

Kapitel 1  
**Gesamtsystem**

Betrieb als synergetisches  
System



**ENTWURF**

# Von Produktionsfaktoren über Ressourcen und Erfolgsfaktoren zum Unternehmenserfolg

- 1 Produktionsfaktoren
- 2 Ressourcen
- 3 Erfolgsfaktoren
- 4 Gesamtzusammenhang



## Warum?

„Unsere Erfolgsfaktoren sind: Flexibilität, Engagement, Kundenorientierung, Innovation, Geschwindigkeit, Prozessorientierung, Attraktivität, Vernetzung, Teamarbeit, Lernen und Methodenkompetenz.“  
(WubscH Consulting)

„Die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer jeden unternehmerischen Tätigkeit sind: Qualität, Zeit, Kundenservice, Preis, Kosten und Innovation.“  
(gilbert-edv)

Was macht ein Unternehmen erfolgreich?

Es gibt Unternehmen, die trotz nahezu gleicher Produkte und nahezu gleichen Vertriebskanälen (wie Norma und Aldi) höchst unterschiedlich erfolgreich sind. Also müssen sie sich in anderen Bereichen immens unterscheiden, aber worin?

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren einiger Unternehmen, so stellt man fest, dass es durchaus verschiedene Faktoren beziehungsweise deren Kombinationen sind, mit denen ein Betrieb erfolgreich wirtschaftet.

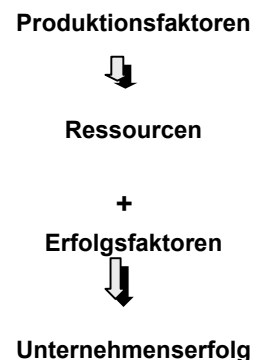
Um sich von den Wettbewerbern abzusetzen, muss ein Unternehmen seine Produktionsfaktoren, Ressourcen und Erfolgsfaktoren effizient und einzigartig einsetzen. Doch was genau versteht man unter diesen Begriffen? Sind sie messbar, und wenn ja, womit?

## Von Produktionsfaktoren über Ressourcen und Erfolgsfaktoren zum Unternehmenserfolg

+Schon lange vor Beginn der Industrialisierung existierten die ursprünglichen **Produktionsfaktoren** Boden und Arbeit. So bewirtschaftete zum Beispiel ein Bauer (=Arbeit) sein Land (=Boden) und erbrachte einen Ertrag. Es entstand ein Fertigerzeugnis. Im Zuge der Industrialisierung produzierte man Maschinen und Werkzeuge zur Fertigung der Konsumgüter. Damit konnte wirtschaftlicher, insbesondere kostengünstiger und schneller produziert werden. Zusätzlich zu den beiden ursprünglichen Faktoren entsteht der abgeleitete Produktionsfaktor Kapital.

In den Industrienationen wurde der **ressourcenorientierte Ansatz** der Unternehmung entwickelt. Dessen zentrale Annahme ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung auf die Entwicklung und auf die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen (zum Beispiel Patente oder Software) und auf die Kernkompetenzen der Leitung und der Mitarbeiter zurückzuführen ist. Der Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung entsteht weniger aus der Ausnutzung umweltbedingter Gelegenheiten beziehungsweise aus der Anpassung an umweltbedingte Zwänge. Er umfasst vielmehr alle Besonderheiten einer Unternehmung, die sie von ihren Wettbewerbern abhebt.<sup>1</sup>

**Erfolgsfaktoren** sind Bedingungen, die ein Unternehmen beim Einsatz ihrer Ressourcen beachten sollte, damit der Ressourceneinsatz tatsächlich erfolgreich ist.



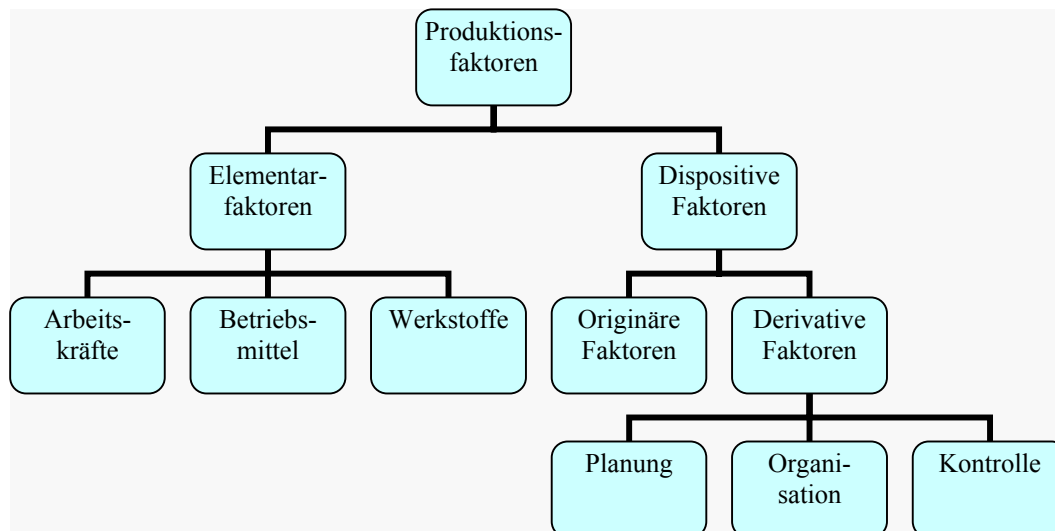
## 1 Produktionsfaktoren

*Produktionsfaktoren sind die Güter und Dienstleistungen, die als „Inputs“ zur Herstellung anderer Güter und Dienstleistungen („Outputs“) erforderlich sind.*

**Produktionsfaktoren**  
Sind als "Inputs" zur Herstellung von Gütern oder Dienstleistungen erforderlich.

Die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren stellen die Elementarfaktoren Arbeit, Boden und Kapital dar. Originäre, das heißt ursprüngliche Produktionsfaktoren sind hierbei Boden und Arbeit; das Kapital als produziertes Produktionsmittel hat derivativen Charakter, ist also aus den originären abgeleitet. Der technische Fortschritt wird seit neuester Zeit als weiterer Produktionsfaktor bezeichnet.

In der Betriebswirtschaftslehre werden die Produktionsfaktoren nach E. Gutenberg in „elementare Produktionsfaktoren“ und in „dispositive Arbeitsleistungen“ unterteilt<sup>2</sup>.



**Abbildung 1**  
Aufgliederung der Produktionsfaktoren  
(Vgl. Nebl: Produktionswirtschaft)

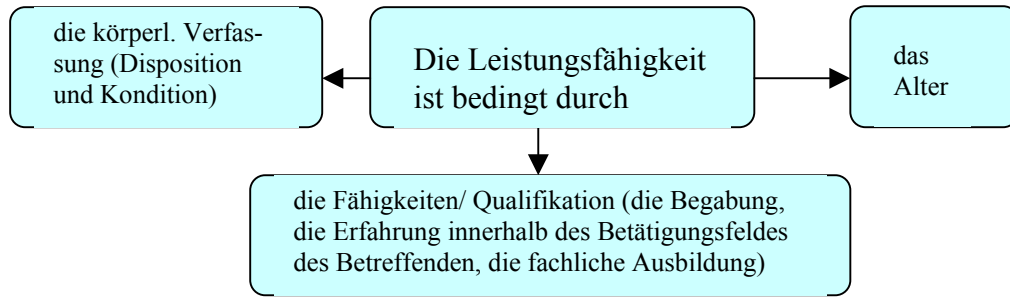
**Elementare Faktoren** sind Betriebsmittel, Werkstoffe und Arbeitskräfte.

Zu den **dispositiven Arbeitsleistungen** zählen neben den originären (leitenden) Faktoren die derivativen Faktoren. Eine originäre Entscheidung kann beispielsweise eine Entscheidung über eine Produkteinführung sein. Derivate Entscheidungen umfassen die Planung, Organisation und Kontrolle der unternehmerischen Tätigkeiten. Sie entstehen aus den originären Faktoren und könnten hier die Umsetzung der geplanten Einführung des Produkts betreffen.

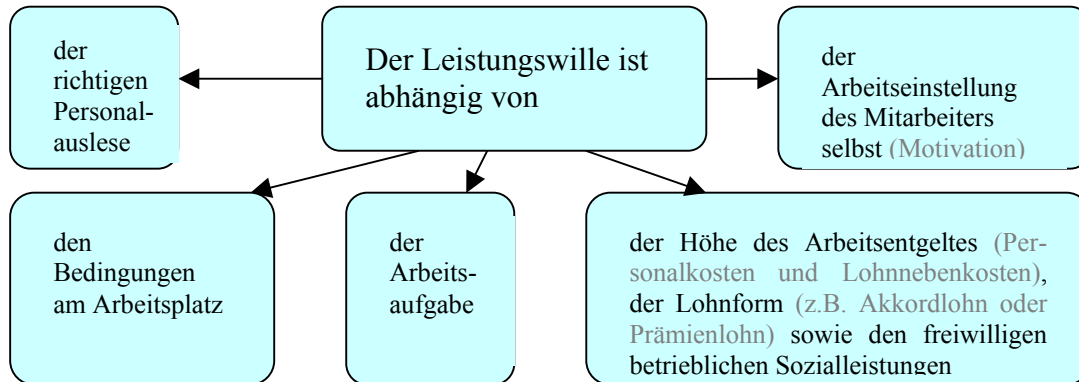
Umfassen die Tätigkeiten der Arbeitskräfte und der **dispositiven Faktoren** wichtige Entscheidungen der Unternehmenspolitik, so werden sie unter dem Begriff der Betriebsführung zusammengefasst. So kann man grob zwischen Arbeit, Betriebsführung, Werkstoffen und Betriebsmitteln unterscheiden.

Unter dem Begriff des Produktionsfaktors **Arbeit** wird die physische und psychische Tätigkeit des Menschen verstanden, die er im Rahmen bestimmter Aufgaben im Betrieb verrichtet. Die erbrachte Leistung ist abhängig von der Fähigkeit und vom Willen der Arbeitskraft.

**Menschliche Arbeit**  
Einsatz der physischen und psychischen Fähigkeiten des Menschen zur Umsetzung betrieblicher Ziele; abhängig von der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen.



**Abbildung 2**  
Die Leistungsfähigkeit



**Abbildung 3**  
Der Leistungswille

## Beschäftigungsgrad

Jedes Unternehmen hat eine Anzahl an Mitarbeitern. Diese bestimmen die maximale Ausbringungsmöglichkeit (Produktionskapazität = Kapazitätsgrenze). Meist liegt der Beschäftigungsgrad unter 100 % (weitere begrenzende Faktoren für die Ausbringungsmöglichkeit sind: Anzahl der Maschinen, Auftragseingang, ...).

Ist der Beschäftigungsgrad zu gering, so steigen die Stückkosten, da die fixen Arbeitskosten gleich bleiben und so auf einen geringeren Output angerechnet werden müssen. *Der Erfolg wird hierdurch direkt beeinflusst!*

**Arbeitsproduktivität =**  
 $\text{Output} / \text{Geleist. Arbeitsstd.}$

Die **Betriebsführung** umfasst die Leitung, die Planung, die Organisation und die Kontrolle der Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und den Werkstoffen. Diese Führungstätigkeit wird als dispositiver Faktor (Management) bezeichnet. Oberstes Ziel der Betriebsführung ist die Gewinnerzielung, die nur unter Einhaltung des Wirtschaftlichkeitsprinzips erreicht wird. Die Betriebspolitik sucht dies durch die Vorgabe von betrieblichen Teilzielen umzusetzen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip kommt in zwei Formen vor: Das Maximumprinzip fordert, dass mit den gegebenen Mitteln der größtmögliche Ertrag erzielt werden soll. Beim Minimumprinzip versucht das Unternehmen, die angestrebte Leistung mit möglichst geringen Mitteln zu erzielen.

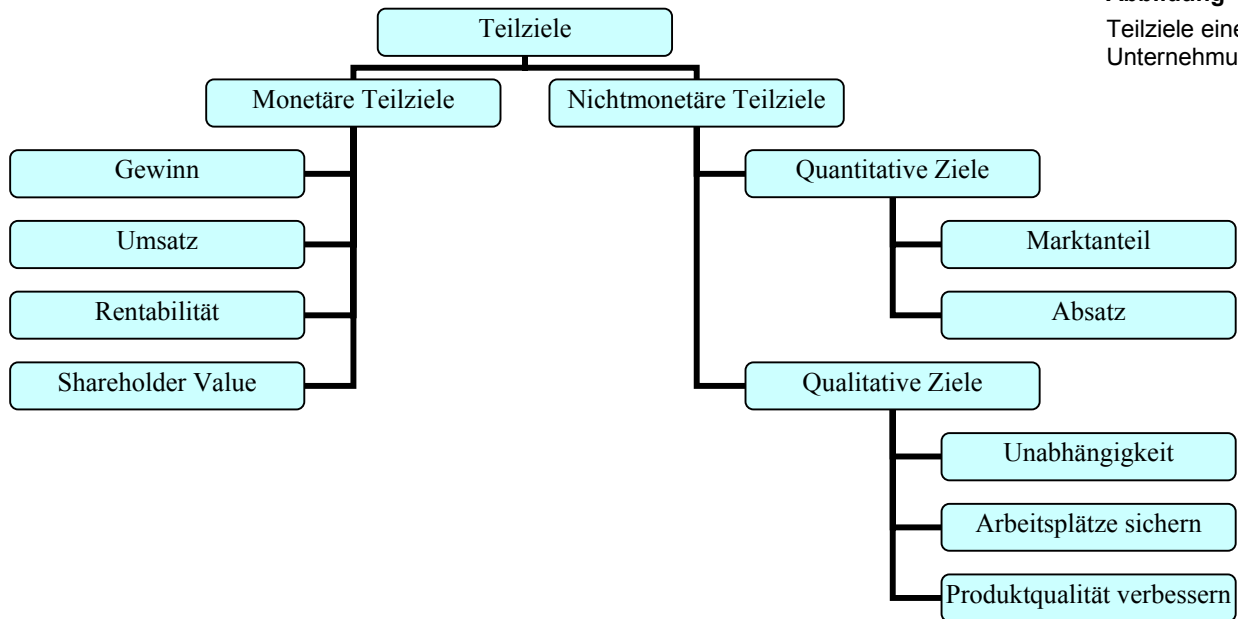
### Funktionen der Betriebsführung/ des Managements

Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren

### Synonyme für Wirtschaftlichkeitsprinzip:

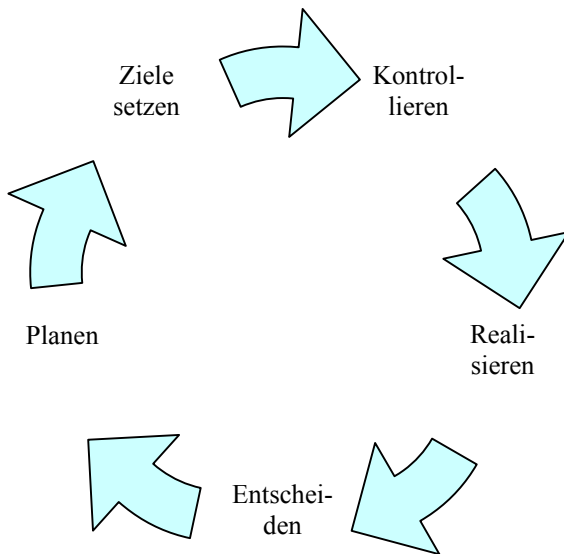
Rationalprinzip, ökonomisches Prinzip

**Teilziele können monetäre und nichtmonetäre Ziele sein:**



**Abbildung 4**  
Teilziele einer Unternehmung

Das betriebliche Zielsystem ist das Ergebnis der Planung, wobei die während der Realisierung gewonnenen Erfahrungen die Folgeplanungen beeinflussen:



**Abbildung 5**  
Durch Planung und Kontrolle zur Zielerreichung

Bei diesen Funktionen der Betriebsführung besteht keine zeitliche Abfolge. Stellt sich beispielsweise bei der Realisierung heraus, dass das Projekt so nicht realisierbar ist, muss noch einmal neu geplant werden.

Als weitere Produktionsfaktoren sind **Werkstoffe** zu nennen. Darunter versteht man alle Güter, „...aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Fertigprodukte hergestellt worden“<sup>3</sup> sind. Zu Ihnen zählen alle Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie alle fertigen Bestandteile, die in ein Produkt eingebaut werden wie Schrauben oder Scharniere.

**Werkstoffe**  
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Fertigerzeugnisse, die in das Produkt eingehen.



*Rohstoffe* sind die Werkstoffe, aus denen das Fertigfabrikat hauptsächlich entsteht wie beispielsweise Holz in der Möbelproduktion. *Hilfsstoffe* gehen in die Fertigfabrikate ein, spielen aber „...wertmäßig oder mengenmäßig eine so geringe Rolle..., dass sich eine genaue Erfassung pro Stück nicht lohnt“<sup>4</sup>. In der Möbelproduktion ist ein Hilfsstoff die Holzlasur. *Betriebsstoffe* gehen nicht in das Fertigprodukt ein, sie werden aber bei der Verarbeitung benötigt wie Energie oder Schmieröl.

Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Anlagen, Werkzeuge und Transportmittel gehören zu den **Betriebsmitteln**. Diese Art der Produktionsfaktoren werden im Gegensatz zu den Werkstoffen nicht in einem Produktionsvorgang verbraucht. Sie haben eine bestimmte technische Nutzungsdauer, in der das Betriebsmittel einwandfrei nutzbar ist. Die wirtschaftliche Nutzungsdauer umfasst den Zeitraum, in dem es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, die Maschine zu nutzen und noch nicht durch eine neue zu ersetzen.

**Betriebsmittel**  
 Grundstücke, Gebäude,  
 technische Apparaturen,  
 Fuhrpark.

Während der Nutzungsdauer der Betriebsmittel wird der Wertverlust durch die Abschreibung erfasst. Der Abschreibungsbetrag mindert den Wert des Betriebsmittels und geht als Aufwand in die Kostenrechnung des Betriebes ein. Damit fließt die Abschreibung über die Kostenrechnung in die Kalkulation und wird ein Bestandteil des Preises des produzierten Erzeugnisses.

Die Betriebsmittel besitzen eine individuelle Kapazität. Diese spiegelt das Leistungsvermögen während der Nutzungsdauer (Totalkapazität) oder während einer Periode (Periodenkapazität) bezüglich der Menge (quantitative Kapazität) oder der Güte (qualitative Kapazität) wieder.

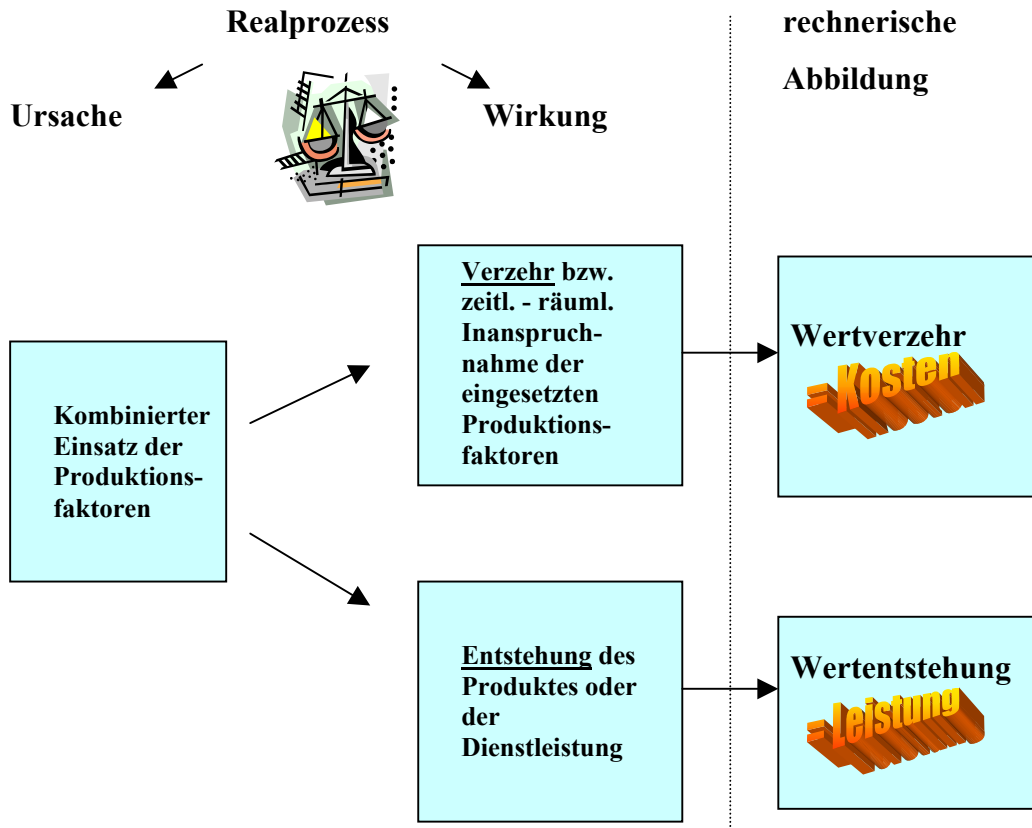
### **Kapazität und Kapazitätsauslastung (Beschäftigungsgrad) der Betriebsmittel**

Als Investitionen wurden z. B. zehn Maschinen angeschafft. Diese Anlagen stellen eine statische Investition des technisch-maximalen, langfristigen Leistungsvermögens dar. Von Interesse ist nun die dynamische Größe der Kapazitätsauslastung (Anlagennutzungs- oder Beschäftigungsgrad). Wie stark werden die Anlagen genutzt? Werden nur fünf Anlagen zur Zeit gebraucht, ergibt sich ein Anlagennutzungsgrad von 50 %. Also liegt hier eine schlechte Auslastung der Maschinen vor. *Der Erfolg wird hierdurch direkt beeinflusst!*

**Maschinen-  
 produktivität =  
 Output /  
 Maschinenlaufzeit in h**

Darüber hinaus beeinflusst auch die **Maschinenproduktivität** den Erfolg.

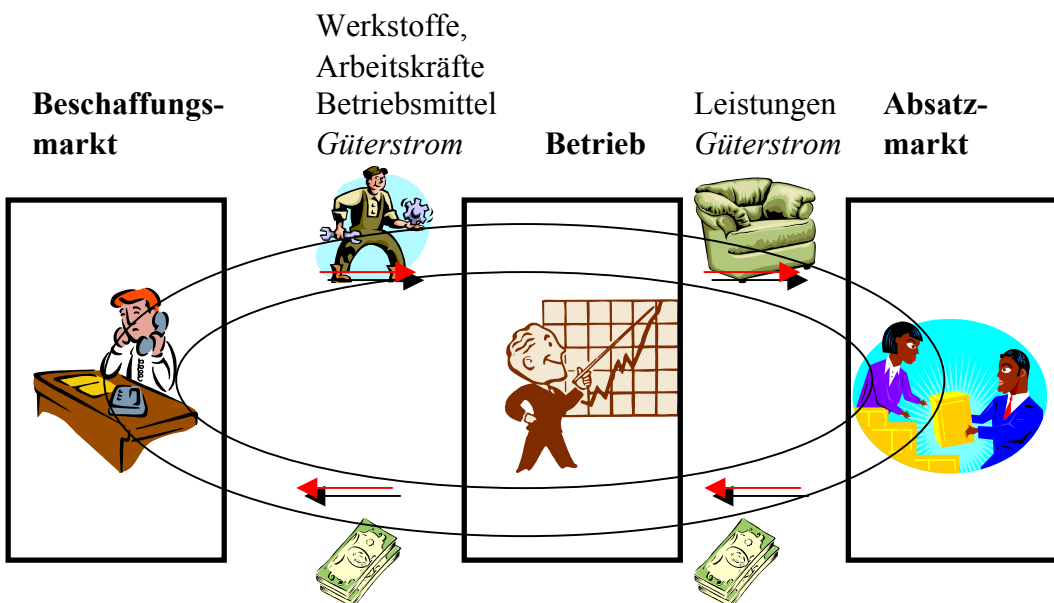
**Die Leistungserstellung und ihre rechnerische Abbildung:**



**Abbildung 6**  
Die Leistungserstellung  
(Vgl. Prof. Beyer: Vorlesung  
BWL)

**Das Betriebsgeschehen im ständigen Kreislauf, in dem sich**

- ein Güterstrom und
- ein Geldstrom gegenüberstehen:



**Abbildung 7**  
Der Kreislauf des Betriebsgeschehen  
(Vgl. Prof. Beyer: Vorlesung  
BWL)

*Geldstrom*  
Ausgaben

*Geldstrom*  
Einnahmen

## 2 Ressourcen

Der Begriff der Ressourcen ist umfassender als der der Produktionsfaktoren: Er deckt neben den betrieblichen Produktionsfaktoren auch andere Besonderheiten ab, deren sich der Betrieb bedienen kann, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

*„Unter „Ressourcen“ werden Potentiale verstanden, die die Einmaligkeit eines Unternehmens wiedergeben und somit einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung des Unternehmens leisten können. Die Kompetenzen eines Unternehmens werden unter dem Gesichtspunkt der Ressourcenakkumulation betrachtet. Die akkumulierten Ressourcen werden zur Kernkompetenz zusammengefasst.“<sup>5</sup>*

### Ressourcen

Einmalige Potentiale eines Unternehmens die ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung des Unternehmens tragen.

**Akkumulierte  
Ressourcen  
=  
Kernkompetenzen**

### Ressourcen können sein:

- ▶ Marken
- ▶ Patente und Lizenzen
- ▶ Corporate Identity
- ▶ Know-how (Geschäftsmodell, Produktionsverfahren, besondere Fähigkeiten...)
- ▶ Flexible Produktionsanlagen
- ▶ ...

### Ressourcen können ihrer Herkunft nach unterschieden werden:

- ▶ intern erstellt (Patente, Eigenleistungen) oder
- ▶ extern beschafft (Produktionsanlagen, Lizenzen)

**Interne und externe  
Ressourcen**

Sind sie tief im Unternehmen verwurzelt wie Informationsflüsse innerhalb eines Konzerns, so spricht man von „intangiblen Ressourcen“. Diese sind meist nur innerhalb der Unternehmung effizient verwertbar und sind häufig einer externen Beschaffung oder Vermarktung nur unter großen Wertverlusten zugänglich<sup>6</sup>. Da solche auf besonderen Fähigkeiten basieren, nennt man sie auch kompetenzbasierte Ressourcen.

### Ressourcen können weiter

- ▶ materieller (Grundstück als Standortvorteil) oder
- ▶ immaterieller (Know-how) Natur sein.

**Materielle und  
immaterielle  
Ressourcen**



### Eine Unterscheidung kann auch ihrer Art nach stattfinden:

Art der Ressource	Finanzielle Ressourcen	Physische Ressourcen	Humanressourcen	Organisatorische/ technologische Ressourcen
Beispiele	Eigenkapitalrentabilität, Cash flow	Grundstück, Anlagen	Fachwissen von Ingenieuren, Facharbeitern	Informationssysteme, Know-how, Patente, Lizenzen, Corporate Identity

**Tabelle 1**
**Ressourcen**

(Vgl. Meier: Ressourcenmanagement im Unternehmen, S.4)

Um konkurrenzfähig zu sein und um sich von seinen Wettbewerbern abzuheben, müssen zumindest Einsatz oder Kombination der Ressourcen einzigartig sein. Dies ist die Aufgabe des „Ressourcenmanagements“.

### Die Anforderungen an ein Ressourcenmanagement sind<sup>7</sup>:

- ▶ Erkennen der Ressourcen, unter anderem mit Hilfe einer Stärken/Schwächenanalyse (SWOT- Analyse):

	Chancen	Risiken
Stärken	Haben wir die Stärken, um Chancen zu nutzen?	Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen?
Schwächen	Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen?	Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?

**Tabelle 2**
**SWOT-Analyse**

(Vgl. Hungenberg: Skript Grundlagen der Unternehmensführung)

Diese Analyse hilft dem Unternehmen, seine Wettbewerbsposition zu verstehen.

- ▶ Ressourcen ausschöpfen, indem sie in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden;
- ▶ Erhalten des Vorteils und Verteidigung des Wettbewerbsvorsprungs;
- ▶ Weiterentwicklung der Ressourcen. Hierzu müssen die zukünftigen Bedürfnisse potentieller Kunden analysiert werden und benötigte externe Ressourcen beschafft beziehungsweise interne Ressourcen hergestellt werden

**Fazit zum Ressourcenmanagement:** Ressourcen analysieren, neue Ressourcen schaffen, Ressourcen pflegen, weiterentwickeln und - unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren - so einsetzen/nutzen, dass tatsächlich Erfolg entsteht. **Ressourcenmanagement ist Kernkompetenzmanagement!**

### Die folgenden Anforderungen sollten wertvolle Ressourcen erfüllen:

- Einzigartigkeit, zumindest in ihrer Kombination,
- Unternehmensspezifisch
- Unzugänglich für die Konkurrenz
- Kundennutzen stiftend

### 3 Erfolgsfaktoren

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff Erfolg als monetäre Größe behandelt. Er ist in einem Unternehmen als das Erreichen eines positiven Ergebnisses direkt messbar.

Folglich versteht man unter den Erfolgsfaktoren die einzelnen Elemente eines Unternehmens, welche in ihrem Zusammenwirken zum Erfolg des Unternehmens führen.

*Allgemein werden unter Erfolgsfaktoren Faktoren in einem Unternehmen gesehen, welche durch ihre Beachtung bzw. durch ihre Nichtbeachtung zum Erfolg einer Unternehmung bzw. zum Misserfolg führen.<sup>8</sup>*

Mit der Untersuchung der Erfolgsfaktoren, also der Einflussgrößen, die über den Erfolg einer Unternehmung entscheiden, haben sich viele Autoren beschäftigt.

Den Beginn machte ein McKinsey-Projekt, in dem eine Arbeitsgruppe um Peters und Waterman amerikanische Großunternehmen nach langfristig den Geschäftserfolg bestimmenden Kriterien untersuchte. Hieraus wurden acht Hauptkriterien herausgearbeitet, die als **Erfolgsfaktoren** angesehen wurden:

- ▶ Primat des Handelns
- ▶ Nähe zum Kunden
- ▶ Freiraum für Unternehmertum
- ▶ Produktivität durch den Menschen
- ▶ Sichtbar gelebtes Wertesystem
- ▶ Bindung an das angestammte Geschäft
- ▶ Einfacher, flexibler Aufbau
- ▶ Straff – lockere Führung

**Diese Hauptkriterien verdichtete Nagel zu den sechs für mittelständische Unternehmen grundlegenden Erfolgsfaktoren:**

#### ➔ Modul

Der strategische Erfolg von Unternehmen, Kapitel 1

**Synonyme für Erfolgsfaktor:**  
**Einflussfaktor, Erfolgsposition, Wettbewerbsfaktor, Erfolgsdeterminante**

**Erfolgsfaktoren**  
 Deren Beachtung führt zum Unternehmenserfolg.

„Kundenorientierung“

„Mitarbeiterorientierung“

„Kernkompetenzorientierung“

„Netzwerkorientierung“

- ▶ Geschäftsgrundsätze und Ziel-/ Kontrollsysteme
- ▶ Strategieorientierte Organisationsgestaltung
- ▶ Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter – Potentials
- ▶ Effizientes Führungssystem
- ▶ Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem
- ▶ Praktizierte Kundennähe

„Mitarbeiterorientierung“

„Netzwerkorientierung“

„Kundenorientierung“

Die fehlende Konstanz zwischen den verschiedenen Untersuchungen der Erfolgsfaktoren hängt damit zusammen, dass in unterschiedlichen Konjunkturlagen entsprechend uneinheitliche Umgebungszustände anzutreffen sind, die andersartige Anforderungen an die Unternehmungen stellen, so dass andere Eigenschaften und Verhaltensweisen erfolgskritischen Charakter haben. Auch sind in unterschiedlichen Branchen verschiedenartige Einflussfaktoren für den Erfolg ausschlaggebend. Schließlich können in empirischen Untersuchungen Zufallsgrößen eine Rolle spielen.

Es lässt sich jedoch festhalten, dass es bestimmte **Haupterfolgsfaktoren** gibt, die den Erfolg eines Unternehmens im Vergleich zu seinen direkten Konkurrenten bestimmen:

a) Michael E. **Porter** suchte im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern nach einer theoretischen Erklärung für den Erfolg von Unternehmen. Seiner Meinung nach gibt es für die Erfolgsfaktoren nur drei erfolgreiche strategische Alternativen:



**Abbildung 8**  
Erfolgsfaktoren  
(Vgl. : <http://www.at-mix.de/e-commerce/marketing-010105.htm>)

„Kundenorientierung“

„Kundenorientierung“

„Kernkompetenzorientierung“

**b) H.-T. Beyer unterscheidet sechs grundlegende Erfolgsfaktoren:**

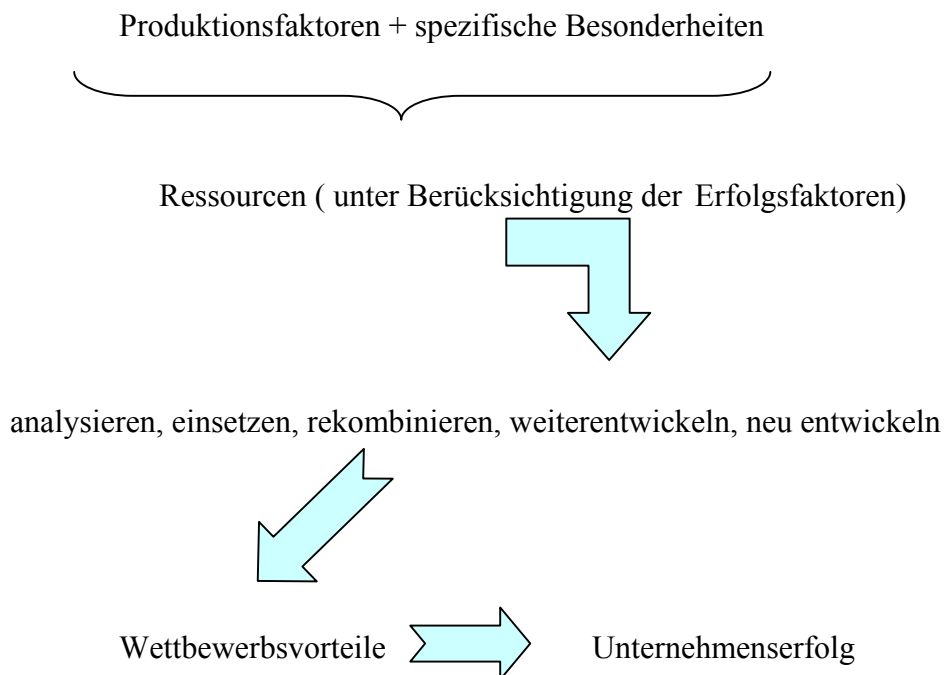
(Vgl. Prof. Beyer: Vorlesung BWL, Online-Lehrbuch)

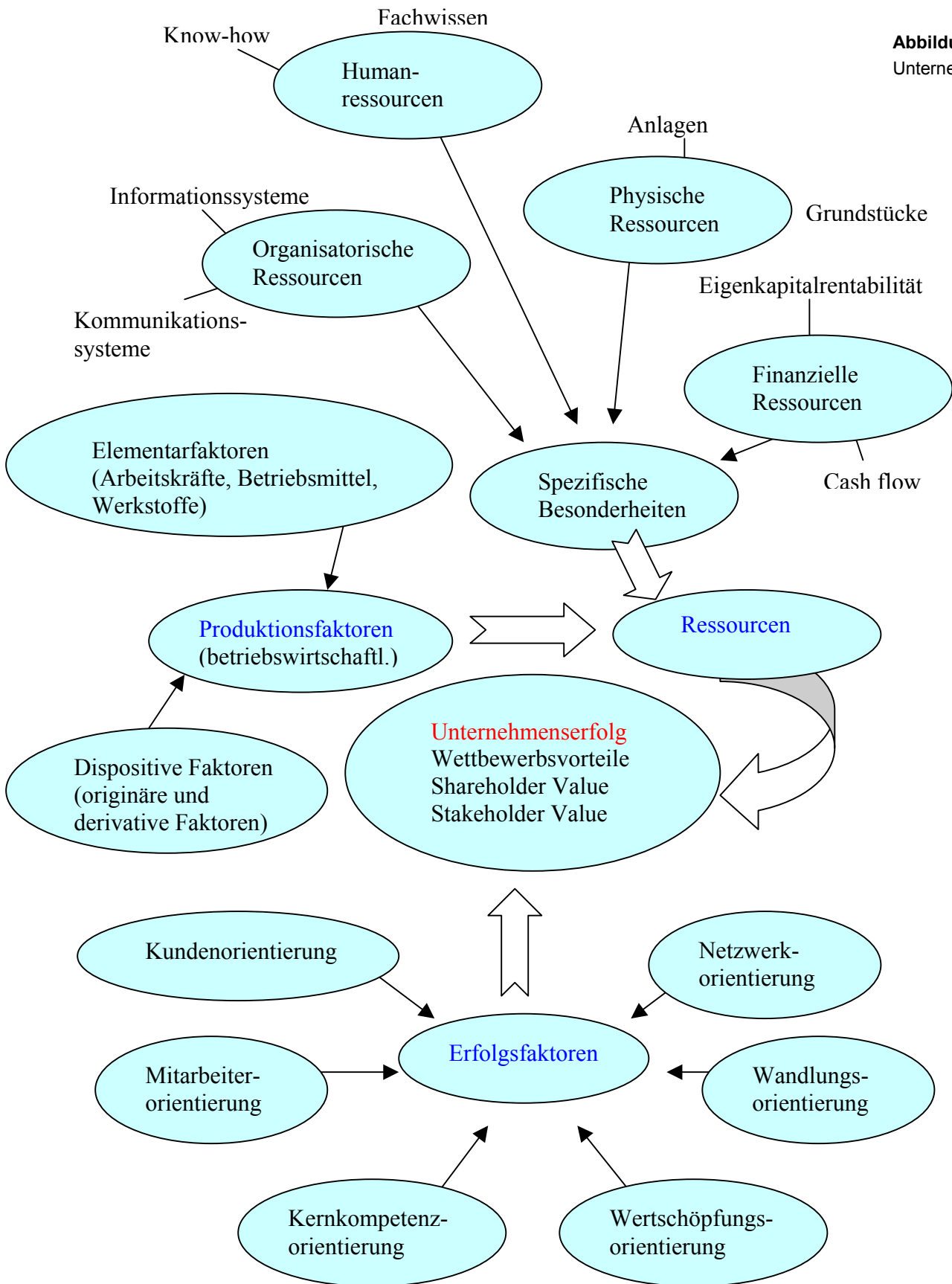
- ▶ **Kundenorientierung** (Orientierung am Abnehmer der Waren oder Dienstleistungen => hoher Nutzen für den Abnehmer) „Kundenorientierung“
- ▶ **Mitarbeiterorientierung** (Weiterbildung, Motivation, ...) „Mitarbeiterorientierung“
- ▶ **Kernkompetenzorientierung** („Mache das was du am Besten kannst!“ => Wettbewerbsvorteil, Stärke) „Kernkompetenzorientierung“
- ▶ **Wertschöpfungsorientierung** (Steigerung des Wertes des Unternehmens) „Wertschöpfungsorientierung“
- ▶ **Netzwerkorientierung** (viele Teile sind verknüpft/ vernetzt => Kooperationen mit Kunden, Zulieferern, Mitarbeitern, ...) „Netzwerkorientierung“
- ▶ **Wandlungsorientierung: Change-Management** (wie werden Neuerungen eingeführt? Werden die Mitarbeiter integriert? „Betroffene zu Beteiligten machen“) „Wandlungsorientierung“

Die einzelnen Auswirkungen der Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg werden im nächsten Kapitel behandelt.

## 4 Gesamtzusammenhang

*Wie wirken sich Produktionsfaktoren, Ressourcen und Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg aus?*





**Abbildung 9**  
Unternehmenserfolg

*Kann man allgemeingültige Regeln für den Einsatz der Produktionsfaktoren, Ressourcen und Erfolgsfaktoren erkennen und festlegen, wie deren Beachtung zum Erfolg führt?*

Der Einsatz der Produktionsfaktoren sollte möglichst effizient, das heißt ohne Verschwendung von Arbeit, Boden und Kapital erfolgen (siehe: Kapazität und Kapazitätsauslastung, Beschäftigungsgrad, Kapitalrentabilität,...).

Für den Einsatz der Ressourcen und Erfolgsfaktoren lässt sich keine allgemeingültige Aussage treffen. Vielmehr müssen sich die einzelnen Unternehmen („Hidden Champions“) auf ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile konzentrieren (siehe: Kernkompetenzen, Corporate Identity, Know-how, Marktführerschaft, ...)

„Hidden Champions“ sind kleine und mittlere Unternehmen, die unbemerkt und mit anderen Erfolgsstrategien als die Weltkonzerne erfolgreich arbeiten, wobei manche sogar Weltmarktführer sind.

### Aus der Praxis...

#### Beiersdorf: Unser Weg zum Erfolg

Beiersdorf konzentriert sich auf die Pflege und Entwicklung weniger internationaler Verbrauchermarken.



Diese Konzentration ist Teil unseres bewährten Erfolgsmodells, mit dem wir flexibel und effizient die Herausforderungen, vor denen wir stehen, angehen. Weitere wichtige Faktoren sind:

- Forschung und Entwicklung als Basis für Innovationen
- qualifiziertes Markenwachstum durch den Ausbau von Marktanteilen, die Schaffung neuer Produktkategorien und den Markteintritt in neuen Ländern



- die Nutzung von Synergien innerhalb der starken Markenfamilien
- klare Organisation mit Umsatz- und Gewinnverantwortung
- globale Strategien und perfekte lokale Umsetzung

Die Internationalisierung unseres Geschäfts öffnet uns dabei zahlreiche Chancen und Perspektiven. Durch unser internationales Handeln können wir zum Beispiel das Risiko einzelner Länder und Währungen ausgleichen sowie aktuelle Strömungen und Trends aufnehmen. Das sichert langfristig Zuwachsraten bei Umsatz und Ertrag.

Grundsätzlich setzen wir auf Wachstum aus eigener Kraft. Wenn es sinnvoll ist, tätigen wir strategische Akquisitionen, um unsere Marktposition zu stärken.

Unsere gesamte Strategie ist darauf ausgerichtet, mit unseren Produkten und Marken Verbraucher in aller Welt zu überzeugen. Mit Know-how und Engagement arbeiten wir konsequent daran, dieses Ziel zu erreichen – und so ein verlässlicher Wachstumswert zu bleiben.

(Stand 28.09.2004. Quelle: [www.beiersdorf.de](http://www.beiersdorf.de))

## Interessante Literatur zum Thema

### Günter Wöhe

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Auflage, Verlag  
Vahlen, 2000

### Theodor Nebl

Produktionswirtschaft, 4. Auflage, Oldenburg Verlag, 2001

## Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

[fraunhofer iff studie kompetenzmanagement tagung 26 03  
\\_04.pdf](#)

Interessantes zum Thema Ressourcen

<http://www.at-mix.de/ecommerce/marketing-010105.htm>

Interessantes zum Thema Erfolgsfaktoren



## Kommentare

---

<sup>1</sup> Vgl. WERNERFELT: A Resource-based View of the Firm. In: SMJ, Vol. 5, 1984,  
PRAHALAD/HAMEL: The Core Competence of the Corporation. In: HBR, Vol. 68,3, 1990

<sup>2</sup> Vgl. SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

<sup>3</sup> Vgl. WÖHE: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

<sup>4</sup> Vgl. WÖHE: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

<sup>5</sup> Vgl.: [fraunhofer\\_iff\\_studie\\_kompetenzmanagement\\_tagung\\_26\\_03\\_04.pdf](#)

<sup>6</sup> Vgl. MACHARZINA/WOLF: Internationales Führungskräfte-Management und  
strategische Unternehmensführung- Kritische Reflexion über ein ungeklärtes  
Beziehungssystem. In: Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, hrsg. von K.  
Macharzina und J. Wolf, 1996

<sup>7</sup> Vgl. FRIEDRICH: Ressourcen und Kompetenzen als Bezugspunkt strategischen Denkens  
und Handelns - zur Renaissance einer stärker potentialorientierten Führung. In: H.H.  
Hinterhuber (Hrsg.), Die Herausforderungen der Zukunft meistern. Globalisierung,  
Potentialorientierung und Fokussierung, 1995

<sup>8</sup> Vgl. PETERS/ WATERMAN: 1983

Vgl. PREIS: 1994



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