



## Erfolgs- und Mißerfolgsmerkmale in der strategischen Unternehmensführung



Wendelin HUBER, Dipl.-Ing., Jahrgang 1954, Studium Wirtschaftsingenieurwesen — Maschinenbau an der TU-Graz, 1980—1985 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Dissertation zum Thema »Merkmale erfolgreicher strategischer Unternehmensführung«, ab Sept. 1985 Assistent des alleinigen Geschäftsführers der Fa. Schelling & Co., Schwarzach, Vorarlberg.

**Ausgehend von der Beobachtung, daß großer Erfolg auch in wenig attraktiven Branchen und in einer »feindlichen« Umwelt möglich ist und daß erfolgreiche Strategien gemeinsame Charakteristiken aufweisen [1], wird hier versucht, einige Merkmale checklistenartig darzulegen, die das Verhalten überdurchschnittlich erfolgreicher österreichischer Privatunternehmungen des Maschinenbaus und nahe verwandter Bereiche prägen. Diese Merkmale lassen sich in weiten Bereichen auch auf andere Unternehmungen und Branchen übertragen. Die folgenden Ausführungen stellen den Auszug einer empirischen Forschungsarbeit am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU-Graz dar.**

### Untersuchungsergebnisse

Die vom Verfasser durchgeführte Untersuchung bei ausgewählten Unternehmungen brachte folgende Ergebnisse:

1. Von 19 untersuchten Firmen hatten 11 im Durchschnitt der letzten fünf Geschäftsjahre ein Cashflow-zu-Umsatz-Verhältnis aufzuweisen, das um 50% über dem Branchendurchschnitt lag. Als Branchendurchschnitt wurde der zwischen 1980 und 1982 liegende Wert von 5% herangezogen [2].
2. Der Erfolg dieser Unternehmungen wird von den Befragten zurückgeführt auf drei Gruppen von Erfolgsmerkmalen, nämlich die Produkt-Markt-Strategien, die strategischen Aspekte in der Leistungserstellung und ein Führungsverhalten, das einerseits seinen Niederschlag in zweckmäßigen Strukturen und Systemen findet, die bewußt geschaffen bzw. herbeigeführt werden, und andererseits die Art und Weise bestimmt, wie eine Unternehmung sich selbst und ihre Produkte am Markt positioniert.
3. Als Charakteristiken, die die erfolgreichen Unternehmungen prägen, ließen sich die in Abbildung 1 zu-

sammengefaßten Erfolgsmerkmale feststellen, wobei auch der Begriff des Erfolges durch mehrere Merkmale zum Ausdruck gebracht wurde.

4. Trotz der unterschiedlichen Bedeutung, die die Merkmale entsprechend der individuellen Situation für jede Unternehmung haben können, gibt es einige Schlüsselfaktoren, d. h. Erfolgsmerkmale, die für alle Unternehmungen von besonderer Bedeutung zu sein scheinen. Diese sind:
  - eine führende Wettbewerbsposition, d. h. auf bestimmten, für die Kunden wichtigen Gebieten besser zu sein als die Konkurrenz,
  - starke Kunden- und Marktorientierung,
  - hohe Innovations- und Anpassungsfähigkeit,
  - gute Mitarbeiter,
  - leistungsfähige Funktionsbereiche,
  - positive und zuversichtliche Grundeinstellung des Managements,
  - starke Leistungs- und Ergebnisorientierung,
  - klare Zielvorstellungen und eine konsequente Zielverfolgung.
 Diese Merkmale sind in erfolgreichen Unternehmungen nicht nur

Schlagworte. Der Unterschied zwischen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmensführung scheint darin zu liegen, sich diese Merkmale nicht nur bewußt zu machen, sondern sie im Alltag konsequent umzusetzen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Tun.

### Methodische Hinweise

Der kritische Leser mag sich an dieser Stelle vielleicht fragen, wie »beweisbar« derartige Feststellungen sind, die einerseits auf verbalen Äußerungen der befragten Führungskräfte und andererseits auf einer relativ schmalen Beobachtungsbasis (11 »erfolgreiche« Unternehmungen) beruhen. Auf diese Frage gibt es zwei Antworten. Zum einen stützen sich die Feststellungen auf Erkenntnisse ab, die in gleicher oder ähnlicher Form auch bei anderen Untersuchungen gewonnen werden, zum anderen muß berücksichtigt werden, daß sozialwissenschaftlich erarbeitete Ergebnisse nicht die (zumindest scheinbare) Beweisfähigkeit der Naturwissenschaften erreichen können. Die in Abbildung 1 zusammengefaßten Erfolgsmerkmale verstehen sich primär als Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer Effizienzsteigerung der Unternehmensführung. Es obliegt dem interessierten Leser »mit einem gerüttelten Maß an Skepsis und mit kritischem Geist« [3] zu überprüfen, welche Merkmale für ihn besonders relevant sind und daraus gezielte Maßnahmen abzuleiten.

### Erfolgs- und Mißerfolgsmerkmale

In der folgenden Checkliste soll auf die



Erfolgsmerkmale	Mißerfolgsmerkmale
<p><b>Langfristig hohe Rentabilität</b></p> <p>Cashflow <math>\geq</math> 7,5% vom Umsatz, gleichbleibende oder steigende Tendenz.</p> <p>Überschüsse für Investitionen verfügbar, Wachstum vor allem eigenfinanziert.</p>	<p>Cashflow <math>&lt;</math> 3% vom Umsatz bei evtl. sogar rückläufiger Tendenz ohne Aussicht auf Besserung.</p> <p>Größtenteils fremdfinanzierte Investitionen.</p>
<p><b>Solide Marktstellung</b></p> <p>Hohe Marktanteile, gleichbleibende oder wachsende Tendenz.</p> <p>Besitzen von Kunden und Märkten.</p>	<p>Geringe Marktanteile, Mitschwimmen am Rande, Marktanteilsrückgänge.</p> <p>Unzufriedene Kunden, keine langfristig tragfähigen Beziehungen.</p>
<p><b>Führende Wettbewerbsposition</b></p> <p>In entscheidenden Punkten besser als die Konkurrenz.</p> <p>Produkte, die sich vom Durchschnitt abheben, höchste Leistungsstandards, beste Qualität.</p> <p>Starke Betonung der Zusatzleistungen (Beratung, Service und Ersatzteildienst).</p>	<p>Keine echten Wettbewerbsvorteile, zahlreiche Wettbewerbschwächen.</p> <p>Produkte, die sich nicht wesentlich von der Konkurrenz unterscheiden; viele »me-too« Produkte und Plagiate.</p> <p>Mangelnde Qualität der Zusatzleistungen.</p>
<p><b>Kunden- und Marktorientierung</b></p> <p>Externe Orientierung, im Vordergrund des Denkens stehen die Kundenbedürfnisse und Marktchancen.</p> <p>Laufende Marktbeobachtung — national und international durch: Messen, Kundenbefragungen oder Lieferantengespräche; realistische Einschätzung der Marktsituation und Konkurrenz.</p>	<p>Betriebsinterne Aspekte wie Sicherung der Kapazitätsauslastung, Kostenbewirtschaftung usw. beherrschen das Denken.</p> <p>Geringe Nutzung externer Informationsquellen, Veränderung der Wettbewerbsverhältnisse übersehen.</p>
<p><b>Konzentration auf ausgewählte Tätigkeitsbereiche</b></p> <p>Gezielte Marktbearbeitung, Wettbewerb nicht auf »breiter Front«.</p> <p>Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Geschäftsbereichen, klare Schwerpunkte, »auf ausgewählten Bereichen überdurchschnittliche Leistungen«.</p>	<p>Überall ein bißchen, unklar in den Zielmärkten und Zielkunden.</p> <p>Verzetteln in zahlreichen Betätigungsfeldern, keine eindeutigen Schwerpunkte, Aktivitäten in Bereichen ohne erkennbare Stärken.</p>

Erfolgsmerkmale	Mißerfolgsmerkmale
<p><b>Innovations- und Anpassungsfähigkeit</b></p> <p>Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Produkten, Märkten und Technologien.</p> <p>Ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten, gezielte Innovationen, Weitermachen, wo schon etwas vorhanden ist.</p>	<p>Mißtrauen gegenüber Neuem, Widerstände gegen Veränderungen, Festhalten an Überholtem.</p> <p>Zufrieden mit dem Erreichten oder 100 Ideen, was man tun könnte ohne eine einzige zu verwirklichen, zahlreiche Innovationsansätze ohne erkennbaren Nutzen und Zusammenhang.</p>
<p><b>Gesundes Wachstum</b></p> <p>Wohlüberlegte Wachstumsziele: solide Marktstellung, langfristiger Gewinn.</p> <p>Gezieltes Wachstum, vorhandene Potentiale ausschöpfen, eher Spezialisierung und konsequente Weiterentwicklung bestehender Produkte, verbunden mit der Suche nach zusätzlichen Anwendungsmöglichkeiten, als ein Hang zu Diversifikationen.</p>	<p>Unkritisches Wachstum, übertriebenes Streben nach Umsatzausweitung, Überbetonung kurzfristiger Erfolge auf Kosten einer soliden längerfristigen Entwicklung.</p> <p>Gleichzeitig Expansion in vielen Richtungen, Vorstöße in Bereiche, die im Moment attraktiv zu sein scheinen, ohne Verbindung zum angestammten Geschäft, Flucht vor den nicht bewältigten Problemen im angestammten Geschäft.</p>
<p><b>Vermeiden einseitiger Abhängigkeiten</b></p> <p>Gezielte Kunden- und Marktstreuung.</p> <p>Hoher Eigenkapitalanteil (30% und mehr), solide finanzielle Basis, ausreichende Liquiditätsreserven.</p>	<p>Starke Fixierung auf einzelne Märkte, einseitige Abhängigkeit von wenigen Großkunden.</p> <p>Kapitalmangel, subventionsabhängig, starker Einfluß von Banken.</p>
<p><b>Zweckmäßige Organisation</b></p> <p>Einfach, überschaubar, der Größe der Unternehmung und ihren Zielen angepaßt.</p> <p>Hohe Flexibilität und Reagibilität, intelligente Improvisation ist möglich.</p>	<p>Kompliziert, unübersichtlich, wichtige Bereiche unterorganisiert, unwichtige Bereiche überorganisiert.</p> <p>Starre Strukturen und Abläufe, Unbeweglichkeit, Bürokratie und Formalismus.</p>
<p><b>Gute Mitarbeiter</b></p> <p>Engagiert, motiviert und leistungsbewußt, relativ große Zufriedenheit bezüglich Unternehmung, Vorgesetzte und eigener Leistung.</p> <p>Die Mitarbeiter fühlen sich gefordert und gefördert.</p>	<p>Unzufriedenheit, Resignation, geringe Motivation und Einsatzfreude, Überbeanspruchung durch Rechtfertigungsaktivitäten lähmt Leistungswillen u. Initiative.</p> <p>Die Mitarbeiter fühlen sich alleine gelassen oder sind frustriert; gute Mitarbeiter sehen keine Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie gehen oder suchen anspruchsvolle Betätigungen im privaten Bereich (»sitzen ihre 40 Stunden ab«).</p>



Erfolgsmerkmale	Mißerfolgsmerkmale	Erfolgsmerkmale	Mißerfolgsmerkmale
<p><b>Leistungsfähige Funktionsbereiche</b></p> <p>Hohe Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit (gut, rasch, flexibel und kostengünstig).</p> <p>Ausgewogenheit der Leistungsfähigkeit der Funktionsbereiche, gar nicht überall hervorragend, aber nirgends unter dem Durchschnitt.</p>	<p>Hohe Betriebskosten, veraltete Produktionsverfahren, unzureichende Produktionssteuerung und Auftragsabwicklung, überhöhte Bestände, lange Durchlaufzeiten, große Overheads. Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung werden nicht erkannt.</p> <p>Unausgewogenheit des Leistungsstandards, z. T. große Schwächen, die man nicht wahrhaben will.</p>	<p><b>Klare Zielvorstellungen und konsequente Zielverfolgung</b></p> <p>Klare und eindeutige Vorstellungen über Ziele, Zweck, Aufgaben und Werte der Unternehmung, klares und einfaches Unternehmungskonzept.</p> <p>Konsequente Verfolgung gesteckter Ziele, längerfristige Strategien werden ins laufende Tagesgeschäft umgesetzt, Einzelentscheidungen passen in ein größeres Konzept.</p>	<p>Orientierungslosigkeit, fehlende oder widersprüchliche Zielvorstellungen, kein längerfristiges Unternehmungskonzept.</p> <p>Fehlende Kontrolle der Zielerwirklichkeit oder stures Festhalten an nicht situationsgerechten Zielvorgaben und Wunschvorstellungen.</p>
<p><b>Teamarbeit, Koordination und Kooperation</b></p> <p>Gute interne Zusammenarbeit, Teamgeist, »Ausputzer«-Mentalität, Betonung der gemeinsamen Unternehmungsziele statt Interessenskonflikte.</p> <p>Geschickte Kooperation mit Externen in Entwicklung, Produktion, Verkauf und Vertrieb (für alle Beteiligten vorteilhaft).</p>	<p>Starkes Abteilungsdenken, bisweilen sogar Schadenfreude, wenn in anderen Bereichen etwas schiefliegt.</p> <p>Mangelnde Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit.</p>	<p><b>Überlegter Ressourceneinsatz</b></p> <p>Überlegter und koordinierter Einsatz der Ressourcen zur Verwirklichung der Unternehmungsziele und Strategien. Investitionen dienen dem Festigen der führenden Wettbewerbsposition oder dem Aufbau solider Marktpositionen.</p> <p>Klare Prioritätensetzung, wenig Aktivitäten werden intensiv unterstützt.</p>	<p>Konzeptlosigkeit bei der Ressourcenzuteilung, wichtige Investitionen werden nicht oder zu spät getätigt, widersprüchliche Aktivitäten werden gefördert.</p> <p>Gleichzeitige Durchführung zu vieler Angelegenheiten, Verteilung nach dem Gießkannenprinzip.</p>
<p><b>Zweckmäßige Führungsmittel und Systeme</b></p> <p>Knappe und problemorientierte Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme.</p> <p>Regelmäßige Besprechungen zur Information, Aufgabenverteilung, Koordination und Entscheidungsfindung.</p>	<p>Überflutetes Berichtswesen, das keine markanten Informationen erkennen läßt, genaue aktuelle und vollständige Kontrollinformationen nicht verfügbar.</p> <p>Keine regelmäßigen Besprechungen (als Zeitvergeudung betrachtet).</p>	<p><b>Anwesenheit, Engagement und Interesse</b></p> <p>Engagement und Interesse der obersten Geschäftsleitung an allen wichtigen Fragen und Tätigkeiten, »steht mitten im Geschäft«.</p> <p>Ausgeglichenes Engagement für Alltagsfragen und Fragen der langfristigen Unternehmungsentwicklung.</p>	<p>Zu starkes und einseitiges oder zu schwaches und halbherziges Engagement der Unternehmungsspitze in den einzelnen Geschäftsbereichen</p> <p>Weitgehend im Tagesgeschäft und mit Detailentscheidungen gebunden, keine Zeit für längerfristige Überlegungen.</p>
<p><b>Positive Grundeinstellung des Management</b></p> <p>Optimismus, Mut und Risikobereitschaft. Positive Einstellung gegenüber der Zukunft.</p> <p>Erfolgssucher.</p>	<p>Jammern über die schlechten Zeiten, die strukturellen Veränderungen der Branche, die nachteiligen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen etc.</p> <p>Mißerfolgsmeider. Absicherungsmentalität, Verwalter.</p>	<p><b>Mitarbeiterorientierung</b></p> <p>Hochachtung und Wertschätzung der Mitarbeiter.</p> <p>Eigeninitiative und Mitdenken werden innerhalb eines klar abgesteckten Rahmens erwartet, Ziele werden gemeinsam besprochen, Entscheidungen »verkauft«.</p>	<p>Gestörtes Verhältnis zu Mitarbeitern, Stellenwert guter Mitarbeiter nicht erkannt, bzw. nicht in Aktionen umgesetzt.</p> <p>Autoritärer Führungsstil, geringe Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die Ziele und die Art der Aufgabenerfüllung in ihren Bereichen, Politik der vollendeten Tatsachen.</p>
<p><b>Leistungs- und Ergebnisorientierung</b></p> <p>Starker Leistungswille, Drang zu Taten und Ergebnissen.</p> <p>Bereitschaft zu echten Leistungsvergleichen.</p>	<p>Wenig Zugkraft und Schwung, Unfähigkeit zu raschem unternehmerischen Handeln mit Augenmaß, viel Diskussion »man könnte, sollte, müßte«, wenig Aktion.</p> <p>Vergleiche mit denen, die schlechter sind, oder Leistungsvergleiche ohne entsprechende Konsequenzen.</p>	<p><b>Offene Information und Kommunikation</b></p> <p>Mitarbeiter werden gut informiert über Ziele, Pläne und die allgemeine Geschäftslage, sie wissen, worum es geht und können die Zusammenhänge verstehen.</p> <p>Offene und ehrliche Kommunikation, gute Ergebnisse werden ebenso besprochen wie Schwierigkeiten und Probleme, schlechte Ergebnisse werden nicht versteckt oder verschönert.</p>	<p>Geheimniskrämerei, Ziele und Pläne dem Management selbst nicht ganz klar, Angst vor Konflikten mit den Arbeitnehmern.</p> <p>Informationen werden nicht oder unvollständig und zu spät weitergegeben. Kritikempfindlichkeit, Meinungsäußerungen führen zu unlösbaren Spannungen und Konflikten, Schönfärberei nach außen und innen.</p>

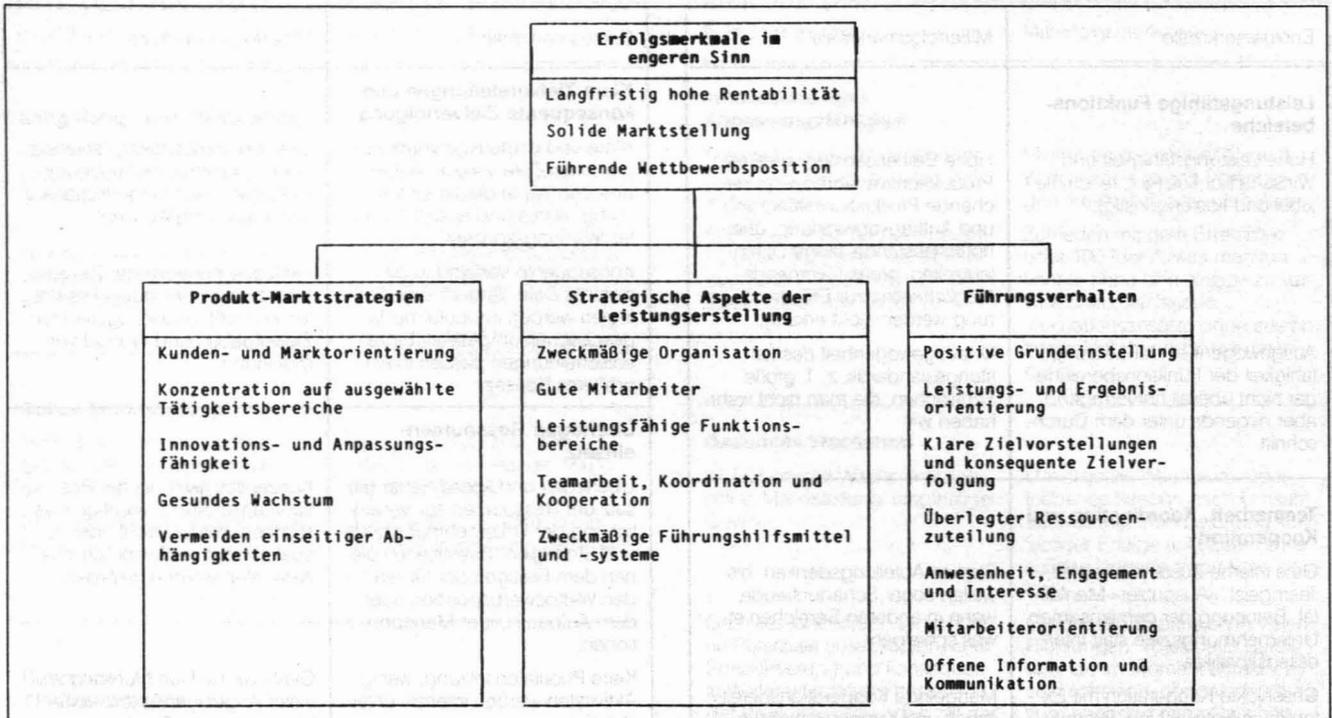


Abb. 1: Merkmale erfolgreicher strategischer Unternehmensführung

einzelnen Merkmale stichwortartig eingegangen werden. Für eine ausführlichere Beschreibung der Merkmale mit Literaturhinweisen, den Beobachtungen, Interpretationen, Einschränkungen und ihrer Bedeutung im Gesamtzusammenhang muß auf die Forschungsarbeit selbst verwiesen werden [4]. Diese Checkliste kann als Hilfestellung für eine eigene Standortbestimmung verwendet werden. Um den Erfolgsmerkmalen den Anschein von trivialen Allgemeinplätzen zu nehmen, werden ihnen Mißerfolgsmerkmale gegenübergestellt, die u. a. aus Untersuchungen über Mißmanagement und Insolvenzursachen entstammen. Da-

mit wird auch bezweckt, die Erfolgsmerkmale klarer und eindeutiger herauszuarbeiten.

Es ist klar, daß die angeführten Merkmale sich auf vielfache Art und Weise gegenseitig beeinflussen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Die Kunst der erfolgreichen Unternehmensführung liegt darin, Defizite rechtzeitig zu erkennen, sie im Sinne einer aktionsorientierten Grundhaltung zu beseitigen und dabei stets auf eine harmonische Ausbalancierung der einzelnen Merkmale zu achten. Patentrezepte dafür gibt es nicht, lediglich Denk- und Orientierungshilfen, die zu eigenem Handeln anregen

können. Der vorliegende Versuch zielt in diese Richtung.

#### Literatur:

- [1] HALL, W. K.: Survival strategies in a hostile environment. in: HBR Sept.-Oct. 1980, S. 77.
- [2] ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Bilanzkennzahlen österreichischer Industrieunternehmen von 1980 bis 1982 mit ersten Auswertungsergebnissen für 1983; in: Mitteilungen des Direktoriums der Österreichischen Nationalbank, Heft 9/1984, Beilage III, S. 23.
- [3] MALIK, F.: Magie und Realität der strategischen Planung; in: io 51 (1982), Nr. 11, S. 398.
- [4] HUBER, W.: Merkmale erfolgreicher strategischer Unternehmensführung, dbv-Verlag für die TU-Graz, 1985.



## Impressum

### Medieninhaber (Verleger)

Osterreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure, Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 7061-7281.

### Vorstand des Verbandes

PRÄSIDENT: Hofrat Dipl.-Ing. Ernst Appel  
 VIZEPRÄSIDENTEN: Dipl.-Ing. Albert Pietsch, o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Walter Veit, o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Josef W. Wöhring  
 GESCHÄFTSFÜHRER: Dipl.-Ing. Johann Persoglia  
 ORGANISATIONSREFERENT: Dipl.-Ing. Roland Falb  
 REDAKTEUR: Dipl.-Ing. Ulrich Bauer  
 FINANZREFERENT: Dipl.-Ing. Arnold Rohr  
 STUDENTENVERTRETER: Hermann Wallner  
 BEIRÄTE: Dipl.-Ing. Dr. techn. Gunther Fröhlich, Dipl.-Ing. Dr. techn. Otto Greiner, Doz. Dipl.-Ing. Bruno Hake, Dipl.-Ing. Christoph Hinteregger, Dipl.-Ing. Dr. techn. Wolfgang Lederbauer, Dipl.-Ing. Detlef Mostler, Dipl.-Ing. Dr. techn. Harald T. Mayer-Rönne, o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Adolf Stepan

STUD. BEIRAT: Jörg Ramsauer  
 EHRENPRÄSIDENT: Dir. Dipl.-Ing. Dr. techn. Heimo Kandolf

### Redaktionsteam

Dipl.-Ing. Ulrich Bauer (Redakteur)  
 Dipl.-Ing. Heimo Ellmer  
 Dipl.-Ing. Rupert Hasenöhrl  
 Dipl.-Ing. Wendelin Huber (Schwerpunktbetreuer)

### Anzeigenleitung, Layout und Grafik

Werbeagentur Werner Mörth GesmbH, Raiffeisenstraße 118-120, 8041 Graz, Tel. (0316) 44519

### Satz

Typographic, Fotosatz Ges.m.b.H. Münzgrabenstraße 53, 8010 Graz, Tel. (0316) 702328

### Druck

Klampfer OHG., 8160 Weiz

### Erscheinungsweise

4x jährlich, jeweils am 15. der Monate 3, 6, 9, 12  
 Bezug  
 Einzelpreis pro Nummer öS 50,-/DM 8,50

Jahresabonnement (4 Hefte) öS 180,-/DM 30,-  
 Bezugspreis für WIV-Mitglieder im Mitgliedsbeitrag enthalten.

### Nachdruck

Nachdruck od. Textauszug frei gegen Quellenangabe.

**DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (IWB) und dem Institut für Baubetriebe und Bauwirtschaft an der Technischen Universität Graz.**

**Der Österr. Verband der Wirtschaftsingenieure ist ein unpolitischer Verein, der die Standesinteressen der Wirtschaftsingenieure vertritt. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftlich gebildete Techniker mit Studienabschluß an einer Technischen Universität.**