



Erfolgsstrategien für Klein- und Mittelbetriebe



Dietrich KROPFBERGER, Dr. rer. soc. oec., o. Univ.-Prof. für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Unternehmensrechnung an der Universität Klagenfurt, Jahrgang 1946; Exportverkäufer in der VOEST-Alpine, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Linz, 1971, Assistent am Institut für Marketing an der Universität Linz, Lehrbeauftragter, Beratungen und Veröffentlichungen in strategischer Planung, in Innovation und in Controlling; seit 1984 »Gründungsprofessor« des Studienversuches »Angewandte Betriebswirtschaft« für Klein- und Mittelbetriebe an der Universität Klagenfurt.

Wir befinden uns in einem Zeitalter der Umweltturbulenzen, des technologischen Umbruchs, des Wertewandels und struktureller Marktverschiebungen und als Folge davon der erhöhten unternehmerischen Risiken und Chancen. Um die dabei entstehenden Krisen zu vermeiden und sich eröffnende Chancen erfolgreich zu ergreifen, reichen Erfahrung und Fingerspitzengefühl nicht mehr aus. Das gilt besonders für Klein- und Mittelbetriebe, die an sich einen bisher sehr erfolgreichen, aber gleichzeitig auch sehr risikoreichen Bereich darstellen. Wo nun die Erfolgsstrategien für den Mittelstand liegen, kann pauschal nicht gesagt werden. Es gibt aber eine Reihe sehr aufschlußreicher empirischer Untersuchungen über Erfolgsfaktoren und -strategien bei unruhiger Wirtschaftsentwicklung, die das Denken und Handeln anregen und neue Impulse setzen können. Vier dieser Untersuchungen werden im weiteren vorgestellt.

1. Mittelstand — Motor unserer Wirtschaft

Über die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die österreichische Wirtschaft zu sprechen ist irreführend, sie sind die österreichische Wirtschaft [1]:

- 99,8% aller gewerblichen Betriebe in Österreich haben weniger als 500 Beschäftigte.
- Mit 79% Beschäftigtenanteil sind sie der größte wirtschaftliche Arbeitgeber Österreichs.
- Sie erwirtschaften 78% des Bruttoproduktions- und 75% des Nettoproduktionswertes, sind also Hauptumsatz- und Hauptwertschöpfungsträger.
- Die Mittelbetriebe (50—499 Beschäftigte) sind jene Betriebe, die die höchsten Wachstumsraten bezüglich Beschäftigtenzahl, Umsatz und Wertschöpfung aufweisen.
- Neben der Grundfunktion der Wettbewerbssicherung erfüllen sie auch andere wesentliche Aufgaben, wie z.B. Schaffung dezentraler Arbeitsplätze, Nahversorgung, Möglichkeit zur Selbständigkeit und Eigenverantwortung, Innovation und Motor in der technologischen Weiterentwicklung.

Die weitere Entwicklung der Mittelbetriebe ist daher von existenzieller Bedeutung für die gesamte österreichische Wirtschaftsentwicklung. Und hier liegt gleichzeitig auch eines der größten Probleme: Der Mittelstand ist zwar ein effizienter, aber auch ein sehr riskanter Sektor, seine Gewinn- und Wachstumsraten schwanken sehr stark, und die Insolvenzrate ist vor allem bei klei-

neren und jungen Unternehmen überdurchschnittlich hoch [2].

2. Erfahrung und Fingerspitzengefühl reichen nicht

Eine Hauptaufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung muß es daher sein, Lösungen für die Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, und damit für die Erhöhung der Krisenstabilität mittelständischer Unternehmungen zu entwickeln. Das Ziel liegt in einer wettbewerbskonformen Förderung und Stärkung des Mittelstandes. Eine Analyse bisheriger Untersuchungen zeigt dabei, daß Leistung, Wettbewerbskraft, Ertragsituation und damit Existenzfähigkeit der Mittelbetriebe gar nicht so sehr, wie bisher angenommen, von (fehlenden) finanziellen Mitteln und Ressourcen abhängt, sondern wesentlich von der Qualität der Unternehmensführung; hier liegt häufig ihre »strategische Schwäche« [3].

Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen gehen viel zu stark in der Routine der Tagesarbeit auf, und haben daher oft viel zu wenig Zeit, sich mit ihren Märkten und mit der Zukunft der Unternehmung systematisch und planmäßig zu beschäftigen. Sie betreiben zu wenig Marktforschung und wissen daher oft zu wenig über aktuelle Entwicklungen im Markt und in der Technologie. Sie haben ein unterentwickeltes Planungs- und Abrechnungssystem und kennen deshalb auch ihre wirtschaftlichen Möglichkeiten und Grenzen viel zu ungenau. Sie erfahren oft das wenige zu spät und erkennen somit die Tragweite gewisser Informationen erst, wenn sich bereits

erste negative Folgen einstellen. Ein Unternehmen, welches in dieser Form sozusagen im »Blindflug« gesteuert wird, darf sich »über Bruchlandungen« nicht wundern [4]. Diese Einsicht ist besonders wichtig, denn Unternehmer haben von jeher versucht, mit Erfahrung, Intuition und Fingerspitzengefühl zukünftige Risiken abzusichern. Diese Eigenschaften sind natürlich auch in der Zukunft von entscheidender Bedeutung aber sie sind allein, ohne planerische Unterstützung, in turbulenten Zeiten des technologischen und wirtschaftlichen Umbruchs keine Garantie mehr für unternehmerischen Erfolg. Mit Methoden von gestern lassen sich die Probleme von morgen nicht lösen. Erfolge in der Vergangenheit sind keine Garantien für Erfolge in der Zukunft.

3. Strategisches Denken garantiert Zukunftserfolge

Nur die ständige Auseinandersetzung der Unternehmung mit den Problemen zukünftiger Entwicklungen am Markt und in der Technologie garantiert Erfolg und Überleben. Das gilt auch und insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe, wenn sie ihre Flexibilität am Markt nicht verlieren wollen. Denn die Umwelt und insbesondere die Märkte nehmen keine Rücksicht darauf, ob eine Unternehmung groß oder klein ist. Die Dynamik der Märkte, das Auftreten neuer Technologien, Konkurrenz, Verbraucherverwünsche und Substitutionsprodukte verlangen nicht nur von Großbetrieben sondern auch von mittelständischen Unternehmungen immer mehr ein strategisches Denken auf der Basis von systematischen Analysen und Explorationen zukünftiger Markt- und Technologietrends.

Was wir damit brauchen sind wieder mehr echte Unternehmer und unternehmerisches Denken auf allen Führungsebenen in unseren Betrieben. Anstelle eines Verwaltens und Konservierens überalteter Strukturen im Sinne eines Versorgungsdenkens zum Ziele der Erhaltung wohlverworbener Rechte muß wieder mehr unternehmerisches Denken treten, d.h. Leistungs- und Erfolgsdenken, und damit auch gleichzeitig mehr Risikobereitschaft und mehr Bereitschaft zur Innovation und zur aktiven Neu-



gestaltung der eigenen Situation am Markt. Um diese Aussagen zu unterstützen und zu konkretisieren, möchte ich daher anhand einer Reihe von Untersuchungen zeigen, welche Maßnahmen am Markt denn nun wirklich den gewünschten Erfolg für mittelständische Unternehmen bringen. Begeben wir uns also auf die Suche nach Spitzenleistungen, wie einer der Bestseller der letzten Jahre geheißt hat, und beginnen wir auch gleichzeitig unsere Analyse mit diesem Buch.

4. Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Peters und Waterman, zwei Mitarbeiter der McKinsey-Unternehmensberatungsgruppe, wollten herausfinden, wie man die verlorene Wettbewerbsfähigkeit vieler amerikanischer Großfirmen gegenüber europäischen und japanischen Firmen wieder zurückgewinnen könne [5]. Ihr Hauptaugenmerk galt damit nicht den Klein- und Mittelbetrieben, sondern der Frage, wie sich Großunternehmen lebendig, gesund und innovativ erhalten können. Klein- und Mittelbetriebe mit ihrer Flexibilität am Markt galten sogar als Vorbild.

Sie untersuchten erfolgreiche amerikanische Großunternehmen und kamen zuerst einmal zu folgendem Schluß: Wenn es zu Schwierigkeiten kommt, dann wird üblicherweise zuerst die Strategie in Frage gestellt und geändert und dann eine neue Organisationsstruktur aufgebaut. Tatsächlich ist es oft gar nicht so wichtig, die Strategie und die Organisation zu verändern, sondern viel wichtiger ist es, das Verhalten zu verändern. Besonders erfolgreiche Unternehmen zeichneten sich vor allem in einfachen Grundtugenden unternehmerischen Handelns aus. Sie waren innovativ in einem Doppelsinn, d.h. sie waren nicht nur ungewöhnlich leistungsfähig beim Hervorbringen wirtschaftlich erfolgreicher neuer Produktideen, sondern wirklich innovative Unternehmen verstanden es besonders gut, sich laufend an jede Veränderung ihrer Umweltbedingungen anzupassen. Insgesamt waren diese Firmen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Primat des Handelns

Erfolgreiche Unternehmen besaßen zwar zur Vorbereitung ihrer Entscheidungen die notwendigen Analyseinstrumente und Information aus Marktforschung und Kostenrechnung, aber die Analyse blockierte nicht das Handeln. Im Gegenteil, es herrschte eine nicht zu bremsende Experimentierfreude, die vor allem durch die Bildung eigenverantwortlicher Teams noch unterstützt wurde.

2. Nähe zum Kunden

Erfolgreiche Unternehmungen stellten den Kunden in den Mittelpunkt: »Zuerst kommt der Kunde, dann der Kunde und dann noch einmal der Kunde.« Die Unternehmen lernten von ihren Kunden und sie verdankten ihre besten Produktideen ihren Kunden. Sie boten unver-

gleichliche Qualität, Serviceleistungen und Zuverlässigkeit, d.h. haltbare und gut funktionierende Produkte.

3. Freiraum für Unternehmertum

Innovative und erfolgreiche Unternehmen am Markt förderten in allen ihren Bereichen möglichst viele Führungstalente. Unternehmertum ist nicht etwas, was sich auf den Unternehmer allein beschränken soll, sondern vollen Einsatz für das Unternehmen, Gewinnorientierung und Risikobereitschaft muß es auf allen Stufen der Hierarchie geben.

4. Produktivität durch Menschen

Mit dieser Forderung nach mehr unternehmerischem Denken und Handeln in der gesamten Unternehmung war auch klar, daß die wesentliche Säule des Erfolges am Markt die Mitarbeiter in der Unternehmung sind. Der Mitarbeiter wurde nicht nur »als zwei arbeitende Hände« angesehen, sondern »als Quelle für Qualität, Ideen und Erfolg«.

5. Sichtbar gelebtes Wertesystem

In allen erfolgreichen Unternehmen fanden Peters/Waterman eine auf Erfolg und Zusammenhalt ausgerichtete Firmenkultur, oder wie wir es bezeichnen würden, ein hervorragendes, erfolgsorientiertes und dynamisches Betriebsklima. Alle Mitarbeiter standen zu ihren Unternehmen und waren stolz darauf, in diesem Unternehmen arbeiten zu dürfen und waren auch zu entsprechenden Spitzenleistungen motiviert. Es gab eine »Mission der Firma« am Markt und die Mitarbeiter fühlten sich als »Missionare«.

6. Bindung an das angestammte Geschäft

Erfolgreiche Unternehmen entfernten sich in der Regel nicht allzuweit oder doch sehr vorsichtig von ihrem vertrauten Tätigkeitsgebiet. Es gab kaum Mischkonzerne und wenn, dann wurden für die neuen Aufgaben rechtzeitig völlig eigenständige Firmen ausgegliedert.

7. Einfacher/flexibler Aufbau

Organisation, Planung, Budgets und Kostenrechnung waren zwar durchaus vorhanden, aber sie arteten nicht zur Bürokratie aus. Die grundlegenden Strukturen und Systeme waren von eleganter Einfachheit. Im Mittelpunkt stand nicht die Bürokratie, sondern im Mittelpunkt standen Menschen.

8. Straff-lockere Führung

Der Grundsatz erfolgreicher Unternehmen lautete: so viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich. Es gab Freiräume für Unternehmegerist bis in die Werkhallen hinein. Lediglich bei den Grundwerten, der »Mission der Firma«, gab es keine Diskussion. Die wurde als Leitbild von der Zentrale vorgegeben und deren Einhaltung wurde auch genau kontrolliert.

5. Die Größe der Kleinen

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kamen Aiginger und Tichy, aber diesmal nicht in den USA und für Großbetriebe, sondern in Österreich und für Klein- und Mittelbetriebe

[6]. Sie stellten auf Grund umfangreicher Analysen von österreichischem und europäischem statistischen Material den überraschenden Erfolg kleinerer und mittlerer Unternehmungen in den 80er Jahren fest. Small ist nicht nur beautiful, sondern offensichtlich auch sehr effizient.

Aiginger/Tichy begründen diese Entwicklung folgendermaßen:

1. Großbetriebe müßten aufgrund ihrer Kapitalintensität, der größeren Ressourcen und der größeren Losgrößen in der Produktion technische Kostenvorteile besitzen. Tatsächlich zeigt sich, daß diese technischen Kostenvorteile durch Kostennachteile auf der Managementebene mehr als überkompensiert werden. Durch die Größe wird die Organisation unübersichtlicher, eine geringere Produktivität einzelner Mitarbeiter läßt sich nicht vermeiden. Es gibt Kontrollverluste, und gleichzeitig den Ruf nach mehr Kontrolle, der sehr häufig die Unternehmen in Bürokratismus erstickt. Darüber hinaus sind größere Einheiten bezüglich der Personalkosten und der raschen Umstellungsmöglichkeit stärker den Gewerkschaftsforderungen ausgesetzt.

2. Alle diese Fakten führen häufig zu einem Verlust der Flexibilität der großen Unternehmungen am Markt. Auf spezielle Kundenwünsche bzw. neue Trends kann man nicht rasch genug eingehen, da einerseits die Umstellung der Großserienproduktion sehr mühsam und kapitalintensiv ist, und andererseits interne personale Hemmnisse gegen Innovationen bestehen.

Eine weitere Folge der relativen Inflexibilität der Großbetriebe ist, daß Erfindungen neuer Produkte vielfach aus kleineren Firmen kommen. Kleinere Firmen forschen zwar im Durchschnitt weniger aber effizienter und vor allem marktnäher. Das ergibt sich auch aus der Kleinheit der Firma, die die Kommunikation zwischen Vertriebs- und Entwicklungsabteilung erleichtert. Auf jeden Fall ist aber die kleine Firma gezwungen, jedes neue Produkt sofort zur Marktreife weiter zu entwickeln, damit nicht größere Firmen mit größerer Entwicklungskapazität zuvorkommen. Großfirmen hingegen benötigen unzählige Sitzungen bis grünes Licht für ein neues Produkt gegeben wird. Sie werden diese Entscheidung häufig auch bewußt verzögern, weil ein besseres, neues Produkt die Produktionsanlagen und den Markennamen eines am Markt eingeführten Produktes derselben Firma entwerten würde.

3. Damit zeigt sich, daß mittelständische Unternehmen offenbar in der Innovations- und Wachstumsphase des Produktlebenszyklus einen Wettbewerbsvorteil besitzen. Kommen die Produkte allerdings in die Marktreife, so entstehen Wettbewerbsvorteile für Großbetriebe bei der kommerziellen Nutzung von Großserienproduktionen und beim Massenvertrieb. Erstens fehlen den klei-



neren Firmen in der Regel die finanziellen Mittel, um den Markt in der Reifephase im entsprechenden Tempo auszubauen. Und zweitens können die Mittelbetriebe meist aus organisatorischen Gründen gar nicht mitwachsen, da der Übergang von der Kleinfirma zum Großunternehmen schwierig ist. Es bedarf nämlich völlig unterschiedlicher Managementbegabungen, anderer Erfahrungen und anderer Organisationsformen, um einerseits ein Produkt zu entwickeln und andererseits seine Massenproduktion und seinen Massenvertrieb zu organisieren.

4. Diese Fakten zwingen Klein- und Mittelbetriebe zur ständigen Innovation. Hier liegen die großen Wettbewerbsvorteile. Wer dagegen glaubt, sich auf den Lorbeeren früherer Markterfolge ausruhen zu können, und gut eingeführte Produkte melken zu können, der kommt unmittelbar in den Konkurrenzdruck der Großunternehmen, die in diesem Bereich überlegen sind. Durch diesen drohenden Wettbewerbsdruck der Großen entsteht aber gleichzeitig nicht nur ein Innovationszwang, sondern auch ein Zwang, mit innovativen, neuen Produkten möglichst rasch Markterfolg und damit auch notwendigen Gewinn und cash-flow zu erwirtschaften.
5. Dieser Zwang zum Erfolg verlangt neben Dynamik und Flexibilität vor allem genaue Kenntnisse des Marktes und der Kundenprobleme, die Beherrschung und Weiterentwicklung der Schlüsseltechnologien sowie den Einsatz eines entsprechenden Managementinstrumentariums. Oder wie es Aiginger/Tichy formulieren: »Klein als solches mag zwar schön sein, effizient und dynamisch ist es nicht zwangsläufig.«

6. Situative Erfolgsstrategien

Wenn unternehmerisches Denken und Flexibilität am Markt zwar eine notwendige Voraussetzung für Markterfolge, aber keine hinreichende Garantie für Gewinne sind, dann stellt sich als nächstes die Frage, was denn nun wirklich erfolgreiche Mittelbetriebe ausmacht, d.h. was dann das Erfolgsrisiko erhöht und das Mißerfolgsrisiko senkt. Auf diese an sich klare Frage gibt es nun allerdings keine eindeutige Antwort. Denn eine einzige Ideallösung kann es nicht geben, sondern die Strategie muß der jeweiligen Marktsituation angepaßt werden. Als Unternehmer muß man daher seine bisherigen Erfolgsstrategien immer wieder in Frage stellen und der neuen geänderten Situation anpassen. Das situative Denken fragt also, welche neuen Anforderungen sich an die Unternehmungen stellen, wenn sie in turbulenten Märkten Erfolg haben wollen. Das zeigt eine von mir im Jahre 1983 in Oberösterreich bei gewerblichen Mittelbetrieben durchgeführte Studie deutlich [7]. In dieser Studie wurden zwei Extremsituatio-

nen kreiert und dabei untersucht, welche Strategie bei welcher Situation zu Erfolg führt. Die eine Situation war durch Stabilität und Überschaubarkeit gekennzeichnet, die andere durch turbulente Umweltentwicklungen, d.h. durch scharfe Konkurrenz, hohe Dynamik der Märkte, und unübersichtliche Strukturen.

Tatsächlich bestätigt die Untersuchung die Vermutung, daß es in der jeweiligen Situation andere Erfolgsstrategien gibt. Befindet sich die Unternehmung in einer **stabilen Umweltsituation**, dann heißt das, daß die Märkte aufgrund eines Nachfrageüberhangs im Sinne eines Verkäufermarktes keine Probleme bereiten, und daß außerdem die Unternehmung so klein ist, daß der Unternehmungsprozeß selbst, sowie der Markt für den Unternehmer überschaubar und berechenbar wird. In einer solchen Lage sind für eine erfolgreiche Unternehmensestätigkeit folgende Punkte ausschlaggebend:

1. Die Sichtweise des Unternehmens und der Führungskräfte ist auf die Unternehmung, d.h. nach innen gerichtet. In den Mittelpunkt treten rationelle und qualitativ hochwertige Produktion. Der Markt bedeutet kein wesentliches Problem.
2. Die Organisation ist auf die Personen und nicht auf die Aufgabe zugeschnitten. Jeder macht das, was er gut kann, und persönliche Abstimmungen, Besprechungen und Anweisungen treten an Stelle von ausgefeilten Budget- und Planungssystemen.
3. Die Unternehmung besitzt qualitative Marktführerschaft. Diese Marktführerschaft hat sie sich durch eine gute Beherrschung der Basistechnologie und zufriedene Stammkunden aufgebaut.
4. Es herrscht eine Mentalität vor, bei der an die Stelle der Planung, die Erfahrung und das Fingerspitzengefühl tritt.
5. Der Führungsstil ist autoritär-patriarchalisch.

Werden allerdings die Unternehmungen durch Wachstum (weil sie ja so erfolgreich waren) größer und damit die **interne Struktur** und die **externe Marktsituation komplexer** und übersichtlicher, und treten dazu noch dynamische Veränderungen am Markt auf, so verändern sich die Erfolgsfaktoren für die Mittelbetriebe schlagartig:

1. Für die Gewinnentwicklung ist auf einmal eine dynamische Marktorientierung entscheidend, die sich gegen Erfahrung und gegen einseitige, interne Orientierung an der Basistechnologie wendet.
2. Es wird noch immer Marktführerschaft erreicht, aber diese basiert auf einer hohen Investitionsrate und der Bereitschaft, auf neue Kundenprobleme einzugehen.
3. Darüberhinaus besitzen erfolgreiche Unternehmungen schriftliche Mittelfristplanungen, klare langfristige Leitlinien zur Entwicklung der Märkte und des Vertriebsbereiches. Es gibt so etwas wie eine geschriebene Mission der Firma, die nach außen als Kernaussage im Marketing dient und nach innen als

Koordinations- und Motivationsinstrument verwendet wird.

4. Es existiert eine definierte Risikopolitik, wobei größere Risiken bewußt vermieden werden.
5. Der Führungsstil ist kooperativ. Teamarbeit, Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken auf allen Ebenen werden gefördert.
6. Die Organisation ist zwar nach wie vor flexibel, dahinter stehen aber das Netz einer entsprechenden Organisationsstruktur im Sinne einer klaren Aufgabenteilung, sowie ein ausgebautes Planungs- und Rechnungswesen. Die Planung selbst dient dabei der Innovation und der Vorbereitung auf die Zukunft. Der Blick der gesamten Unternehmung ist nicht mehr allein nach innen sondern insbesondere nach außen auf die Märkte gerichtet.

Die Ergebnisse beweisen ganz klar, daß in turbulenten Zeiten zu Erfahrung und Flexibilität ein professionelles Management auf Basis von Planungen treten muß.

7. Erfolgreiche Spitzenunternehmen

Diese meine Untersuchungsergebnisse aus Österreich wurden von einer jüngeren Untersuchung in der BRD voll bestätigt [8]. Albach versuchte den Erfolg von sogenannten Spitzenunternehmungen aus dem Mittelstandsbereich zu erklären, wobei er bewußt die Krisenzeit zwischen 1978 und 1982 als Untersuchungszeitraum wählte. Das erste Ergebnis schien verwunderlich: Spitzenunternehmungen, die überdurchschnittliche Umsatzzuwächse und auch Gewinne erzielen konnten, waren vorerst nicht nur in speziellen Hochtechnologiebereichen, sondern in allen Branchen zu finden. Sie waren auch — gemessen an den Ausgaben in Prozent zum Umsatz — nicht besonders forschungsintensiv, da große Budgetsteigerungen bei der Forschung und Entwicklung durch überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen ausgeglichen wurden. Aber es war kein Unternehmen dabei, das nicht forschete!

Die Erfolgsfaktoren für die Spitzenunternehmungen waren u. a. folgende:

1. Die Märkte wurden gezielt segmentiert. Man wählte bewußt nur jene Bereiche aus, die wirklich gute Erfolgchancen erwarten ließen und dann auch tatsächlich brachten.
2. Die Wachstumsmöglichkeiten dieser Segmente wurden realistisch eingeschätzt, und nicht — wie sonst häufig üblich — überschätzt.
3. Es gab höhere Marketingbudgets, insbesondere höhere Marktforschungsbudgets.
4. Die Forschung und Entwicklung wurde vom Marketing, d. h. den Kundenwünschen gesteuert.
5. Die Hauptaufgabe des Marketings lag im Erkennen dieser Kundenwünsche und in der Qualitätsgarantie. Im einzelnen heißt das:



- Geforscht und innoviert wurde konzentriert im Spezialbereich der Unternehmung, sonst wurde kopiert bzw. zugekauft.
- Kundenservice und Kundenproblemlösungen standen vor der Entwicklung für anonyme Märkte.
- Qualität, Service und Lieferbereitschaft rangierten vor der Entwicklung neuer Produkte.
- Verkauft wurde über Kundenproblemlösung und Service und nicht über den Preis. Der Preis war kein Argument im Wettbewerbskampf.
- Die Arbeitsproduktivität war vor allem dadurch gering, weil es eine große Anzahl von Mitarbeitern im Verkauf und Servicebereich gab.

Insgesamt konnte man diese Unternehmen wie folgt charakterisieren:

Perfektion in der Produktion, Besessenheit bei der Qualität, extreme Kundennähe und stockkonservative Finanzpolitik. Innovationen spielten zwar eine bedeutende Rolle, aber man war eher innovativ beim Aufspüren neuer Märkte und neuer Lösungsmöglichkeiten für die bearbeitete Kundengruppe, als bei der Auffindung neuer Produkte.

8. Zusammenfassung: Anregungen zum Erfolg

Abschließend soll in Form von 12 Anregungen gezeigt werden, wie auch in Zukunft mittelständische Unternehmen weiterhin Erfolg haben können. Diese 12 Anregungen sollen, wie der Name schon sagt, das Denken und Handeln nicht ersetzen, sondern anregen.

1. Stellen Sie in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen nicht Ihre Produktionsmöglichkeiten sondern die Kundenwünsche. Ein erfolgreiches Unternehmen muß marktorientiert denken und handeln.
2. Produkte sind für einen Kunden nur so gut, als sie seine Probleme lösen. Damit werden neben den objektiven Eigenschaften des Produktes subjektive Punkte, wie Image, Design, emotionale Bindung und vor allem Serviceleistungen, die den Kunden persönlich wichtig nehmen, mehr und mehr zu entscheidenden Verkaufsargumenten.
3. Seien Sie kompromißlos bei der Qualität, denn Unternehmungen mit hohem Qualitätsvorsprung vor der Konkurrenz haben deutlich bessere Marktchancen und damit auch höhere Gewinnchancen.
4. Wählen Sie Ihre Märkte bewußt, auf Grund eingehender Marktanalysen aus. Gezielte Marktsegmentierung und Marktnischenbearbeitung sind Schlüsselstrategien für den Erfolg von Klein- und Mittelbetrieben. Massenmärkte sind dagegen das Feld der Großbetriebe und für kleinere häufig »tödliche Marktfelder«.
5. Jede erfolgreiche Unternehmung

braucht eine »Mission«. Sie muß sich positiv von der Konkurrenz abheben, d.h. kompetent für die angesprochenen Kundenprobleme sein und das auch mit der nötigen Überzeugung am Markt vertreten.

6. Neue Technologien kann man nicht nachlernen, man muß sie mitlernen. Voraussetzung für Qualität und Problemlösungskompetenz ist jedenfalls die Beherrschung der Schlüsseltechnologie.
7. Klein- und Mittelbetriebe haben nur beschränkte Ressourcen. Das verlangt eine bewußte Beschränkung auf wenige Bereiche und einen bewußten Aufbau von langfristigen Erfolgchancen durch gezielte Ressourcenzuteilung. Man kann nicht überall erster sein, aber die Erfolglosen zählen nirgends zu den ersten.
8. Nutzen Sie bei Innovationen bewußt Ihre bisherigen Stärken aus, bzw. insbesondere Ihre Stärken am Markt. Das Risiko wird beherrschbar, die Chancen können viel rascher ertragreich genutzt werden.
9. Ergänzen Sie die Erfahrung durch professionelles Management. Marktforschung, Planung, Kosten-, Rentabilitäts- und Finanzanalysen sowie eine organisatorisches Netz sind notwendige Werkzeuge zur Beherrschung immer komplexerer und turbulenterer Entwicklungen.
10. Fordern Sie Kreativität, Innovation, Flexibilität und unternehmerisches Denken bei allen Ihren Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sind es schließlich, die das Know How, die Kompetenz, die Ideen, die Kundenbeziehungen, die »Mission der Firma«, Ihre Stärken, und damit Ihren Erfolg tragen.
11. Stellen Sie finanzielle Sicherheit vor unbegrenztes Wachstum. Wachstum allein, ohne finanzielle Basis und ohne ausreichende Gewinne, löst keine Probleme, sondern schafft nur welche.

12. Machen Sie sich als Unternehmer und Manager ausreichend frei von der Routine der Tagesarbeit.

Nicht die dringenden Fragen entscheiden über Ihre zukünftigen Erfolge, sondern die wichtigen! Versuchen Sie daher mindestens ein Mal im Jahr sich einige Tage aus Ihrem Unternehmen zurückzuziehen, und dieses aus der Distanz, sozusagen aus der »Hubschrauberperspektive«, kritisch zu durchleuchten.

Literatur:

- [1] Vgl. dazu AIGINGER, K.; TICHY, G.: Die Größe der Kleinen, Wien 1984; ALBACH H., Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 9/1983, S. 870 ff.; Österreichisches Statistisches Zentralamt (Hrsg.), Statistik der gewerblichen Wirtschaft. Hauptergebnisse der nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung 1976, 2. Teil, Wien 1979
- [2] Vgl. AIGINGER, K.; TICHY, G.: Die Größe der Kleinen, a.a.O., S. 88
- [3] Vgl. KROPFBERGER, D.: Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement, Linz 1986 (in Druck)
- [4] Vgl. LEITHERER, E.: Innovative Produkte als Gegenstand der betrieblichen Produktions- und Marktleistung — Erfahrungen aus der Innovationsberatung von mittleren Industriebetrieben, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1980, S. 1096 ff.
- [5] Vgl. PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 12. Auflage, Landsberg am Lech 1984
- [6] Vgl. AIGINGER, K., TICHY G., Die Größe der Kleinen, a.a.O.
- [7] Vgl. KROPFBERGER, D., Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement, a.a.O.
- [8] Vgl. ALBACH, H., Die Innovationsdynamik der mittelständischen Industrie, in: Albach, H., Held, Th. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1984, S. 35 ff.

- MANAGING RATS -

»Eine Unternehmung ist so gut wie ihre Mitarbeiter.« Das dachte sich auch unser Cartoonist Thomas Stüger, als er sich für den »runnig gag« dieses Heftes seine Managing Rats einfallen ließ. In der Folge stellen wir Ihnen den Mitarbeiterstab einer ganz besonderen Firma vor — der »RAT CORP. AG«. Über die Produkte wollen wir vorerst nichts verraten, mehr darüber im nächsten Heft. Viel Vergnügen wünscht Ihre Redaktion.



AUF DEN NÄCHSTEN SEITEN LERNEN SIE NICHT NUR MEINEN CHEF KENNEN!