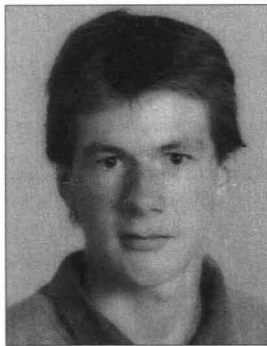




*Manche Unternehmen sehen sich in einem Umfeld, wo Preise zerfallen, Erträge wegschmelzen, Produktivitätsvorteile schwinden, vor die Existenzfrage gestellt. Und trotzdem verstehen es gerade die Hochleistungsorganisationen, sich nicht nur zu behaupten, sondern aktiv diese Veränderungen zu ihren eigenen Gunsten voranzutreiben.*

## NACHHALTIGER AUFBAU DER EIGENEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT - TATKRÄFTIGES BEKENNTNIS ZUR HOCHLEISTUNG NOTWENDIG!



**MICHAEL ZECHNER**

*Dipl.-Ing.; geboren 1970; Studium Telematik-Wirtschaft an der TU Graz; seit August 1995 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz; Forschungsschwerpunkt: Geschäftsmodellierung von Hochleistungsorganisationen im Bereich Softwareentwicklung*

Wir werden tagtäglich von diesen Hochleistungsorganisationen daran erinnert, daß Marktanteile, Gewinne und Ertragssteigerungen auch im immer härteren Wettbewerb realisierbar sind. Hochleistungsorganisationen demonstrieren, wie mehrjähriges Wachstum in stagnierenden Märkten (z.B. 15-20% p.a.) und gleichzeitig beeindruckende Betriebsergebnisse (>10% des Umsatzes) möglich sind. Denn „nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“ lautet deren Leitsatz. Die Hochleistungsorganisationen haben begriffen, was im Wettbewerb bestehen heißt, nämlich schneller, besser, genauer, billiger, umfassender – und schließlich auch wendiger als die Wettbewerber zu sein. Denn die steigenden Innovationskosten und erwarteten Erträge sind in einer wesentlich kürzeren Zeit einzubringen als in der Vergangenheit, weil sich die Produktlebenszyklen massiv verkürzt haben. Und in Fällen von rasant wachsenden Märkten kann es sich schon um die Fähigkeit handeln, rechtzeitig Präsenz und nötige Kapazitäten vorhalten zu können.

Welches Unternehmen ist in schwierigen Zeiten nicht versucht, seine Ergebnisse kurzfristig aufzubessern - beispielsweise durch Abverkaufsaktionen und Verkaufsförderungsmaßnahmen, um dem Abbröckeln des Kundstamms Einhalt zu gebieten. Oder durch neue Produktvarianten, wel-

che aber für den Kunden unwesentliche Verbesserungen bieten. Oder durch Änderung der Konditionen, um die potentielle Käuferschaft zu verwirren. Oder durch Verschiebung von dringenden notwendigen Investitionen und durch Schnitte in den Sachausgaben wie Reisen und Kommunikation. Oder durch Veränderung der Rechnungslegung, um den Abschluß in einem besseren Licht erscheinen zu lassen. Solche Versuche sind töricht: Sie stellen eigentlich ein Eingeständnis der eigenen Mittelmäßigkeit dar - und verschleiern bloß, daß die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens gegenüber den Erfordernissen des immer globaleren Marktes und aggressiveren Wettbewerbs erodiert.

### DIE KUNST DES WELLENREITENS

Wir sind mit einer zunehmenden Marktdynamik konfrontiert, und die Marktgegebenheiten verändern sich mit hoher Geschwindigkeit. Die Kunden geben sich nicht mehr mit dem „besten“ Angebot zufrieden. Vielmehr ändern sich ihre Bedürfnisse rasant, neben den günstigsten Konditionen verlangen sie gleichzeitig den besten Service, freundliche Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche. Und haben wir uns endlich auf die neuen Anforderungen eingestellt, müssen wir uns schon wieder fragen, wo die angepeilte

Kundschaft geblieben ist. Die globalen Märkte sind wieder in sich zerfallen, weil sich die Kundenbedürfnisse inzwischen wieder ausdifferenziert haben. Es gibt beispielsweise weltweit nicht nur eine stetig steigende Heerschar von Biertrinkern oder Autofahrern, sondern gleichzeitig zunehmend

sen. Und es scheint, wer diese Wellen verpaßt, ist nur ein Spielball von Wind und Wellen, ohne deren Kraft für sich nutzen zu können. Während sich solche Unternehmen erfolglos gegen die Marktkräfte „stemmen“, sind andere schon dabei, diese aktiv zum eigenen Vorteil zu nutzen. Denn es

son oder einem Team mit einer an Besessenheit grenzenden Passion geführt, Besonderes leisten zu müssen. „Wir möchten nicht nur heute, sondern auch in fünf Jahren die Nummer eins sein. Und zwar nicht nur hier, sondern europaweit.“ Und dieser Person oder diesem Team gelingt es, ihre respektive seine Leidenschaft auf die Organisation zu übertragen.

UNTERNEHMEN	BRANCHE
AMS	Integrierte Schaltungen
Back-Tech Maschinenbau	Maschinenbau
Wolford	Textil
Knapp-Logistik	Fördertechnik
Seidl Elektronik	Elektronik
Giesswein	Textil
Nova	Sportgeräte
Genesis	Software
Schlüssselbauer	Maschinenbau
Remus	Automobilzubehör

ABB. 1: AUSWAHL ÖSTERREICHISCHER HOCHLEISTUNGSORGANISATIONEN

selbstbewußte Kunden, welche von unserem Angebot eine Vielzahl von ausgewählten Modellen, Geschmacksrichtungen, Darbietungsformen und Optionen in allen nur denkbaren Variationen fordern.

Traditionelle Mittel wie Patent- und Markenschutz, Preis- und Gebietsabsprachen, Zwangsgliedschaft in der Innung, etc., entfalten ihre Wirkung nur noch begrenzt, um Wettbewerbern den Markteintritt zu verwehren. Die Eintrittsbarrieren in bestimmte Märkte sinken stetig; immer mehr gelingt es auch branchenfremden Unternehmen, in bislang geschützte Märkte einzudringen. Mit den besonderen Fähigkeiten, die sie sich in einer anderen Branche angeeignet haben, erbringen diese nicht nur bessere Marktleistungen, sondern definieren bald auch einmal die Spielregeln neu.

Diese Marktdynamik gleicht zunehmend einer böigen See. Die Unternehmen in dieser See sind wie Wellenreiter gefordert, die erfolversprechenden Wellen (im Sinne einer Chance) zu erkennen, im richtigen Moment aufzusetzen und sich von ihnen tragen zu las-

sens. Und es scheint, wer diese Wellen verpaßt, ist nur ein Spielball von Wind und Wellen, ohne deren Kraft für sich nutzen zu können. Während sich solche Unternehmen erfolglos gegen die Marktkräfte „stemmen“, sind andere schon dabei, diese aktiv zum eigenen Vorteil zu nutzen. Denn es

### HOCHLEISTUNG AUS LEIDENSCHAFT

Gerade Hochleistungsorganisationen scheinen die Kunst des Wellenreitens wie keine anderen zu beherrschen. Aus der Untersuchung von rund 30 europäischen Hochleistungsorganisationen aus allen Branchen (Abbildung 1) müssen wir schließen, daß Erfolg weniger mit der Beherrschung von Managementkonzepten zu tun hat, als von einem einzigartigen Selbstverständnis getragen wird. Zu diesem Ergebnis kommt man auch, wenn man gemeinsame Schlußfolgerungen aus der einschlägigen Literatur zu ziehen versucht. Hochleistungsorganisationen zeichnen sich selten durch besondere Professionalität im Management aus, - im Gegenteil wird das, was die Managementwissenschaft lehrt, kaum über das Grundlegende hinaus praktiziert. Vielmehr werden Hochleistungsorganisationen von einer einzigen Per-

Diese Passion für Hochleistung ist von der tiefen Überzeugung getragen, daß das Unternehmen ausschließlich wegen der Kunden für die Kunden existiert. Diese Gewißheit ist unangenehm, weil sie keine Ruhe gewährt, aber mobilisiert jedermann im Unternehmen. Und sie steht diametral dem Selbstverständnis jener Institutionen entgegen, welche ihre Existenz aus sich selbst heraus begreifen.

Nach unseren Beobachtungen verfügen Hochleistungsorganisationen über die einzigartige Kombination von Ambition und Realisierungsvermögen. Mit Nachdruck streben sie nach Marktführerschaft und verstehen dank einschlägiger Fähigkeiten auch unter schwierigen Bedingungen immer wieder zu gewinnen. Insbesondere sind den Hochleistungsorganisationen eigen:

- „Wissen“, nämlich was der Kunde im Sinne der „Wertschöpfung“ zu honorieren bereit ist, und wer im Unternehmen die unternehmerische Leistung tatsächlich erbringt.
- „Können“, d.h. wie sie ihre Prozesse bezüglich der marktentscheidenden Leistungsgrößen wie Geschwindigkeit, Innovationsfähigkeit, Geschäftspräzision, Kosten oder Servicegrad beherrschen.
- „Wollen“, indem sie sich umfassend auf die unternehmerischen Ziele ausrichten und die Gesamtorganisation auf Höchstleistungen bis zum Klassenbesten trimmen.

Derart begründete Hochleistungsfähigkeit verschafft nicht

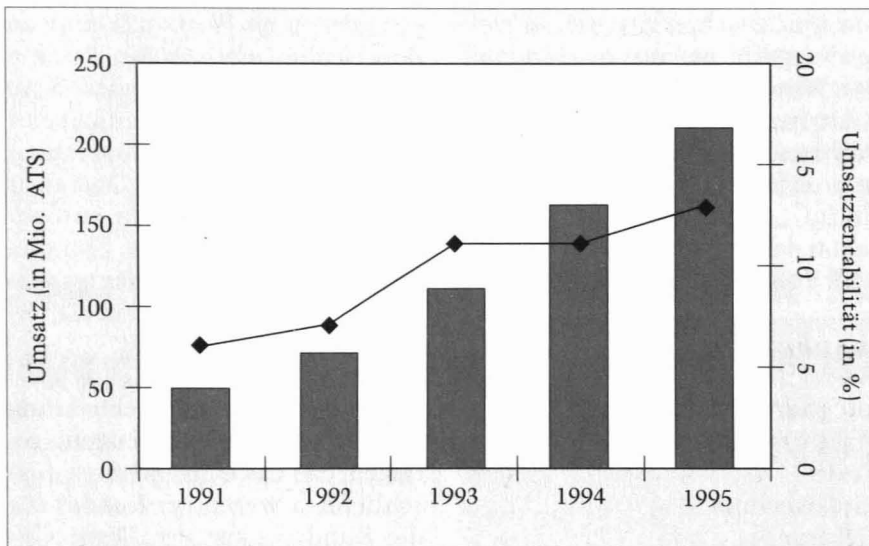


ABB. 2: LEISTUNGS AUSWEIS VON ABC

nur einen kurzweiligen, sondern nachhaltigen Erfolg. Diese Hochleistungsfähigkeit gewährt Schutz vor Imitation, weil der Aufbau von solchen Hochleistungsorganisationen nur langfristig möglich ist und im Normalfall mehrere Jahre dauert. Dadurch kann ein Unternehmen - mindestens zeitweilig - zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen gelangen. Je breiter die Leistungsfähigkeit innerhalb eines Unternehmens abgestützt ist, je tiefer sie verankert und je stärker sie auf die unternehmerische Aufgabe ausgerichtet ist, desto mehr ist sie vor Imitation und Erosion geschützt.

Stellvertretend für viele Hochleistungsorganisationen möge der österreichische Konsumelektronik-Lieferant ABC (wie die meisten möchte er ungenannt bleiben) gelten, der innerhalb sehr kurzer Zeit weltweit eine Nische erobert hat (siehe Abbildung 2). Das gesamte Unternehmen ist auf das Schaffen von Mehrwert ausgerichtet. Jedermann im Unternehmen versteht, was der Kunde im Sinne der Wertschöpfung honoriert, nämlich Profilierung. Weltmeisterlich beherrscht ABC die neuesten Trends vor allen Konkurrenten zuerst in Produkte umzusetzen. Und schon an Fanatismus grenzend wird ein rigoroses Qualitätsdenken durchgesetzt, um die

modischen Marktanforderungen in Entwicklung und Produktion lückenlos zu erfüllen. Diese totale Kundenorientierung wird aus Leidenschaft gelebt: „Wir arbeiten auch nachts und sogar das Wochenende hindurch, um den Kundenwünschen nachkommen zu können“. Im Gegensatz zu diesem einzigartigen Unternehmensverständnis sind die Managementqualifikationen unterdurchschnittlich entwickelt; Improvisation wird beinahe zur Perfektion beherrscht.

### ZIELGERICHTETER AUFBAU DER HOCHLEISTUNGSFÄHIGKEIT

Unternehmen, welche noch nicht über die notwendige Hoch-

leistungsfähigkeit verfügen, sollten trotz Skepsis das Wesentliche aus den modernen Management-Konzepten (z.B. Lean Management, prozessorientierte Organisation, Reengineering, TQM, lernende Organisation, Kernfähigkeiten, etc.) ziehen: der Aufbau einer Hochleistungsorganisation ist ein anstrengender Weg und erfordert konsequentes Denken und Handeln in Wertschöpfungsbeiträgen. Der Aufbau beginnt zunächst mit der durchgängigen Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse. Dabei wird das Unternehmen festlegen müssen, wozu es eine Hochleistungsorganisation aufbauen möchte, für welche Kunden es welche Leistungen erbringen will, und worin die eigene Wertschöpfung liegt. Diese Festlegungen mögen sich als trivial anhören, doch die meisten Unternehmen bekunden Schwierigkeiten, ihre Geschäftstätigkeit festzulegen und dabei so einzuschränken, daß auch Geschäftsfelder ausdrücklich ausgeschlossen werden. Viele Unternehmen verkennen, daß ihre Organisation (im Sinne einer Gemeinschaft oder Institution zur Erreichung unternehmerischer Ziele) jeweils nur für eine sehr limitierte Auswahl von Geschäftstätigkeiten geeignet ist. In Analogie zum Spitzensport müssen wir davon ausgehen, daß wir in Einzeldisziplinen gegen spezialisierte Spitzenkönner antreten müssen - und da hat der Ge-

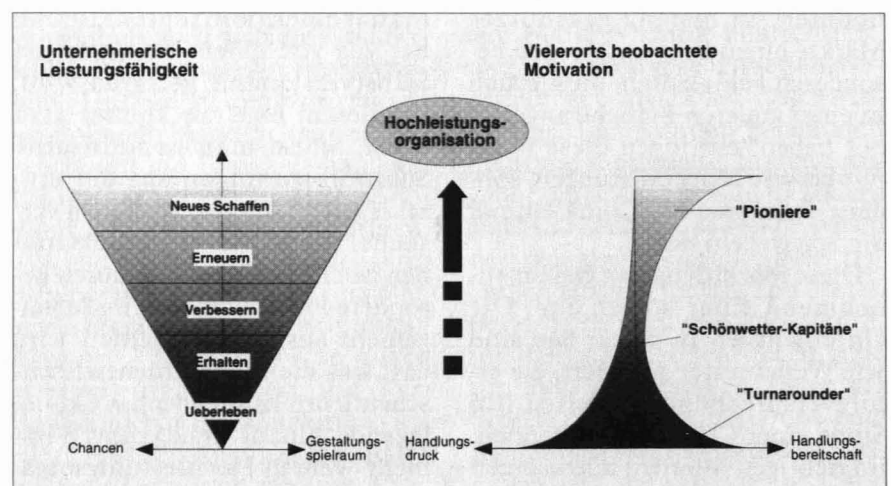


ABB. 3: UNGLEICHE MOTIVATION ZUR HOCHLEISTUNGSORGANISATION

neralist - wie beispielsweise der Zehnkämpfer - wenig Chancen, als Gewinner abtreten zu können. Nur wenige Kunden honorieren, daß wir über eine breite Leistungspalette verfügen, wenn das Produkt des spezialisierten Billig-anbieters schon genügt.

Noch schwieriger als diese Ausrichtung ist, innerhalb des Geschäftsfeldes den eigenen Wertschöpfungsbeitrag zu identifizieren, nämlich zu bestimmen, was der konkrete Kunde honoriert, und wofür er letztlich zu bezahlen bereit ist. Kundenorientierung bedeutet in diesem Kontext nichts anderes als kontinuierlich Qualität zu produzieren, sofern wir darunter die Übereinstimmung mit den Anforderungen des Kunden verstehen. Von den Qualitätsprogrammen haben wir gelernt, wieviel Nichtqualität kostet, die nicht nur unternehmerische Werte vernichtet, sondern das Unternehmen daran hindert, ausschließlich im Dienste des Kunden wertschöpfend tätig zu sein.

Die Wertschöpfung wird unter optimiertem Ressourceneinsatz dann erbracht, wenn sie in durchgängigen Geschäftsprozessen er-


folgt. Solche Geschäftsprozesse schaffen Leistungstransparenz und ermöglichen, nicht-wertschöpfende Tätigkeiten zu identifizieren. Einer auf Hochleistung bedachten Organisation bleibt gar nichts übrig, als solche Tätigkeiten konsequent aus dem betrieblichen Geschehen zu eliminieren. Denn nur dann gelingt es einem Unternehmen, sich auf das Wertschöpfende zu konzentrieren und mit den Mitarbeitern zielbewußt die Lernkurve bis zur Spitzenleistung zu beschreiten.


Obwohl die Marktbedingungen viele Unternehmen bis auf das Äußerste fordern, kann letztlich „Überleben“ oder „Erhalten“ kein unternehmerisches Ziel sein. Vielmehr brauchen wir Unternehmen, in denen der Drang zur Erneuerung oder gar zum Schaffen von grundlegend Neuem von der Gesamtorganisation getragen wird (Abbildung 3). Diese Leidenschaft für Hochleistung scheint in der mitteleuropäischen Unternehmenswelt höchst ungleich verteilt zu sein: trotz geringem Handlungsbedarfs suchen auf der einen Seite Pioniere immer wieder nach neuen Möglichkeiten, unterneh-


merische Hochleistungsfähigkeit auszubauen. Diese Pioniere führen das Unternehmen an der Spitze durch die offene See an und verbergen sich nicht in einer gesicherten Kajüte. Auf der anderen Seite wird der Bedarf nach erfahrenen Turnaroundern steigen, um von „Schönwetterkapitänen“ mehr verwaltete als geführte Unternehmen vor den Masseverwaltern zu retten.

**LITERATUREMPFEHLUNGEN:**

- Thomas Peters, Robert Waterman: In Search of Excellence, Harper, 1982
- Tom Peters, Nancy Austin: A Passion for Excellence, Random House, 1985
- Donald Clifford, Richard Cavanagh: Spitzengewinner, Econ, 1986
- William Davidow, Bro Uttal: Service Total, Campus, 1991
- Jaqueline Horowitz, Michele Panak: Marktführer durch Service, Campus, 1993
- James Collins, Jerry Porras: Built to last, Century, 1994
- Dwight Gertz, Joao Baptista: Grow to be great, Free Press, 1995
- Michael Treacy, Fred Wiersema: Marktführerschaft: Wege zur Spitze, Campus, 1995
- Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner, Campus, 1996

**DRUCKEREI**  
  
**8600 BRUCK/MUR**  
Einöd 16  
Tel. 0 38 62 / 58 4 27 - Fax 0 38 62 / 52 9 94



**UNIVERSITÄTS**  
**DRUCKEREI**  
  
Ges.m.b.H.  
**8160 WEIZ**  
Hans-Sutter-Straße 9 - 15

