaktoren - Projekt (HEFAP)

### 1. Aufbau und Methode

Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum haben (nach Entwicklung eines Erfolgsfaktoren - Modells) in den Jahren 1992, 93 und 94 in Form einer Panel - Studie empirische Untersuchungen an Unternehmen verschiedener Größe und Branche durchgeführt. Die per Fragebogen erhobenen Daten wurden über Korrelationsanalysen (Abhängigkeit vom Cash Flow und Return on Investment) ausgewertet. Aus der Masse der so identifizierten Erfolgsfaktoren wurden dann entsprechend ihrem Sinnzusammenhang über die Berechnung von Indizes verdichtete („kritische“) Erfolgsfaktoren ermittelt.

Zur Einbindung der Bereiche, auf die die Erfolgsfaktoren einen speziellen Einfluß ausüben (Wirkungsstätten der Erfolgsfaktoren, „Erfolgspotentiale“), wurde ein „Erfolgsfaktor - Erfolgspotential - Konzept“ erarbeitet.

### 2. Ergebnis

→ In der dritten Erhebungswelle ergaben sich in der Rangfolge sinkender Korrelation zum Erfolg die (in der Abb. in IV.2. näher erläuterten) 10 Erfolgsfaktoren:

- 1. Innovationsmanagement; Schlagwort: hohes Innovationstempo.
- 2. Zeitmanagement; Schlagwort: überlegene Handhabung der Ressource Zeit.
- 3. Leitbild; Schlagwort: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- 4. EDV - Einsatz; Schlagwort: geschickter EDV - Einsatz.
- 5. Planung; Schlagwort: Flexibilität.
- 6. Marktliche Umweltfaktoren; Schlagwort: Erschließung und Erhaltung von Marktnischen.
- 7. Strategiekontrolle; Schlagwort: weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen.
- 8. Umweltschutzmanagement; Schlagwort: größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes.
- 9. Faktoren Strategischer Wahl; Schlagwort: Erkennen des Möglichen.
- 10. Strategieimplementation; Schlagwort: frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen.

<sup>1</sup> Literaturempfehlungen:

- SIMON, H.: Die heimlichen Gewinner: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt a. M. 1996.
- STEINLE, C./KIRSCHBAUM, J./KIRSCHBAUM, V.: Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. FAZ - Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt a. M. 1996.
- DASCHMANN, H.-A.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Schäffer - Poeschel V., Stuttgart 1994.

→ Diese Erfolgsfaktoren liegen einem Wirkungssystem zugrunde, das aus den folgenden drei Gruppen von Erfolgspotentialen besteht:

- den kostenseitigen Erfolgspotentialen (- Vertriebskosten; - Verwaltungskosten; - Rüstzeit)
- den erlösseitigen Erfolgspotentialen (- Qualität; - Absatzmenge; - Lieferzeit) und
- den fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentialen (- Handlungsfähigkeit des Unternehmens; - Lernfähigkeit des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter; - Fähigkeit, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden zu befriedigen).

→ Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren wurde in den drei Erhebungswellen von den befragten Praktikern teilweise unterschiedlich beurteilt, so daß sich Verschiebungen bei der Rangstellung sowie Wegfall bzw. Neuaufnahme einzelner Erfolgsfaktoren ergaben.

Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum führen dies darauf zurück, daß in unterschiedlichen Konjunkturlagen entsprechend uneinheitliche Umweltzustände anzutreffen sind, die andersartige Anforderungen an die Unternehmen stellen. Jedoch könnten auch Zufallseinflüsse die Ergebnisse überlagert haben.

### **III. Vergleichende Betrachtung wichtiger Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung**

„Hidden Champions“ (rel. unbekannte, meist mittelständische Unternehmen mit hohem Marktanteil) werden spezielle Erfolgsrezepte nachgesagt. Ein Vergleich der von Simon für diese Firmenkategorie ermittelten Erfolgsfaktoren (Nr. 1 - 9) mit den Ergebnissen der anderen (in der Seminararbeit herangezogenen) Studien ergab:

- 1. Ziele und Visionen; entspricht z.B. Adamer/Kaindl „Eindeutige Unternehmenskultur“, Nagel „Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme“, Peters/Waterman „Sichtbar gelebtes Wertesystem“ und z.T. Steinle et. al. „Leitbild“.
- 2. Hinsichtlich der Produktpalette relativ enge Marktdefinition; entspricht z.B. Peters/Waterman, „Bindung an das angestammte Geschäft“ und Teilaspekten von Steinle et. al. „Marktliche Umweltfaktoren“.
- 3. Globalisierung, d.h. ausgeprägtes Interesse an internationalen Märkten; entspricht z.B. Apitz „Internationalisierung“ und teilweise Steinle et. al. „Strategiekontrolle“.
- 4. Kundennähe; entspricht z.B. Nagel „Praktizierte Kundennähe“, Peters/Waterman „Nähe zum Kunden“ und teilweise Steinle et. al. „Marktliche Umweltfaktoren“.
- 5. Innovationen; entspricht z.B. Adamer/Kaindl „Innovationsbereitschaft“, Apitz „Innovationen“ und Steinle et. al. „Innovationsmanagement“.
- 6. Wettbewerbsvorteile; ein Erfolgsfaktor, der (in der von Simon beschriebenen Ausprägung) wohl fast ausschließlich bei den Hidden Champions zu finden ist. Die „Hidden Champions“ nutzen z.B. ihre Wettbewerber für direkte Vergleiche und siedeln sich zu diesem Zweck oft sogar in deren unmittelbaren Nähe an.
- 7. Strategische Allianzen und Outsourcing; ein Faktor, der eine weitere Besonderheit darstellt, da er sich - laut Simon ganz im Gegensatz zur modernen Managementliteratur - bei den Hidden Champions keinerlei Beliebtheit erfreut.
- 8. Hochmotivierte, hochproduktive Mitarbeiter; entspricht z.B. Nagel „Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter - Potentials“, Münch „Personal“, Peters/Waterman „Produktivität durch den Menschen“ und auch Steinle et. al. „Leitbild“ und „Strategieimplementation“.
- 9. Führungspersönlichkeiten, laut Simon das auffallendste Merkmal der „Hidden Champions“; entspricht z.B. auch Peters/Waterman „Straff - lockere Führung“ und Nagel „Effizientes Führungssystem“.

## IV. Beispiele zum Komplex „Erfolgsfaktoren als Elemente von Managementansätzen“

### 1. Qualität und Markterfolg

Unternehmenserfolg im engeren Sinn wird vom Markterfolg abgeleitet; für den Markterfolg relevante Kriterien sind Qualität, Zeit und Kosten. Diese Marktkriterien werden zu Erfolgskriterien, wenn es gelingt, sie dergestalt optimal zu gestalten, daß der Betrieb damit den größten Kundennutzen schaffen kann.

Unter besonderer Berücksichtigung des Faktors „Qualität“ erfolgsorientiert umgesetzt finden sich diese Zusammenhänge in einer ganzen Reihe von aktuellen Strategieansätzen, darunter vor allem dem Total Quality Management (TQM) und den mit den DIN ISO - Normen 9000 - 9004 umrissenen Qualitätsmanagementsystemen.

### 2. Verbindung der im HEFAP ermittelten Erfolgsfaktoren zum Synergiemanagement

Zwischen allen das Unternehmensgeschehen bestimmenden Abläufen und Funktionen und den in der Erfolgsfaktorenforschung ermittelten Parametern bestehen vielschichtige, sensible Verbindungen.

Ein Führungsansatz, in dem alle externen und internen Unternehmensprozesse als vernetzte Gesamtheit betrachtet werden, stellt das Synergiemanagement dar, definiert als „anwendungsorientierter Gesamtansatz einer vernetzten Führung im Sinne eines ziel- bzw. führungserfolgsorientierten Zusammenwirkens fremd- und partiell selbstgesteuerter Markt-, Verhaltens- und Geschäftsprozesse“.

Wie in der Abbildung gezeigt wird, lassen sich alle Erfolgsfaktoren den dort (in ihrer interdependenten Beziehung) betrachteten Basis- (= Markt-, Geschäfts- u. Verhaltensprozesse) bzw. Steuerungsprozessen zuordnen.

Faktor	Erläuterung	Schlagwort	Querverweis	Prozeß im Synergiemanagement
(1) Innovationsmanagement	Entwicklung neuer, Ideen, Techniken, Produkte...	hohes Innovationstempo	Modernes Projektmanagement	G Geschäfts-
(2) Zeitmanagement	Zeit als Wettbewerbsdeterminante	überlegene Handhabung der Ressource Zeit	arbeits-, betriebs-, prozeßorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(3) Leitbild	Kenntnis und Akzeptanz der (stimmigen) Unternehmensziele bei allen Mitarbeitern	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	intensives Bemühen um Motivation der Mitarbeiter	V Verhaltens-
(4) EDV - Einsatz	Beschleunigung der Abläufe bei gleichzeitiger Kostenersparnis	geschickter EDV - Einsatz	EDV - Einsatz zur Optimierung der Geschäftsabläufe	G Geschäfts-
(5) Planung	operatives und flexibles Agieren statt strategischer Planung	Flexibilität	zunehmende Umweltkomplexität bedingt wachsende Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit	S Steuerungs-
(6) Marktliche Umweltfaktoren	erfolgreiche Begegnung des Konkurrenzdrucks	Erschließung und Erhaltung von Marktnischen	Streben nach Kundennähe, Kundenorientierung und Kundenbindung	M Markt-
(7) Strategiekontrolle	(rechtzeitiges) Erkennen neuer, sich abzeichnender Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt	weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen	Berücksichtigen der Entwicklung auf dem Kunden-, Lieferanten- und Kapitalmarkt	M Markt-
(8) Umweltschutzmanagement	Bestreben nach umweltgerechter Gestaltung des Produktionsprozesses und der Produkte	größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes	umweltorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(9) Faktoren Strategischer Wahl	Fähigkeit zur Erstellung und Umsetzung von Langzeit - Konzepten	Erkennen des Möglichen	zielorientierte Planung und Realisierung	S Steuerungs-
(10) Strategieimplementation	erfolgreiche Umsetzung von Strategien durch Einbeziehung aller Mitarbeiter	frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen	Mitarbeiter als wichtigster Erfolgsfaktor	V Verhaltensprozesse

Quelle: eigene Darstellung



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>