

Wie Unternehmen erfolgreich werden

## Fit for Customer?

Immer mehr Unternehmen stellen sich folgende Fragen: Können wir dauerhaft im Markt bestehen? Sind Veränderungen nötig und wenn ja, welche? Sind wir wirklich fit für die Ansprüche des Kunden? Oft werden diese Fragen zwar in einem Führungsgremium noch angeschnitten, aber – da sich Antworten nicht so schnell finden lassen – meistens nicht weiter diskutiert, geschweige denn entsprechende Maßnahmen ergriffen, um Antworten zu erhalten. Und eigentlich will man es ja auch gar nicht so genau wissen.

Anders Unternehmen, die sich regelmäßig an aktuellen Wettbewerben beteiligen. Wer sich mit Qualitätsmanagement beschäftigt, weiß, dass ein kritisches Hinterfragen nicht nur sinnvoll, sondern sogar zwingend erforderlich ist, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Selbstbewertungen spielen hier eine entscheidende Rolle, denn auch wenn Unternehmensberatungen oft zu Beginn die Regie übernehmen und Strukturen schaffen, kann und muss das Unternehmen im Laufe der Zeit selbständig agieren.

### Erfolgsfaktoren im Vergleich

Welches sind die Faktoren, die ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich werden lassen? Seit Jahren beschäftigen Manager und Forscher sich mit dieser Frage. Eine aktuell am Lehrstuhl ISE/eurom der Ruhr-Universität Bochum durchgeführte Pilotstudie versucht diese Frage zu beantworten. 20 standardisierte Interviews wurden dazu in den Jahren 2006 und 2007 mit Preisträgern, Ausgezeichneten und Finalisten des Ludwig-Erhard-Preises durchgeführt. Als Grundlage diente eine der bekanntesten

Studien „Immer erfolgreich“ von Collins & Porras (2005), in der Faktoren beschrieben werden, die von guten Leistungen zu unternehmerischen Spitzenleistungen führen sollen. Kerngedanke dieser Studie ist „Bewahre den Kern und fördere die Weiterentwicklung“ mit den drei entscheidenden Mechanismen Grundeinstellung, Weiterentwicklung fördern sowie Unternehmensphilosophie bewahren.

### Visionäre Unternehmen

Mit Hilfe der besagten Interviews wurde untersucht, ob die von Collins & Porras beschriebenen Faktoren für Spitzenleistungen in Unternehmen vorhanden sind. Beim Ludwig-Erhard-Preis handelt es sich um einen jährlich vergebenen deutschen Qualitätspreis für Unternehmen, der für Spitzenleistungen im Wettbewerb vergeben wird. Bewertungsgrundlage ist dabei das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management. Die Auswahl fiel auf diese Unternehmen, da sie nachweislich Spitzenleistungen erbringen und die Nachhaltigkeit des Erfolges nach Umsetzung des EFQM-Modells vielfach bestätigt wurde. Dabei wird Excellence folgendermaßen definiert: Übertroffene Vorgehensweise in

der Führung, der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen. Laut Collins & Porras kennzeichnen visionäre Unternehmen weiterhin folgende Faktoren:

- Spitzenreiter, führende Institution einer Branche
- Von Experten = sachkundigen Unternehmensführern als erstklassig beurteilt
- Prägender Einfluss auf unsere Welt
- Mehrere Generationen Führung durchlaufen
- Mehrere Produktlebenszyklen durchlaufen
- Mindestens 50 Jahre alt

Die Untersuchung sollte sowohl Aufschluss über die Anwendbarkeit der Faktoren als auch über die Möglichkeit einer Empfehlung dieser Faktoren an Unternehmen auf ihrem Weg zu Spitzenleistungen geben.

### Die Theorie von Collins & Porras

Die Theorie von Collins & Porras sieht als zentrale Aussage die Bewahrung einer Unternehmensphilosophie und die Förderung der Weiterentwicklung vor und eine Anzahl von Mechanismen, die dazu dienen, diese zentrale Aussage im Unternehmen umzu-

setzen. Weiterhin werden in Collins & Porras vier Grundeinstellungen formuliert, die dazu dienen, dem Unternehmen selbst die Fähigkeit zu geben, dieser Theorie zu folgen und es damit von einzelnen Unternehmensleitern unabhängiger zu machen. In Abbildung 1 ist ein Modell zur Veranschaulichung der Theorie von Collins & Porras in „Immer erfolgreich“ abgebildet.

Die Annahmen, die in dieser Studie beleuchtet werden sollten und als Grundlage der Analyse dienen, sind die Folgenden:

1. In deutschen Spitzenunternehmen, den Ludwig-Erhard-Preis-Unternehmen, sind die in Collins & Porras formulierten Faktoren bezüglich der Bewahrung der Unternehmensphilosophie, der Förderung der Weiterentwicklung und der entsprechenden Mechanismen zu deren Umsetzung, vorhanden.

2. Die Unternehmensphilosophie im Sinne Collins & Porras und die zur Bewahrung der Unternehmensphilosophie und Förderung der Weiterentwicklung beschriebenen Mechanismen sind in deutschen Spitzenunternehmen, den befragten Ludwig-Erhard-Preis-Unternehmen, in vergleichbar hoher Ausprägung wie bei

den visionären Unternehmen von Collins & Porras vorhanden. 3. Es gibt keine Unterschiede in der Ausprägung der Faktoren zwischen den Untersuchungsgruppen Preis, Auszeichnung und Finalist, was sich durch die Weiterentwicklung der Unternehmen seit der Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis und die zu erwartende Nachhaltigkeit der Erfolge nach Umsetzung des EFQM-Modells begründet.

4. Das Modell der Erfolgsfaktoren erfährt durch das Auftreten der Faktoren in deutschen Spitzenunternehmen, den Ludwig-Erhard-Preis-Unternehmen, eine erste Bestätigung.

### Hohe Werte erzielt

Die Unternehmen, die für diese Studie interviewt wurden, geben ein hohes Interesse an der Förderung der Weiterentwicklung ihrer Unternehmen und der Bewahrung ihrer Unternehmensphilosophien an. Sie zeigen insgesamt hohe Werte auf den zehn von Collins & Porras eingehend beschriebenen Faktoren. Demnach stimmen die Ergebnisse tendenziell mit denen der Studie „Immer erfolgreich“ von Collins & Porras überein. Die im Rahmen des Lud-

wig-Erhard-Preis geforderten und in der Theorie Collins & Porras vorhandenen Faktoren „Unternehmensphilosophie“ und „Kontinuierliche Verbesserung“ sind in den befragten Unternehmen hoch ausgeprägt, was sich durch eine Betonung dieser Faktoren im EFQM-Modell, welches dem Ludwig-Erhard-Preis zugrunde liegt, erklärt. Im Gegensatz dazu ergibt sich bei den Faktoren „RHZs“ und „Evolutionäre Weiterentwicklung“ ein kontrastreiches Bild; die befragten Unternehmen zeigen diese beiden Faktoren entweder ausgeprägt oder schwach bis gar nicht. Auf den beiden Faktoren „Sektenähnliche Kultur“ und „Langfristige Nachfolgeplanung“ zeigen die befragten Unternehmen sehr unterschiedliche, aber vergleichsweise hohe Indexwerte. Dies erlaubt die Annahme, dass auch diese Faktoren – in unterschiedlich starkem Ausmaß – in den befragten Unternehmen genutzt werden. Auf allen vier in Collins & Porras beschriebenen Grundeinstellungen zeigen die befragten Unternehmen hohe Ausprägungen.

Die Forschungsannahmen sind wie folgt durch diese Arbeit bestätigt worden: Die erste Annahme, die unterstellt, dass die Faktoren der in Collins & Porras beschriebenen Theorie, die Bewahrung der Unternehmensphilosophie, die Förderung der Weiterentwicklung und die verschiedenen Mechanismen zur Umsetzung, auch in den deutschen Spitzenunternehmen vorhanden sind, kann als bestätigt angesehen werden. Auch die zweite Annahme, dass die in Collins & Porras beschriebenen Faktoren in deutschen Spitzenunternehmen in ähnlich hohem Ausmaß wie in den visionären Unternehmen vorhanden sind, erfährt eine tendenzielle Bestätigung. Die dritte Annahme, dass es keine eindeutigen Unterschiede in der Ausprägung der Faktoren zwischen den Untersuchungsgruppen gibt, kann in ihrer negativen Formulierung zunächst als bestätigt angesehen werden. Es bestehen keine durchgängigen Unterschiede zwischen den Unter-

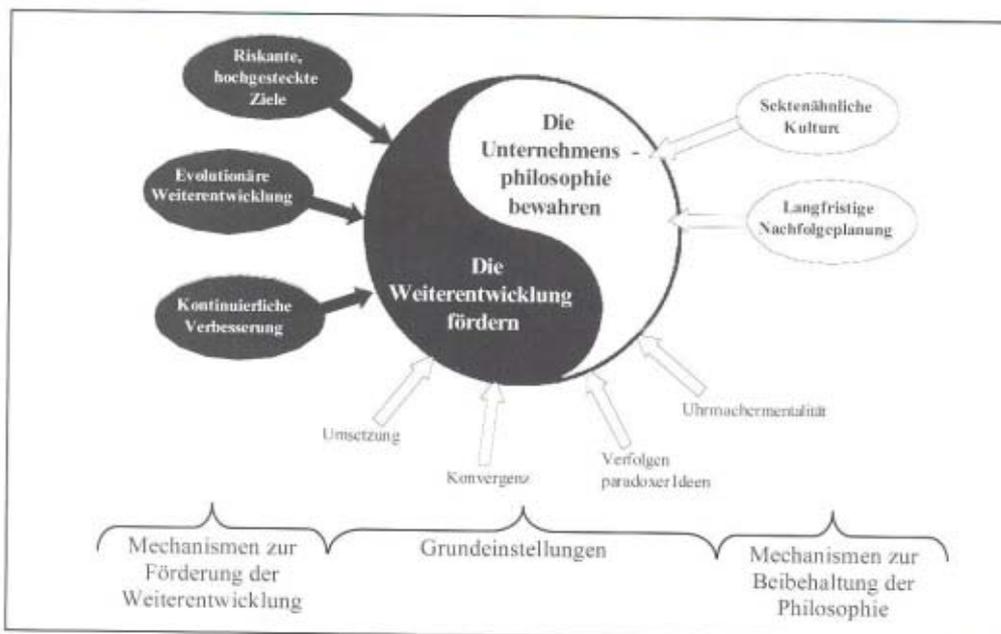


Abbildung 1: Das Modell zur Theorie Collins & Porras (1994)

suchungsgruppen in der vom Ludwig-Erhard-Preis vorgegebenen Richtung, Preis, Auszeichnung und Finalist. Die vierte Annahme, dass das Modell und seine Generalisierbarkeit auf den deutschen Raum durch die Untersuchungsergebnisse bzw. durch die Existenz der Faktoren in deutschen Spitzenunternehmen gestützt wird, ergibt sich aus der Bestätigung der vorausgegangenen Annahmen bzw. daraus, dass die befragten Unternehmen sowohl die Unternehmensphilosophie, wie auch die entsprechenden Mechanismen und Grundeinstellungen aufweisen.

### Taste and Copy?

Sind Erfolgsfaktoren kopierbar? Lohnt es sich, die eigenen Leistungen mit denen besonders erfolgreicher Unternehmen zu vergleichen? Wieder einmal Fragen, denen sich Unternehmen stellen sollten und die eindeutig mit ja beantwortet werden können. Folgende Punkte – analog zu Collins & Porras – bieten eine gute Basis, sich im eigenen Unternehmen einmal intensiv mit nachgewiesenen Erfolgsfaktoren zu beschäftigen:

#### 1. Unternehmensphilosophie

Alle untersuchten Unternehmen haben eine Philosophie in der Absicht formuliert, Leitlinien des Handelns festzulegen. Die Führungskräfte der Unternehmen thematisieren diese immer wieder und unternehmen große Anstrengungen, um diese Unternehmensphilosophie an die Mitarbeiter zu vermitteln.

#### 2. Kontinuierliche Verbesserung

Die Unternehmen reinvestieren seit langem einen erheblichen Teil der Gewinne zur Sicherung der eigenen langfristigen Wachstumschancen.

#### 3. Uhrmachermentalität

Die Unternehmen weisen eine ausgeprägte Kontinuität beim Wechsel der Führungsspitze und das Vorhandensein der Strukturen auf, die das „Weiterleben“ der Unternehmensphilosophie durch die Mitarbeiter sichern.

#### 4. Umsetzung

Die Unternehmen sind ständig bemüht, Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Vermittlung der Philosophie stehen, zu entwickeln und zu verbessern. Die Konvergenz der eingeführten Maßnahmen wird sichergestellt.

#### 5. Sektenähnliche Kultur

Die Unternehmen weisen zwar formelle und konkrete Indoktrinationsverfahren, üben allerdings kaum Konformitätsdruck aus und verstehen die Erzeugung des Elitebewusstseins eher als Bildung einer besonderen, nicht übergeordneten, Gemeinschaft.

#### 6. Riskante, hochgesteckte Ziele

Nur wenige Unternehmen verwenden riskante und hochgesteckte Ziele zur Förderung der Weiterentwicklung des Unternehmens. Es werden eher anspruchsvolle Ziele gesetzt, die ausführlich durchgeplant sind.

#### 7. Evolutionäre Weiterentwicklung

Die Unternehmen weisen ausgeprägte Ideenmanagementsysteme auf, streben aber nicht unbedingt eine möglichst große Variation der Produktpalette an, sondern setzen eher auf Stabilität und langfristige Produktplatzierung.

Es lohnt sich für Unternehmen durchaus, zu schauen, was andere, erfolgreiche Unternehmen tun. Zum eigenen Erfolg gehört es dann allerdings auch noch, diese Erfolgsfaktoren durchaus kritisch zu hinterfragen und auf die eigenen Bedürfnisse zuzuschneiden. Statt kopieren ist kopieren gefragt und statt nachmachen, besser weiterentwickeln, um so den individuellen Erfolgsweg zu gehen.

Prof. Dr. Joachim Zülch,  
Management Institut Bochum

### Unser Autor



Prof. Dr. Joachim Zülch ist Leiter des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering (ISE) an der Ruhr-Universität Bochum. Bereits seit 2000 führt er eurom, das Europäische Forschungszentrum für Business-to-Business Management. Darüber hinaus ist er Geschäftsführender Mitgesellschafter der mil Management Institut Bochum GmbH. Seine Arbeitsgebiete sind u. a. kunden- und qualitätsorientiertes Management, Change-Management sowie industrielle Business-Psychologie.

Weitere Infos erhalten Sie bei der mil Management Institut Bochum GmbH, Heinrichstraße 67, 44805 Bochum, Tel.: 0234/91386-0, Fax: 0234/91386-29, info@mi-bochum.de, www.mi-bochum.de