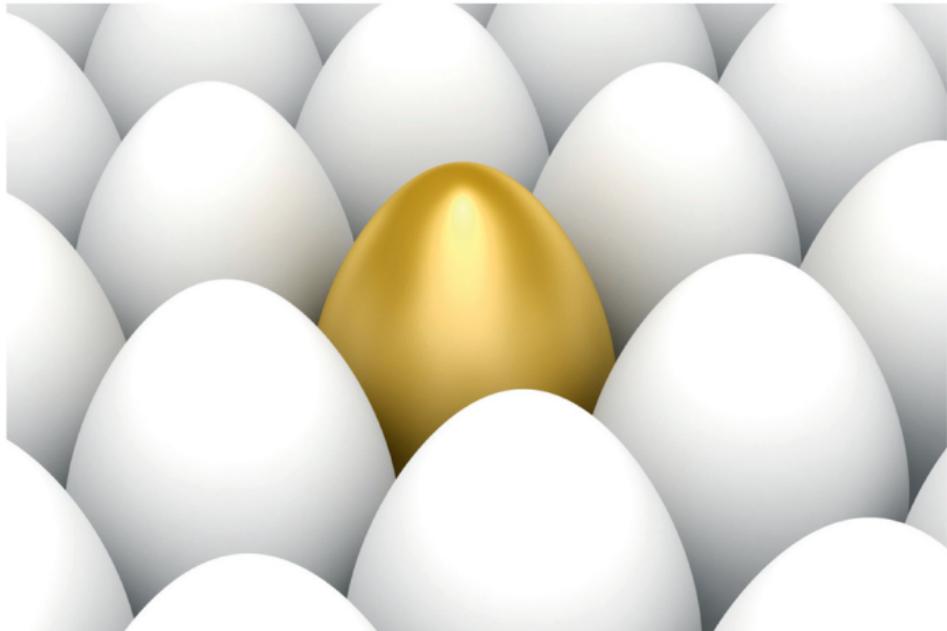


Franz Bailom
Kurt Matzler
Dieter Tschemernjak

Wirtschafts
Woche

Was Top-Unternehmen anders machen

Mit Strategie, Innovation und Leadership
zum nachhaltigen Erfolg



2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Linde
international

Kapitel 1

Die Suche nach dem Erfolgsgeheimnis

Die Strategieforschung beschäftigt sich seit Jahren mit der Suche nach dem Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Die Forschungsstrategien und die Ergebnisse sind alles andere als eindeutig. Wir geben einen kurzen Einblick in die Erfolgsfaktorenforschung und unser Forschungsdesign. Es bestand aus fünf großen Phasen und umspannte mehrere Jahre an Analysen. Insgesamt nahmen mehr als 1.300 Führungskräfte aus Unternehmen in Europa und in den USA an unseren Untersuchungen teil.

Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, prophezeite vor dem Hintergrund immer anspruchsvoller werdender Kunden vor einigen Jahren eine Entwicklung, die Unternehmen in nahezu allen Branchen kennenzulernen mussten: „It's going to be brutal. When I said a while back that the 1980s were going to be a white-knuckle decade and the 1990s would be even tougher, I may have understated how hard it's going to get.“ Die Ergebnisse unserer langjährigen Forschungsarbeiten bestätigen die Aussagen von Jack Welch. Kunden wollen die höchste Qualität zu den niedrigsten Preisen. Gleichzeitig leiden viele Branchen unter Überkapazitäten. Der Wettbewerbsdruck aus Niedriglohnländern steigt. Die zunehmende Markttransparenz macht Kunden zu gut informierten, gnadenlosen Einkäufern, und es wird schwieriger, sich von Konkurrenzangeboten zu differenzieren. Die Folgen sind erbitterte Preis- und Qualitätswettkämpfe. Nur durch kontinuierliche Innovation und Verbesserung der Angebote oder durch eindeutige Preisvorteile können Wettbewerbspositionen längerfristig gehalten werden. Die Praxis zeigt, dass es trotz teilweise signifikanter Qualitätssteigerungen den wenigsten Unternehmen gelingt, ihre Position am Markt zu halten oder gar höhere Preise durchzusetzen.

Unsere Analysen von mehr als 1.300 Unternehmen über einen Zeitraum von mehreren Jahren bestätigen, dass sich viele Unternehmen in einer schwierigen Situation, in einer Klemme zwischen Qualität und Preis, befinden. Der Markt fordert eine kontinuierliche Steigerung der Qualität bei gleichzeitig steigendem Preisdruck. Etwa ein Drittel der Unternehmen in unserer ersten Studie war gezwungen, die Qualität ihrer Produkte und Leistungen zu verbessern, ohne dabei die Preise erhöhen zu können. Knapp ein Drittel musste sogar bei verbesserter Qualität Preisreduktionen in Kauf nehmen.

Zudem deutet vieles darauf hin, dass der Großteil der Unternehmen seine Kostensenkungspotenziale an den heutigen Standorten weitestgehend ausgeschöpft hat. In vielen Unternehmen geht man davon aus, dass die Prozesse nur noch marginal optimiert werden können. Führungskräfte suchen den Ausweg in teilweise radikalen Outsourcingmaßnahmen, indem sie zunehmend in Billiglohnländer ausweichen.

In diesem Kontext ist es auffällig, dass es trotz der schwierigen Bedingungen immer wieder Unternehmen gibt, denen es nachhaltig gelingt, erfolgreich zu sein.

Vor diesem Hintergrund haben wir es uns zum Ziel gesetzt, den Ursachen von nachhaltig wirkenden Wettbewerbsvorteilen auf den Grund zu gehen. Das heißt, wir versuchen Antworten darauf zu finden, warum es Unternehmen gibt, die ihrer Konkurrenz ständig voraus sind, und welche Elemente in einem Unternehmen aufgrund ihrer Zusammenhänge wie gemanagt werden müssen, damit sich nachhaltiger Erfolg einstellen kann.

Das ist natürlich ein sehr anspruchsvolles Ziel, zumal Erfolg und Misserfolg von sehr vielen Faktoren abhängen. In der Management-Wissenschaft versucht man seit den 1980er-Jahren sich diesem anspruchsvollen Ziel zu nähern.

Die beiden McKinsey-Berater Peters und Waterman¹ lösten mit ihrem Buch „In Search of Excellence“ im Jahre 1982 eine ganze Flut von Forschungsarbeiten aus. Die unzähligen Untersuchungen, die seither erschienen sind, brachten höchst unterschiedliche Ergebnisse, je nach verwendeter Methode, je nach Stichprobe oder je nach Untersuchungszeitraum (siehe Tabelle 1.1). Manche dieser Arbeiten untersuchten nur eine kleine Anzahl großer, erfolgreicher Unternehmen², andere konzentrierten sich auf kleine Unternehmen mit Weltmarktführerschaft³. Einige dieser Arbeiten hatten große Stichproben von Unternehmen als Datenbasis,⁴ andere beschränkten sich auf Interviews mit den CEOs von visionären, nachweisbar langfristig erfolgreichen Unternehmen und verglichen sie mit einer Kontrollgruppe von weniger erfolgreichen,⁵ und wieder andere untersuchten eine kleine Fallzahl von über lange Jahre außerordentlich erfolgreichen Unternehmen.⁶

Zweifellos haben die meisten dieser Arbeiten dazu beigetragen, besser zu verstehen, warum bestimmte Unternehmen erfolgreicher sind als andere. Sie haben unseren Blick auf zentrale Faktoren wie Vision und Leadership, Kernkompetenzen, Marktorientierung, Unternehmenskultur und Marktanteile gelenkt, um nur einige zu nennen.

Autoren/Buchtitel	Methode	Ergebnisse
Peters und Waterman: In Search of Excellence, New York, 1982	Analyse von 43 erfolgreichen Unternehmen	<p>Acht Erfolgsdimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktives Agieren, • Kundennähe, • unternehmerischer Freiraum, • Produktivität durch die Mitarbeiter • sichtbar gelebtes Wertesystem, • Fokussierung auf das Kerngeschäft, • flexible und überschaubare Aufbauorganisation, • Freiheit und Kontrolle in der Führung
Buzzel und Gale: The PIMS Principles, New York 1987	Auswertung einer Datenbank mit Kennzahlen von über 3.000 Unternehmenseinheiten	<p>Strategische Hauptfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Produktivität • Investment-Intensität • relativer Kundennutzen • Innovationsrate • Wachstumsrate des Markts • vertikale Integration
Simon: Die heimlichen Gewinner, Frankfurt 1996 und 2007	Analyse von über 500 „unbekannten“ Weltmarktführern	<p>Mehrere gemeinsame Merkmale der unbekannten Weltmarktführer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sie beanspruchen die „psychologische“ Marktführung (Marktführerschaft ist mehr als Marktanteile), • sie schaffen Marktnischen und entwickeln einzigartige Produkte, • die enge Spezialisierung wird mit globaler Vermarktung kombiniert, • Kundennähe ist der Dreh- und Angelpunkt, • Innovation ist Fundament der Marktführerschaft, • sie operieren in Märkten mit intensivem Wettbewerb und Wettbewerbsvorteil ist Differenzierung statt Kosten, • leistungsorientierte und teamorientierte Unternehmenskultur, • starke und dynamische Führungskräfte

Autoren/Buchtitel	Methode	Ergebnisse
Collins und Porras: <i>Build to Last</i> , London 1998	Analyse von 20 Unternehmen mit „Kultstatus“, visionär und langfristig erfolgreich	Drei strategische Gestaltungsprinzipien: <ul style="list-style-type: none"> • Nicht das Erbringen einer Leistung, sondern das Schaffen eines stabilen Systems zur Leistungserstellung steht im Vordergrund (nicht die Produkt-, sondern die Unternehmensidee zählt). • Im Mittelpunkt stehen die Dualität des „und“ und nicht die „Entweder-oder-Annahmen“ (z. B. hohe Qualität und niedrige Kosten). • Organisationen brauchen einen Kernbestand von Werten.
Collins: <i>Der Weg zu den Besten</i> , München 2003	Analyse von elf Unternehmen, die über 15 Jahre hindurch überdurchschnittlich erfolgreich waren	Sieben Prinzipien: <ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte fokussieren sich auf das Unternehmen, nicht auf sich selbst. • „Erst wer ... dann was“: die richtigen Leute finden, bevor die Strategie bestimmt wird • sich bei Entscheidungen den Fakten stellen • Kernkompetenzen • Kultur der Disziplin • Technologie als Beschleunigungsfaktor • das Momentum nutzen
Nohria, Joyce und Roberson: <i>What really works</i> , New York 2003	Analyse von 60 Unternehmen aus 40 Branchen	Die 4+2-Formel: <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit hohen Ausprägungen in den vier primären Managementdisziplinen (Strategie, Umsetzung, Kultur und Struktur) und in zwei von vier fakultativen Sekundärdisziplinen (Talente, Innovation, Führung sowie Fusionen und Partnerschaften) sind erfolgreicher als die Konkurrenten und steigern den Shareholder-Value.
Stadler: <i>Enduring success</i> , Stanford 2011	Neun Unternehmen, die über 100 Jahre bestehen und die Marktposition über die letzten 50 Jahre „geschlagen“ haben	Vier Prinzipien: <ul style="list-style-type: none"> • Effizienz rangiert vor Innovation. • betriebliche Aktivitäten diversifizieren • Fehler immer in Erinnerung behalten • Veränderungen sparsam dosieren

Tabelle 1.1: Bedeutende Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung

So überzeugend die einzelnen Arbeiten auch sind, so unterschiedlich sind ihre Aussagen. Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens, so glauben wir, lassen sich Erfolgsfaktoren amerikanischer Großunternehmen nicht so einfach auf europäische Unternehmen des Mittelstands übertragen. Zu unterschiedlich sind das wirtschaftliche, das kulturelle und auch das soziale Umfeld. Zweitens wurden nicht alle Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung mit entsprechender wissenschaftlicher Sorgfalt durchgeführt. So wird Peters und Waterman vorgeworfen, mit „nicht gerade seriösen Untersuchungsmethoden“⁷ an das Thema herangegangen zu sein. Viele der von Peters und Waterman identifizierten Erfolgsunternehmen existierten nach einigen Jahren nicht mehr oder gerieten in große Schwierigkeiten. Auch der Bestseller von Jim Collins „Der Weg zu den Besten“ wurde heftig kritisiert.⁸ So wurde beispielsweise nachgewiesen, dass man zu einer ganz anderen Stichprobe von Unternehmen kommt, wenn man das Ausgangsjahr oder den Beobachtungszeitraum zur Ermittlung der langfristig überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen verändert. Viele der bisher präsentierten Studien identifizieren Erfolgsfaktoren, die mehr oder weniger unabhängig voneinander existieren. Wir glauben aber, dass sich einzelne Erfolgsfaktoren durchaus gegenseitig beeinflussen können, daher sind komplexe Modelle, die solche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen berücksichtigen, notwendig, um vernünftige Aussagen treffen zu können.

Einige Wissenschaftler sind aus mehreren Gründen der Meinung, dass es gar nicht möglich ist, generelle Erfolgsfaktoren zu finden, die über Branchen und Unternehmensgrößen hinweg stabil sind.⁹ Verantwortlich dafür sind vor allem methodische Probleme.

Analysiert man beispielsweise nur erfolgreiche Unternehmen, können die Ergebnisse leicht falsch interpretiert werden. Jerker Denrell¹⁰ zitiert in seinem Aufsatz über Best-Practice-Studien in der Harvard Business Review einen Vortrag über die Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer. Auf Basis der Analyse von erfolgreichen Fällen kam der Vortragende zu dem Schluss, dass Führungspersönlichkeiten vor allem zwei entscheidende Eigenschaften hätten: Sie sind in der Lage, an einer Idee eisern festzuhalten, trotz anfänglicher Fehlschläge, und sie können andere Menschen von der Idee überzeugen und mitreißen. Dies klingt einleuchtend und überzeugend. Nur: Genau die glei-

chen Eigenschaften findet man auch bei Führungskräften, die spektakulär gescheitert sind und andere noch überzeugt hatten, ihr Geld für eine sinnlose Idee aus dem Fenster zu werfen.

Ein zweites Problem liegt in der Stichprobe und ist unter dem Begriff „Survival Bias“ bekannt. Da besonders erfolglose Unternehmen in der Regel bald vom Markt verschwinden, sind sie meist nicht Gegenstand von wissenschaftlichen Studien und die Gründe des Scheiterns können nur schwer untersucht werden.

Schließlich taucht vor allem bei jenen Arbeiten, die auf Interviews mit erfolgreichen *und* erfolglosen Unternehmern oder Führungskräften zurückgreifen, das in der Psychologie bekannte Problem der Kausalattribution auf. Man neigt dazu, Erfolg sich selbst zuzuschreiben und Misserfolg anderen Menschen und den äußereren Umständen.

Um solchen Problemen bestmöglich zu begegnen, wählten wir ein sehr aufwändiges Forschungsdesign, das aus fünf großen Phasen bestand und insgesamt mehrere Jahre intensiver Forschungsarbeit beanspruchte:

1. Der Ausgangspunkt unserer Forschungsarbeit war Richard D’Avenis¹¹ Idee der Hypercompetition, nach der Wettbewerbsvorteile durch die Konkurrenten immer schneller wettgemacht werden. Es entwickelt sich – so D’Aveni – ein Preis-Qualitäts-Wettbewerb, der dazu führt, dass Unternehmen permanent innovieren und die Qualität steigern müssen – bei häufig gleichzeitigem Druck, die Preise zu senken. Unsere Erfahrungen in der Praxis zeigten, dass viele Unternehmen dieser Wettbewerbsdynamik tatsächlich ausgesetzt sind. Wir stellten aber auch immer wieder fest, dass es einigen gelingt, gegen den Strom zu schwimmen: Sie innovieren, ohne unter Preisdruck zu kommen. Um herauszufinden, wie dies gelingen kann, führten wir eine branchenübergreifende Befragung von 371 Managern der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz durch. Tatsächlich konnten wir solche Unternehmen finden, insgesamt waren es etwa 14 % der Stichprobe. Sie waren aber nicht nur innovativ und in der Lage, sich gegen den Preisverfall zu wehren, sie waren auch finanziell wesentlich erfolgreicher als alle anderen Unternehmen. Als wir diese Top-Unternehmen mit den restlichen

- verglichen, fanden wir markante Unterschiede in der strategischen Ausrichtung, vor allem hinsichtlich der Nutzung der Humanressourcen, der Innovationsorientierung, der Kernkompetenzen, der Marktorientierung und der Kostensenkungen. Darüber werden wir im nächsten Kapitel detailliert berichten.
2. In der zweiten Phase unseres Forschungsprojekts verglichen wir unsere Ergebnisse mit jenen anderer Studien und führten fundierte Literaturrecherchen durch. Wir stellten uns auch intensiv der Diskussion mit der Praxis und diskutierten die Studienergebnisse mit Hunderten von Führungskräften bei Vorträgen auf unterschiedlichen Veranstaltungen oder in MBA-Programmen, die wir unterrichten. Als Ergebnis kristallisierte sich ein komplexeres Ursache-Wirkungs-Modell heraus, das wir in einer großen internationalen Studie empirisch testeten.
 3. Wir entwickelten dafür ein fundiertes Erhebungsinstrument, das die Grundlage für eine Studie über 700 Führungskräfte, ausgewählt aus einem repräsentativen Querschnitt von Branchen und Unternehmensgrößen in zehn europäischen Ländern, bildete. Um den höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen, wurden die Zusammenhänge zwischen Innovationsorientierung des Top-Managements, Competence-based Management, Marktorientierung, Entrepreneurship-Kultur, Stärke der Unternehmenskultur, Innovationsfähigkeit, Marktposition und Unternehmenserfolg anhand von Strukturgleichungsmodellen mit PLS (Partial Least Squares) gerechnet, einem Statistikprogramm, das erlaubt, die Wirkungen zahlreicher Variablen in einem komplexen Modell gleichzeitig zu testen. Das Ergebnis war ein Modell, das einen beträchtlichen Teil des gesamten Unternehmenserfolgs erklärt.
 4. Schließlich replizierten wir die Ergebnisse unseres statistischen Modells mit einer Stichprobe amerikanischer Unternehmen. Dabei nahmen etwa 200 CEOs an einer Befragung teil. Diese Führungskräfte beantworteten die gleichen Fragen wie die Führungskräfte unserer europäischen Studie. Die Stichprobenzusammensetzung war ähnlich: ein Branchenquerschnitt von kleineren und mittleren Unternehmen. Unser Modell war erstaunlich robust.

5. Albert Einstein sagte einmal: „Nicht alles, was zählt, ist messbar, und nicht alles, was messbar ist, zählt.“ Dies gilt natürlich auch für die empirische Managementforschung. Daher ergänzten wir unsere groß angelegten, quantitativen Studien durch qualitative Interviews mit den erfolgreichen Managern des deutschsprachigen Raums. Die zentralen Aussagen fließen in die einzelnen Kapitel dieses Buches ein.

Pro Jahr erscheinen Tausende Artikel zum Thema Management in Hunderten von Fachzeitschriften, etwa 30.000 Managementbücher sind lieferbar, jährlich kommen Tausende zusätzlich auf den Markt.¹² Die meisten beschäftigen sich mit einzelnen Teilen eines Puzzles, isoliert und ohne Blick auf das Gesamtbild. In diesem Buch geht es auch um einzelne Methoden und Instrumente, diese stehen aber nicht in unserem Fokus. Im Vordergrund steht der Blick für das Ganze. Wir möchten jene wenigen zentralen Stellhebel identifizieren, die für den Erfolg eines Unternehmens wesentlich sind, und den Blick der obersten Führungskräfte dafür schärfen, was strategisch bedeutsam ist und daher deren uneingeschränkter Aufmerksamkeit bedarf. Wir hoffen, dass uns das gelingt und dass wir mit diesem Buch einen Beitrag leisten können, die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu steigern.