

Friedrich - Alexander - Universität Erlangen - Nürnberg
Institut für Staats- und Versicherungswissenschaft

Der strategische Erfolg von Unternehmen

Hausarbeit

im Rahmen des Hauptseminars

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

WS 1998/99

Dozent: Prof. Dr. Dr. habil. Beyer

Verfasserin: Sabine Pausch, Nördliche Stadtmauerstr. 22, 91054 Erlangen

Inhaltsverzeichnis:

I. Zum Begriff Erfolg	S. 2
II. Erfolgsfaktoren und die geschichtliche Entwicklung ihrer Erforschung	S. 3
1. Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung	S. 3
2. Untersuchungsansätze	S. 4
III. Exemplarische Darstellung einer aktuellen Erfolgsfaktoren - Erhebung: Die verdichteten Erfolgsfaktoren nach Steinle, Kirschbaum und Kirschbaum (HEFAP)	S. 7
1. Aufbau und Entwicklung der Untersuchung	S. 7
2. Die 10 Erfolgsfaktoren der Erhebung von 1994	S. 9
1. Innovationsmanagement	S. 9
2. Zeitmanagement	S. 9
3. Leitbild	S. 10
4. EDV - Einsatz	S. 10
5. Planung	S. 10
6. Marktliche Umweltfaktoren	S. 10
7. Strategiekontrolle	S. 10
8. Umweltschutzmanagement	S. 10
9. Faktoren Strategischer Wahl	S. 10
10. Strategieimplementation	S. 10
3. Die Entwicklung der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf der Erhebungen 1992, 1993 und 1994	S. 11
4. Erfolgspotentiale - Wirkungsbereiche der Erfolgsfaktoren	S. 12
IV. Reflexion der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung und kritische Diskussion	S. 14
1. Kritische Diskussion der unter II. 2 genannten Arbeiten	S. 14
2. Traditionelle Erfolgsfaktoren und Hidden Champions	S. 15
3. Kritische Diskussion des HEFAP - Ansatzes	
V. Beispiele zum Komplex „Erfolgsfaktoren als Elemente von Managementansätzen“	S. 20
1. Qualität und Markterfolg	S. 20
2. Verbindung der in Abschn. III vorgestellten Erfolgsfaktoren zum Synergiemanagement	S. 21
VI. Schlußbetrachtung	S. 23
 Literaturverzeichnis	 S. 24
 Abbildungsverzeichnis	 S. 25
 Anhang	 S. 26

I. Zum Begriff Erfolg

Der Begriff „Erfolg“ stammt aus dem 17. Jahrhundert, entwickelt aus „erfolgen“ entsprechend „erlangen, sich erfüllen, zuteil werden“ mit den Bedeutungen „Erreichen des Ziels“, aber auch nur allgemein „Ausgang“ und „Wirkung“.¹

Erfolg im wirtschaftlichen Sinn ist nach Gabler - Wirtschaftslexikon² „das i.d.R. in monetären Größen erfaßte bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens, ermittelt durch Erfolgsrechnung³.“ Die Formulierung ist wertneutral; üblicherweise wird jedoch im gegenwärtigen (Umgangs- und wissenschaftlichen) Sprachgebrauch Erfolg als das Erreichen eines positiven Ergebnisses verstanden (Ggs. Mißerfolg).

Bei dieser Begriffsauslegung bleibt zunächst noch offen, ob das Ergebnis angestrebt (also explizit geplant und gesteuert) war oder zufällig, also durch ein „glückliches Zusammenwirken begünstigender Umstände“ zustande gekommen ist.

Die Erfolgsfaktorenforschung interessiert sich für den „angestrebten Erfolg“ und ist bemüht, Zufallseinflüsse auszuschließen. Dies ist naturgemäß nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Auf die Probleme, die sich aus der Überlagerung von „bewußter Steuerung und Zufall“ bei der Wertung der Ergebnisse für die Erfolgsfaktorenforschung ergeben, weist Rudolph⁴ in seinem „Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff“ hin (vergleiche hierzu auch Abb. 10 im Anhang).

In der vorliegenden Arbeit wird Erfolg als Maßstab von zielorientiert gesteuertem wirtschaftlichen Handeln zur Erreichung eines angestrebten Zustandes verstanden. Erfolg in diesem Sinne bedingt nach Preis⁵

- das Setzen eines Zieles (der angestrebte Zustand)
- die Entwicklung einer Strategie (wie läßt sich das Ziel erreichen)
- die Planung der Zielerreichung (im Rahmen der Strategie, um Ressourcen zu definieren)
- das Starten eines Veränderungsprozesses, um das gesetzte Ziel zu erreichen (die eigentliche Umsetzungsphase) und
- eine Kontrolle der Zielerreichung (wurde das tatsächlich Angestrebte erreicht).

¹ Duden Bd. 7, Das Herkunftswörterbuch (1963) und Schülerduden „Wortgeschichte“ (1987).

² Gabler - Wirtschaftslexikon (1988¹²).

³ Erfolgsrechnung = „Ermittlung des Erfolges einer wirtschaftenden Institution innerhalb eines Zeitabschnitts“, (Gabler - Wirtschaftslexikon, 1988¹²).

⁴ Rudolph, Erfolg von Unternehmen (1996), S. 33.

⁵ Preis, Die MOP - Formel (1994), S. 15f.

II. Erfolgsfaktoren und die geschichtliche Entwicklung ihrer Erforschung

Wie dargestellt, soll „Erfolg“ als wirtschaftlicher Erfolg eines Unternehmens bezeichnet und verstanden werden; „Erfolgsfaktoren“ in diesem Sinne sind dann die Einzelelemente, die in ihrem strategischen Zusammenspiel diesen Unternehmenserfolg bestimmen.⁶

Nach allgemeiner Darstellung in der Literatur (Peters/Waterman 1983, Preis 1994, u.a.) werden Erfolgsfaktoren dann gesehen, wenn sich durch Beachtung bzw. Anwendung dieser Faktoren der Unternehmenserfolg steigern läßt. Je nachdem, wo bzw. wie diese Bestimmungsgrößen⁷ des Unternehmenserfolges Einfluß ausüben, lassen sie sich einteilen (Nagel 1988, Preis 1994) in: 1. generelle Erfolgsfaktoren, 2. Erfolgsfaktoren der Branche, 3. Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 4. Erfolgsfaktoren der Unternehmensprozesse, 5. Erfolgsfaktoren der Projekte, 6. abteilungsorientierte Erfolgsfaktoren, 7. individuelle Erfolgsfaktoren.

II. 1. Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

Im ersten Drittel unseres Jahrhunderts, in dem eher kleinere Betriebe vorherrschten, sah man für nachhaltigen Unternehmenserfolg häufig die Berücksichtigung von einzelnen „Erfolgsaspekten“ (z.B. Kenntnis auf einem Spezialgebiet oder besonders gute finanzielle Absicherung oder fester Kundenstamm o.ä.) als ausreichend. Nach dem 2. Weltkrieg rückten diese monokausalen Erklärungsmodelle auf Grund zunehmender Größe der Unternehmen und Märkte immer mehr in den Hintergrund. Von den USA ausgehend kam eine Denkrichtung auf, die professionelle Managementtechniken in den Vordergrund rückte.

In den siebziger Jahren entwickelte sich in der Managementlehre eine Forschungsrichtung, die sich ganz speziell mit der Untersuchung zentraler Einflußfaktoren des Unternehmenserfolgs beschäftigt, die Erfolgsfaktorenforschung.⁸ Diese Forschungsrichtung beschäftigt sich nicht mehr mit monokausalen Einzelaspekten, sondern mit allen Faktoren, die den Gesamtunternehmenserfolg bedingen.

⁶ Begriffserläuterungen: Faktor = wichtiger Umstand, mitbestimmende Ursache; Strategie = unter Einbeziehung aller wesentlichen Faktoren umfassend geplante Vorgehensweise. (DUDEN Bd. 5, Das Fremdwörterbuch, 1982⁴).

⁷ In der Lit. finden sich zahlreiche Synonyme für „Erfolgsfaktor“, z.B. Einflußfaktor, Erfolgsdeterminante, Wettbewerbsfaktor, Erfolgsposition.

⁸ Nach Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (Erfolgreich überlegen, 1996, S. 9) dürfte die Entstehung entsprechender „Fangnetze“ zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren ihre Ursache einerseits in den zunehmenden Marktsättigungstendenzen zu Beginn der siebziger Jahre gehabt haben, andererseits aber insbesondere in den starken Turbulenzen, die von den drastischen Ölpreiserhöhungen ausgingen.

Einer der ersten Ansätze im Versuch, die genannten Steuerungsgrößen „herauszufiltern“, d.h. die Merkmale zu identifizieren, die das „wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen Unternehmen“ ausmachen, war die 1982 in den USA veröffentlichte Studie von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman: „In search of excellence“. Die Arbeit, die heute in wesentlichen Teilen als überholt gilt (vergl. Abschn. II. 3), hat „als Weltbestseller das Denken von Managern, Unternehmensberatern und wahrscheinlich auch Wirtschaftswissenschaftlern beeinflusst“⁹; ihre 1983 in der 1., 1994 in der 15. Auflage erschienene deutsche Übersetzung hat den Titel „Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“.

II. 2. Untersuchungsansätze

Ansätze zur Erforschung der Schlüsselfaktoren des Unternehmungserfolges stammen aus den verschiedensten Bereichen der Betriebswirtschaft, wobei ganz wesentliche Impulse für die Forschung von der unternehmerischen Praxis bzw. der Beratungsbranche ausgingen.

So unterschiedlich wie die Bezeichnungen für die Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolges¹⁰ sind auf Grund ihrer „inhomogenen Herkunft“ auch die Ansätze¹¹ zur Untersuchung der Wirkung dieser Bestimmungsgrößen.

Bei einer Differenzierung nach der jeweiligen Vorgehensweise und der Herkunft der Konzepte lassen sich - neben reinen Praktikeransätzen - empirisch- und theoriegeprägte Ansätze unterscheiden¹².

Empirische Ansätze untersuchen an Unternehmen (per Interview, Fragebogen etc.) erhobene Daten auf bestimmte (über Erfolg und Mißerfolg entscheidende) Merkmale, wohingegen theoriegeprägte Ansätze schwerpunktmäßig auf Konzepten aufbauen, in denen Wahl und Umsetzung geeigneter, zum Erfolg führender Strategien hypothetisch entwickelt werden.

Unterschieden wird ferner nach Assoziativ - und analytischen Modellen.

⁹ Rudolph, Erfolg von Unternehmen (1996), S. 34.

¹⁰ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 15 sprechen vom semantische Feld der Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale, Nutzenpotentiale, Fähigkeiten, Stärken/ Schwächen, Gefahren/ Gelegenheiten, Chancen/ Risiken, Wettbewerbsvorteile usw.; Begriffe, die in der Regel als Gemeinplatz verwendet werden (vergl. hierzu auch ⁷).

¹¹ Zur Einteilung und zum Versuch einer Systematisierung vergl. auch Daschmann, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen (1994), S. 1 - 5, 71f u.a. anderer St.

¹² vergl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen (1996), S. 16f.

Von einem Assoziativ - Modell wird dann gesprochen, wenn im Verfahren aus einer homogenen Gruppe Merkmale herausgefiltert werden, die die Gruppenzugehörigkeit verdeutlichen können.¹³ Analytische Modelle berücksichtigen demgegenüber mehr „analysierend“ die individuelle Situation und die Entwicklung der Betriebe sowie die jeweilige externe Situation und deren Auswirkung auf wesentliche Aspekte der Unternehmen.¹⁴ Für die Bestimmung „analytischer Erfolgsfaktoren“ werden die Einflüsse von vermuteten Bestimmungsgrößen auf den Unternehmenserfolg unter Zuhilfenahme statistischer Verfahren untersucht.¹⁵

Aus der Vielzahl vorliegender Arbeiten¹⁶ sollen nachfolgend einige - der zeitlichen Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung folgend ausgewählte - Untersuchungen kurz vorgestellt werden.

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman¹⁷ haben als Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma McKinsey in ihrer 1982 in den USA erschienen assoziativ - empirischen Praktiker - Untersuchung acht Merkmale herausgearbeitet, die „das wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen, innovativen Unternehmen“ ausmachen.

Ausgangspunkt der Arbeit war das McKinsey Projekt „Leistungsfähigkeit von Organisationen“, bei dem eine Arbeitsgruppe unter Leitung von Peters und Waterman amerikanische Großunternehmen auf 6 „langfristig den Geschäftserfolg bestimmende“ Kriterien¹⁸ hin untersuchte. In den so als „besonders erfolgreich“ erkannten Unternehmen erfolgten weitere Aufnahmen, wobei sich 22 Merkmale (als Ursache für den Erfolg) herauskristallisierten, die dann zu den folgenden 8 Erfolgsfaktoren¹⁹ verdichtet wurden:

Faktor 1: Primat des Handelns;

Faktor 2: Nähe zum Kunden;

Faktor 3: Freiraum für Unternehmertum;

Faktor 4: Produktivität durch den Menschen;

¹³ hier: aus Gruppen von gem. Definition erfolgreichen Unternehmen gleiche oder ähnliche Merkmale, die den vorhandenen Erfolg erklären.

¹⁴ Preis, Die MOP - Formel (1994), S. 34.

¹⁵ Daschmann, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen (1994).

¹⁶ Daschmann (a.a.O., S. 202ff) listet allein 52 Untersuchungen (aus dem ZR 1961 - 1991) auf, die er zur Auswertung über den Stand der empirischen, mittelstandsorientierten Erfolgsfaktorenforschung herangezogen hat.

¹⁷ Peters/Waterman, In Search of Excellence (1982).

¹⁸ Kumulierter Vermögenszuwachs, kumuliertes Eigenkapitalwachstum, durchschnittliches Verhältnis zwischen Marktwert und Buchwert, durchschnittliche Gesamtkapitalrendite, durchschnittliche Eigenkapitalrendite, durchschnittliche Umsatzrendite.

¹⁹ Die 8 Faktoren entsprechen dem - um den Faktor 2 „Kundennähe“ erweiterten - „McKinsey - 7S - Modell“ (Peters/ Waterman, a.a.O), einer Alliteration, die sich auch in eingängiger Weise in der deutschen Übersetzung findet: Faktor 1 = systems bzw. Systeme, Faktor 3 = structure bzw. Struktur, Faktor 4 = skills bzw. Spezialkenntnisse, Faktor 5 = superordinate goal bzw. Selbstverständnis, Faktor 6 = strategy bzw. Strategie, Faktor 7 = staff bzw. Stammpersonal, Faktor 8 = style bzw. Stil.

Faktor 5: sichtbar gelebtes Wertesystem;
Faktor 6: Bindung an das angestammte Geschäft;
Faktor 7: einfacher, flexibler Aufbau;
Faktor 8: straff - lockere Führung.

Nagel²⁰ analysierte 1986 eine Reihe von vorliegenden Untersuchungen (u.a. die von Peters und Waterman) im Sinne eines Herausfilterns der „Gemeinsamkeiten dieser zentralen Werke“ und leitete daraus „die 6 wesentlichen Erfolgsfaktoren“ für mittelständische Unternehmen ab:

Faktor 1: Geschäftsgrundsätze und Ziel-/ Kontrollsysteme;
Faktor 2: Strategieorientierte Organisationsgestaltung;
Faktor 3: Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter - Potentials;
Faktor 4: Effizientes Führungssystem;
Faktor 5: Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem;
Faktor 6: Praktizierte Kundennähe.

Manfred Adamer und Günter Kaindl²¹ haben 1993 mit ihrem PEGASUS - Projekt (Projekt einer ganzheitlichen Analyse situativer, unternehmerischer Erfolgs - Segmente) eine neue empirisch - analytische Untersuchung über die Erfolgsfaktoren von markt- und weltmarktführenden Unternehmen des deutschsprachigen Raumes durchgeführt. Das Konzept sah von vornherein „kritischen Erfolgsfaktoren“ vor, ging also von der Annahme aus, daß wenige Haupteinflußfaktoren über Erfolg und Mißerfolg der UN entscheiden. Aufnahmen und Auswertungen erfolgten nach Branchen differenziert („situativ“), wobei die Daten zum überwiegenden Teil mittels Sekundärforschung aus der Wirtschaftspresse entnommen wurden. Als Ergebnis ermittelten sie - bei teilweise nur sehr geringen branchenspezifischen Unterschieden - 5 „Schlüsselthesen“ genannte Erfolgskriterien:

1. Innovationsbereitschaft;
2. kompromißloses Qualitätsstreben;
3. Nischenpolitik;
4. Orientierung am Kundenbedürfnis;
5. eindeutige Unternehmenskultur.

Die vorgestellten Arbeiten sind ebenso typisch für die Entwicklung des Arbeitsgebietes wie für dessen völlige Uneinheitlichkeit in der methodischen Vorgehensweise und für die (nicht zuletzt dadurch bedingte) mangelnde Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Daschmann²² führt dies auch auf das „Fehlen eines geschlossenen Modells zur Erklärung des Unternehmenserfolges in

²⁰ Nagel, Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens (1989a).

²¹ Adamer/Kaindl, Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern (1994).

²² Daschmann, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen (1994), S. 71f.

der Betriebswirtschaftslehre zurück“, welches bedingt, daß die meisten Untersuchungen zu wenig oder nicht theorie- bzw. hypothesengeleitet (im Sinne der Erarbeitung von potentiellen Erfolgsfaktoren, der Ableitung von Ursache - Wirkungs - Zusammenhängen, der Aufstellung von multikausalen Hypothesen) sind.

Die Ergebnisse aus einer Untersuchung, die sich zum Ziel gesetzt hat, ein Erfolgsfaktoren - Modell zu entwickeln und durch empirische Erhebungen zu verproben, sollen im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

III. Exemplarische Darstellung einer aktuellen Erfolgsfaktoren - Erhebung: Die verdichteten Erfolgsfaktoren nach Steinle, Kirschbaum und Kirschbaum (HEFAP)

III. 1. Aufbau und Entwicklung der Untersuchung

Claus Steinle und Jasmin und Volker Kirschbaum haben in den Jahren 1992, 1993 und 1994 in Form einer repräsentativen Stichprobe von Produktionsunternehmen in Baden - Württemberg und Niedersachsen empirische Untersuchungen an Unternehmen verschiedener Größe und Branche durchgeführt. Dieses Projekt nannten sie HEFAP (Hannoveraner Erfolgsfaktoren - Projekt).

Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum maßen „Erfolg“ in Form der zwei Erfolgsindikatorgrößen (Effizienzindikatoren) Return on Investment (ROI)²³ und Cash Flow (CF)²⁴. Als „erfolgreich“ wurden diejenigen Unternehmen eingewertet, die in den Jahren 1988 bis 1993 (aufgrund ihrer persönlichen Einschätzung) ein besseres Ergebnis beim ROI oder CF vorweisen konnten als der Durchschnitt ihrer Branche.

Grundsätzliche Spezifika des HEFAP waren

- die Festlegung, daß der positive Unternehmungserfolg²⁵ zu analysieren ist und
- die Absicht, kritische Erfolgsfaktoren²⁶ zu analysieren.

²³ ROI = Kapitalrendite, Verhältnis des gesamten investierten Kapitals und des Umsatzes zum Gewinn; (Gabler - Wirtschaftslexikon 1988¹²).

²⁴ CF = finanzielle Stromgröße, die den in einer Periode erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuß angegeben soll; (Gabler - Wirtschaftslexikon 1988¹²).

²⁵ „Grundlegend bei der positiven Erfolgsfaktorenorientierung ist die Annahme, daß Erfolg und Mißerfolg auf die gleichen Ursachenkategorien zurückzuführen sind“ (Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen, 1996, S. 50).

²⁶ Die Idee kritischer Erfolgsfaktoren schreibt den Erfolg einigen wenigen langfristig gültigen Einflußfaktoren zu, wobei die Elemente dieser Einflußfaktoren sachlich und zeitlich differenziert zu beurteilen sind (Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, a.a.O., S.50 in Verbindung mit S. 235).

Dem Untersuchungsaufbau entsprechend wurde in der ersten Projektphase des HEFAP zunächst ein Erfolgsfaktorenkonzept erarbeitet. Dieses Konzept versucht, unter Einbeziehung des aktuellen Standes der Erfolgsfaktoren - Forschung „dem integrierten Gesamtgefüge und den stark vernetzten Teilen von Unternehmungen gerecht zu werden (also selektive Perspektiven und entsprechende Konzepte zu überwinden), die entstehende Komplexität über adäquate >>Schnitte<< oder grundlegende Analysedimensionen (wie Funktionsbereiche, Managementstrategien und Unternehmungsebenen) zu reduzieren, um darüber (vermutlich) erfolgskritische Ursachenfelder zu bestimmen.“²⁷

Wichtige Schritte dabei waren

- Entwicklung des Analyserahmens eines ganzheitlichen Managements und eines erfolgsbezogenen strategischen Grundgerüsts (bildlich mehrdimensional im „Managementkubus“ auf- und ausgebaut);
- Selektieren erfolgskritischer Bereiche und Aufstellung von (diesen zuordenbaren) „Erfolgsfaktor - Blöcken“.

Das so erarbeitete Gebäude erfolgsbezogener Sachverhalte wurde für die anschließende empirische Überprüfung in 120 potentiell erfolgskritische Items aufgeschlüsselt und nach einer Pretestphase in eine praktikable Fragebogen - Form umgesetzt.

Von der Annahme ausgehend, daß die Erfolgsfaktoren nicht zwingend eine zeitliche Stabilität aufweisen müssen, erfolgte die Aufnahme in Form einer Panel - Studie in drei Erhebungswellen (1992, 1993 u. 1994). Die per Fragebogen an den Produktionsunternehmen erhobenen Daten (Bewertung der „potentiellen Erfolgsfaktoren“) wurden über Korrelationsanalysen ausgewertet. Aus der Masse der so identifizierten Erfolgsfaktoren wurden dann entsprechend ihrem Sinnzusammenhang über die Berechnung von Indizes verdichtete Erfolgsfaktoren ermittelt.

Im Lauf der 1992 und 1993 durchgeführten Untersuchungen stellten Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum fest, daß die bisher ermittelten Erfolgsfaktoren eher strategischer Natur und von den direkt Erfolg induzierenden Parametern (den „Erfolgspotentialen“²⁸, z.B. Kosten oder Lieferzeit) teilweise relativ weit entfernt waren. Dieser Einsicht folgend wurde eine Verbindung zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen als „Erfolgsfaktor - Erfolgspotential - Konzept“ erarbeitet und in einem Praktiker Workshop zur Diskussion gestellt. Die so schließlich konkretisierten neun Erfolgspotentiale wurden - in einen Fragebogen umgesetzt - zusammen mit dem bestehenden Fragebogen ausgegeben und innerhalb der dritten Erhebungswelle empirisch überprüft.

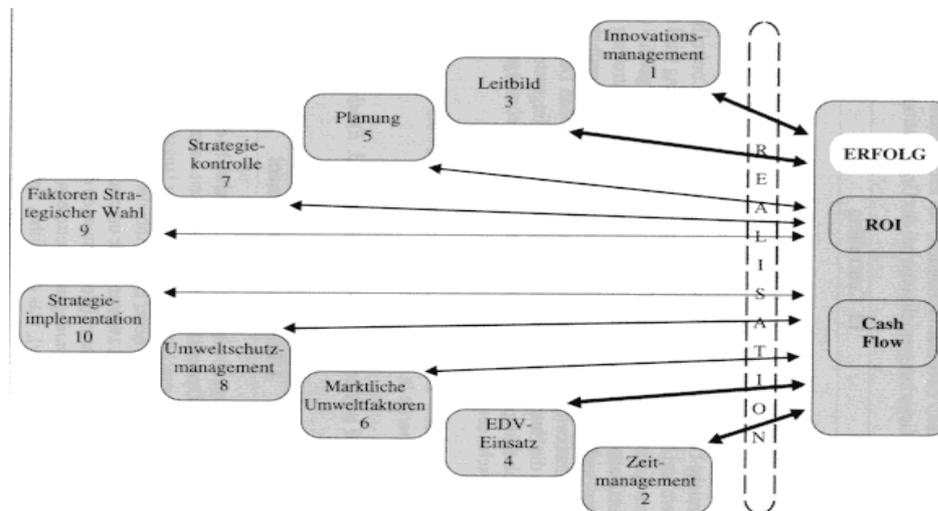
²⁷ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen (1996), S. 35.

²⁸ Bereiche, auf die die Erfolgsfaktoren einen speziellen Einfluß ausüben (vergl. Abschn. III.4.).

III. 2. Die 10 Erfolgsfaktoren der Erhebung von 1994

In der dritten Erhebungswelle ergaben sich 10 verdichtete Erfolgsfaktoren, die in der Abb. 1 dargestellt und im Folgenden kurz erläutert sind.

Abb. 1: Das „Erfolgsfaktoren - Hufeisen“ der dritten Erhebungswelle



Quelle: Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996)

Die Rangfolge 1 - 10 entspricht einer sinkenden Korrelation mit dem Erfolg²⁹.

Erfolgsfaktor 1; Innovationsmanagement

Schlagwort: hohes Innovationstempo

Korrelationswert: 0,24 zum Cash Flow

Verstanden werden hierunter die Anstrengungen zur Entwicklung neuer Ideen, Techniken, Produkte etc. Erfolgreiche Unternehmen im Sinne des HEFAP betreiben ein ausgeprägteres „Innovationsmanagement“, d.h. sie entwickeln mehr Innovationen und besitzen so meist eine höhere Anzahl von Patenten als der Durchschnitt ihrer Branche.

Erfolgsfaktor 2; Zeitmanagement

Schlagwort: überlegene Handhabung der Ressource Zeit

Korrelationswert: 0,24 zum CF

Zeit ist eine wichtige Wettbewerbsdeterminante: Schnelligkeit bei den Betriebsabläufen spart Kosten, knappe Lieferzeiten binden spezielle und häufig besonders attraktive Kunden, verkürzte Entwicklungszeiten schaffen Wettbewerbsvorteile.

Erfolgsfaktor 3; Leitbild

Schlagwort: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Korrelationswert: 0,23 zum CF

Die Akzeptanz schlüssiger entwicklungsorientierter Unternehmensziele und die Gewißheit, daß die eigenen Interessen in diesen Zielen angemessen berücksichtigt sind, schaffen Motivation auf allen Managementebenen und verringern Lehrlauf - Phasen.

²⁹ ausgedrückt durch die Korrelation zum CF; bei identischem Korrelationswert in Bezug auf den CF wurde als weiteres Rangkriterium der Korrelationswert zum ROI herangezogen.

Erfolgsfaktor 4; EDV - Einsatz

Schlagwort: geschickter EDV - Einsatz

Korrelationswert: 0,23 zum CF

Erfolgreiche Unternehmen setzen die EDV zur Beschleunigung der Betriebsabläufe bei gleichzeitiger Kostenersparnis stärker ein als weniger erfolgreiche.

Erfolgsfaktor 5; Planung

Schlagwort: Flexibilität

Korrelationswert: 0,16 zum CF

Hier kommen der Leitbildplanung und dem operativen flexiblen Agieren erfolgskritische Bedeutung zu.

Erfolgsfaktor 6; Marktliche Umweltfaktoren

Schlagwort: Erschließung und Erhaltung von Marktnischen

Korrelationswert: 0,15 zum CF

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, durch die Erschließung gewinnträchtiger Nischen den Konkurrenzdruck zu verringern.

Erfolgsfaktor 7; Strategiekontrolle

Schlagwort: weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen

Korrelationswert: 0,13 zum CF

Erfolgreiche Unternehmen erkennen frühzeitig sich abzeichnende Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt und verfügen dadurch über mehr Reaktionszeit für Änderungen und Neuausrichtungen.

Erfolgsfaktor 8; Umweltschutzmanagement

Schlagwort: größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes

Korrelationswert: 0,12 zum CF

Verschärfte gesetzliche Auflagen und entsprechende Änderungen bei den Kundenwünschen machen professionelles Umweltschutzmanagement (Berücksichtigung im Leitbild, Bestreben nach umweltgerechter Gestaltung des Produktionsprozesses und der Produkte etc.) zum erfolgskritischen Faktor.

Erfolgsfaktor 9; Faktoren Strategischer Wahl

Schlagwort: Erkennen des Möglichen

Korrelationswert: 0,12 zum CF

Die Fähigkeit, zu erkennen, welche Strategie am zielführensten zu realisieren ist, schafft Wettbewerbs - Vorteile. Erfolgreiche Unternehmen können im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Unternehmen die Masse ihrer Vorhaben auch umsetzen.

Erfolgsfaktor 10; Strategieimplementation

Schlagwort: frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen

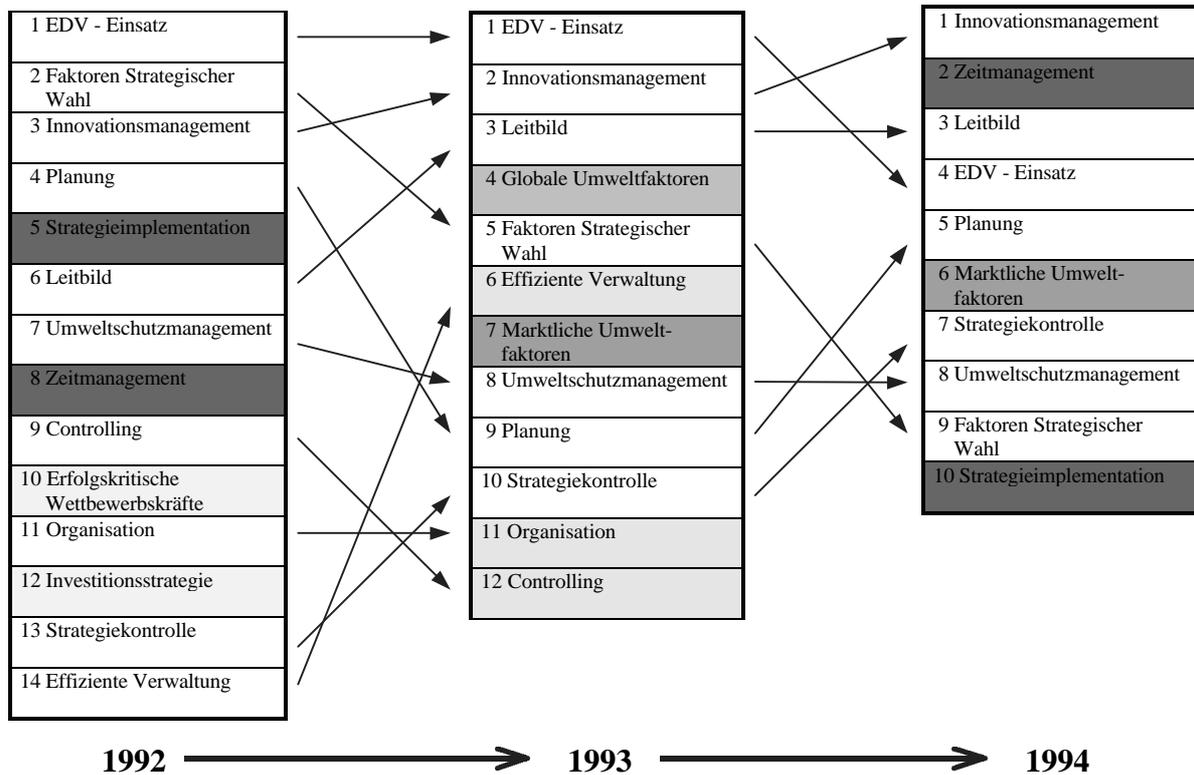
Korrelationswert: 0,01 zum CF

Erfolgreiche Unternehmen beteiligen frühzeitig alle Einfluß ausübenden Mitarbeiter bei der Strategiedurchführung und reduzieren so von vornherein die Widerstände auf der operativen Ebene.

III. 3. Die Entwicklung der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf der Erhebungen 1992, 1993 und 1994

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse der drei Erhebungswellen zeigt, daß die Bewertung der einzelnen Faktoren Schwankungen unterlag. Abb. 2 gibt einen Überblick über die ermittelten Erfolgsfaktoren in den drei Wellen und deren relative Bedeutungsänderungen.

Abb 2: Entwicklung der verdichteten Erfolgsfaktoren im Zeitablauf



Quelle: nach Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996)

Wodurch ist die fehlende Konstanz der Erfolgsfaktoren³⁰ im Zeitablauf zu erklären? Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum führen dies darauf zurück, daß in unterschiedlichen Konjunkturlagen entsprechend uneinheitliche Umweltzustände anzutreffen sind, die andersartige Anforderungen an die Unternehmungen stellen, so daß unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen erfolgskritischen Charakter erlangen können. Dies war erwartet (vgl. Me-

³⁰ Wie in der Abb. 2 dargestellt, können sich die Schwankungen der (relativen) Bedeutung der Erfolgsfaktoren in einer Abwärts- und wieder Aufwärtsbewegung (Faktor „Planung“), in einer stetigen Aufwärtsbewegung wie bei den Faktoren „Innovationsmanagement“ und „Strategiekontrolle“ oder in einer kontinuierlichen Bedeutungsabnahme wie bei den „Faktoren Strategischer Wahl“ zeigen. Außerdem können neue kritische Erfolgsfaktoren im Vergleich zur vorhergehenden Erhebungswelle hinzukommen, wie „Marktlichen Umweltfaktoren“ und „Globalen Umweltfaktoren“ in Welle 2; letzterer Erfolgsfaktor zeigte sich nur in der Erhebung 1993 als kritisch. Zusätzlich fallen Erfolgsfaktoren zwischenzeitlich unter die kritische Grenze („Zeitmanagement“ und „Strategieimplementation“). Manche Erfolgsfaktoren verlieren ganz an Bedeutung, wie „Investitionsstrategie“ und „Erfolgskritische Wettbewerbskräfte“ (schon in der zweiten Erhebungswelle) und „Controlling“, „Organisation“ und „Effiziente Verwaltung“ (in der dritten Erhebungswelle).

thode in Abschn. III.1.); die festgestellten Schwankungen sind somit bis zu einem gewissen Grad eine Abfolge des Bedeutungswandels der kritischen Erfolgsfaktoren in einer Periode gravierender Veränderungen: „War 1992 noch eine Phase der Hochkonjunktur festzustellen, so befand sich die deutsche Wirtschaft 1993 bereits in einer tiefen Rezession, die sich erst 1994 ein wenig besserte.“³¹ Die Autoren räumen jedoch ein, daß auch Zufallseinflüsse die Ergebnisse überlagert haben dürften.³²

III. 4. Erfolgspotentiale - Wirkungsbereiche der Erfolgsfaktoren

Wie vorne in Abschnitt III. 1. berichtet, wurde von der Arbeitsgruppe im Verlauf der Untersuchungen festgestellt, daß Erfolgsfaktoren „zwar als entscheidende >>Stellhebel<< zur Erfolgserzielung angesehen werden können, ihre Wirkungsweise aber - bezogen auf den monetären Erfolg - indirekter Art ist. Damit stellt sich die Frage, wie Erfolgsfaktoren konkret auf Erfolg wirken.“³³

Als praxis- und theoriegestütztes Zwischenergebnis nach Auswertung der zweiten Erhebungswelle ergaben sich neun (kosten- und erlösseitige sowie fähigkeitsbezogene) Bereiche, auf die die ermittelten Erfolgsfaktoren einen speziellen Einfluß ausüben; sie wurden von den Autoren als „Erfolgspotentiale“ bezeichnet.

- Bei den kostenseitigen Erfolgspotentialen waren dies die *Vertriebs-* und *Verwaltungskosten* sowie die *Rüstzeit*.
- Erlösseitig erwiesen sich *Qualität*, *Absatzmenge* und die *Lieferzeit* als erfolgsrelevant.
- Unter den fähigkeitsbezogenen und damit eher längerfristig wirkenden Erfolgspotentialen waren die *Handlungs-*, *Lern-* und *Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit* als erfolgskritisch einzustufen.

Den „Wirkungsverlauf“, wie Erfolgsfaktoren (als die originären Ursachen des Erfolges) zur Schaffung von Erfolgspotentialen genutzt werden können³⁴, die ihrerseits dann wieder monetären Erfolg nach sich ziehen, verdeutlicht Abb. 3.

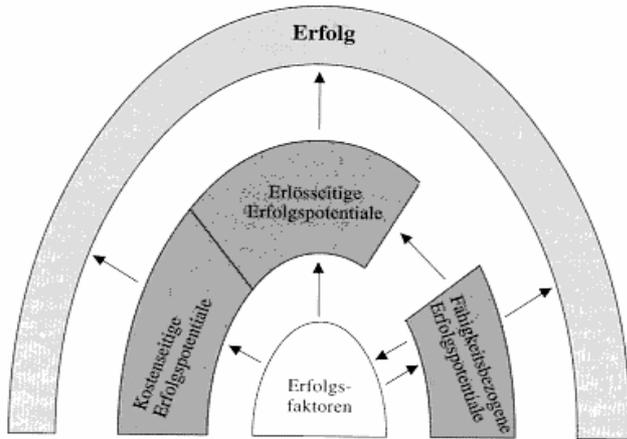
³¹ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, *Erfolgreich überlegen* (1996), S. 185.

³² So resultiert dieser Zufallseinfluß einerseits aus einer fehlenden Teilnehmerkonstanz (beim HEFAP handelt es sich nicht um ein reines Panel, sondern die Probanden wurden sowohl in der zweiten als auch in der dritten Welle jeweils aufgefüllt, also zusätzlich bzw. teilweise alternativ neue Firmen aufgenommen), andererseits aus den unterschiedlichen Antwortraten. So kann es bei „schwachen“ Abhängigkeiten vorkommen, daß allein wegen abnehmender Antwortraten keine Signifikanz mehr erreicht wird.

³³ Steinle, *Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der betrieblichen Praxis* (1996), S. 20.

³⁴ „Um Erfolgspotentiale nutzen zu können, ist die Bestimmung kritischer Erfolgsfaktoren Grundvoraussetzung, da diese die erfolgsrelevanten Tatbestände der Besetzung einer Erfolgsposition signalisieren und erst ermöglichen. Sie weisen also auf diejenigen Potentiale, die genutzt werden müssen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein und ermöglichen entscheidend deren Aktivierung. Eine Kenntnis dieser Ursachen, die als „Erfolgsfaktoren“ zu bezeichnen sind, ermöglicht damit eine Orientierung an den Wurzeln des Erfolgs im

Abb. 3: Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale und Erfolg im HEFAP



Quelle: Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum (1996)

Bei der Auswertung der Fragebogen zeigte sich, daß die Erfolgspotentiale im Durchschnitt stärker mit Erfolg korrelierten als die Erfolgsfaktoren. Des weiteren stellte sich (erwartungsgemäß) heraus, daß zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren und den Erfolgspotentialen unterschiedlich enge Abhängigkeiten bestanden. Die genannten (rechnerischen) Zusammenhänge sind im einzelnen aus Abb. 11 im Anhang zu entnehmen und werden für die beispielhaft herausgegriffenen Erfolgsfaktoren Nr. 1 und Nr. 10 in den Abb. 4 und 5 verdeutlicht.

Abb. 4: Wirkung des Erfolgsfaktors Nr. 1 „Innovationsmanagement“

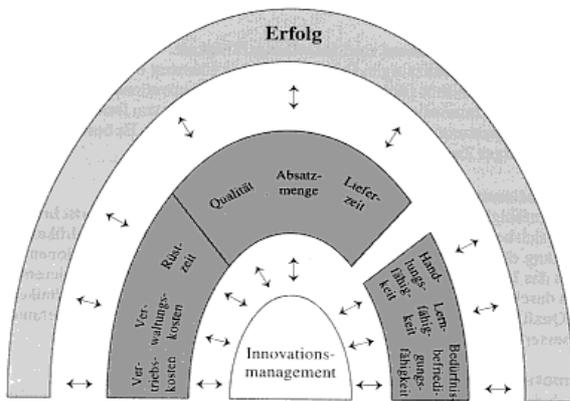
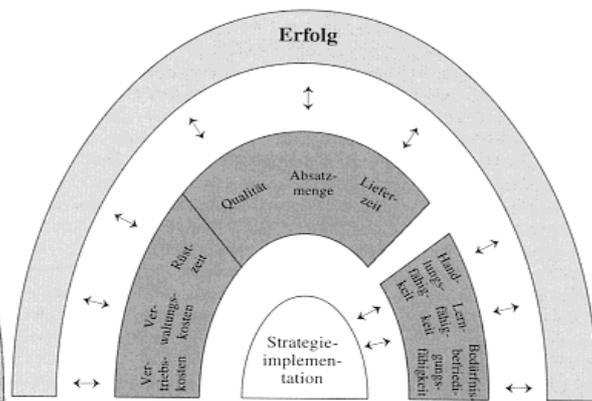


Abb. 5: Wirkung des Erfolgsfaktors Nr. 10 „Strategieimplementierung“



Quelle: Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum (1996)

Während für den verdichteten Erfolgsfaktor „Innovationsmanagement“ eine Abhängigkeit für 8 der 9 Erfolgspotentiale nachweisbar war, korrelierte der Faktor 10 „Strategieimplementierung“ nur mit den Potentialen „Handlungsfähigkeit“ und „Lernfähigkeit“.

Sinne der Erfolgsentstehung. Damit wird dann ein strategisches Denken und Handeln im Sinne konzeptionell - planerischer, implementierender und kontrollierender Aktivitäten möglich.“ (Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen, 1996, S. 96).

IV. Reflexion der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung und kritische Diskussion

IV. 1. Kritische Diskussion der unter Punkt II. 2. genannten Arbeiten

Peters und Waterman haben mit der (1982 herausgekommenen) Studie „In Search of Excellence“ und deren erweitertem „McKinsey - 7S - Modell“ aufgrund besonders verständlicher Darstellung und eingängiger Diktion einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht, jedoch auch herbe Kritik hinnehmen müssen. So hält z.B. Rudolph³⁵ den Bestseller nicht für eine methodisch fundierte empirische Arbeit, sondern für populäre Managementliteratur. Steinle et. al.³⁶ kritisieren die Globalität der von Peters und Waterman dargestellten acht Erfolgsfaktoren und deren jeweils isolierte Betrachtung. Sie sehen darin die Gefahr einer „plakativen Übereinfachung“ und damit einer „ungenügenden Problembewältigung“ und meinen, die acht Erfolgsfaktoren des Modells wären eher als „Faktoren einer erfolgreichen Beratungserfahrung“ zu bezeichnen. Preis³⁷ wiederum bemängelt hauptsächlich die dem Modell fehlende dynamische Komponente.

Die schärfste (und wohl auch originärste) Kritik des Modells brachte Krüger³⁸ in seinem Aufsatz „Hier irrten Peters und Waterman - Ein Bestseller wird entzaubert“ zum Ausdruck. Er beanstandet vor allem die „Eindimensionalität, Undifferenziertheit, Unschärfe und Einseitigkeit“ des McKinsey - 7S - Modells und kommt zu dem Schluß, daß in der Arbeit „In Search of Excellence“ „zwei vorwiegend quantitativ ausgebildete Unternehmensberater, fasziniert von qualitativen Eindrücken ihrer Beratungspraxis, ein am Ende einseitiges, von weichen Faktoren³⁹ [= Selbstverständnis, Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse] geprägtes Bild der Realität“ zeichnen. (In einer eigenen Untersuchung kam Krüger zu dem Ergebnis, daß in erfolglosen Unternehmen mehrere Faktoren (Strategie, Träger, Struktur) schwergewichtig wirken, während in erfolgreichen Unternehmen vor allem der eine Faktor Strategie von Bedeutung ist.)

Ungeachtet aller Kritik darf jedoch nicht vergessen werden, daß das Modell von Peters und Waterman weltweite Beachtung gefunden hat und Basis für zahlreiche aufbauende Untersuchungen geworden ist.

³⁵ Rudolph, Erfolg von Unternehmen (1996), S. 34.

³⁶ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen (1996), S. 10 und Steinle, Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis (1996), S. 14.

³⁷ Preis, Die MOP - Formel (1994), S. 32.

³⁸ Wilfried Krüger, Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvard Manager, 11. Jg. (1989) Heft 1, S. 13-18.

³⁹ Die „harten“ Faktoren des 7S - Modells sind Strategie, Struktur und Systeme.

Beim Modell der 6 Erfolgsfaktoren von Nagel loben Steinle et. al.⁴⁰ die hohe Praxistauglichkeit („denn die Erfolgsfaktoren können unter Anwendung der entwickelten Methoden, Software und Vorgehensweisen unternehmungsindividuell angepaßt und konsequent [...] umgesetzt werden“), stellen aber gleichzeitig fest, daß der Ansatz „nicht mehr als erste, selektiv hervorgehoben Bereiche zur Erfolgsinduzierung“ schafft. Ihrer Meinung nach sei kein Konzept zur Ableitung der Erfolgsfaktoren erarbeitet, sondern „die Erfolgsfaktoren [seien] auf der Basis verschiedener anderer Ansätze subjektiv herausgefiltert“ worden. Preis⁴¹ kritisiert an der Studie - wie schon an der von Peters und Waterman - die fehlende Dynamikkomponente.

Auch das PEGASUS - Projekt von Adamer und Kaindl bleibt nicht ohne Kritik. So schreibt Rudolph⁴², daß die Erkenntnisse von Adamer und Kaindl trotz aller versuchten Verbesserungen nicht über die von Peters und Waterman hinausgingen und die Methodik hinter der von Krüger zurückbliebe.

IV. 2. Traditionelle Erfolgsfaktoren und Hidden Champions

„Die Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg. Sie machen fast alles anders als andere Unternehmen und als populäre Management - Gurus unserer Zeit predigen. Sie haben keine geheime Erfolgsformel. Dagegen achten sie sehr auf gesunden Menschenverstand.“ Mit diesen Sätzen endet das Fazit von Hermann Simons Arbeit „Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“⁴³.

Simon beschäftigt sich seit 1986 mit den sogenannten „Hidden Champions“, sprich kleinen und mittelständischen Unternehmen, die - ohne daß viel über sie geredet wird - die Nr. 1 oder 2 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf dem europäischen Markt sind. Sie ziehen es vor, im Verborgenen zu bleiben, was ihnen aufgrund der „Unsichtbarkeit“ oder „Unauffälligkeit“ ihrer Produkte auch meist gelingt. Ein Beispiel: Wer Zigaretten kauft, wird kaum darüber nachdenken, wie diese hergestellt werden. Die Firma Hauni ist Weltmarktführer für Zigarettenmaschinen und weltweit der einzige Lieferant kompletter Systeme zur Tabakverarbeitung. Ihr Weltmarktanteil beträgt ca. 90%.

Simon definiert „Hidden Champions“ weiter als Unternehmen mit bemerkenswerter Überlebensfähigkeit und einem beachtlichen Exportanteil, die einen wichtigen Beitrag zur Lei-

⁴⁰ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen (1996), S. 31f.

⁴¹ Preis, Die MOP - Formel (1994), S. 33.

⁴² Rudolph, Erfolg von Unternehmen (1996), S. 34.

⁴³ Simon, Die heimlichen Gewinner (1996), S 227.

stungsbilanz eines Landes beitragen. „Hidden Champions“ sind globale Wettbewerber, die erfolgreich, jedoch keine Wunderfirmen und laut Simon überwiegend Familiengesellschaften sind.

Die hier besprochene Untersuchung⁴³ stützt sich methodisch auf folgende fünf Datenquellen:

- in den Medien veröffentlichte Informationen,
- Firmeninformationen aus Geschäftsberichten u.ä.,
- Fragebogen - Erhebungen an 457 mittelständischen Unternehmen,
- über 100 persönliche Interviews und
- Begegnungen mit Gründern, Chefs, Führungskräften und Mitarbeitern von „Hidden Champions“.

Als Ergebnis seiner Studie fand Simon folgende neun Merkmale erfolgreicher Unternehmensführung, die nachfolgend mit den Ergebnissen anderer Arbeiten⁴⁴, insbesondere der von Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum⁴⁵ verglichen werden sollen.

1. Ziele und Visionen

Dieser Erfolgsfaktor findet sich auch in anderen Forschungsergebnissen (z.B. Adamer/Kaindl „*Eindeutige Unternehmenskultur*“, Nagel „*Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme*“, Peters/Waterman „*Sichtbar gelebtes Wertesystem*“) und deckt sich inhaltlich zum Teil mit dem Erfolgsfaktor „*Leitbild*“ von Steinle et. al.. Bei den „Hidden Champions“ ist er laut Simon besonders ausgeprägt.

2. Marktdefinition

Die Hidden Champions definieren ihre Märkte (z.B. hinsichtlich der Produktpalette) enger als viele andere Unternehmen. Doch auch Peters/Waterman haben bei ihren Untersuchungen amerikanischer Unternehmen den Erfolgsfaktor „*Bindung an das angestammte Geschäft*“ festgestellt, der dem Erfolgsfaktor von Simon in seiner Bedeutung weitgehend entspricht; gleiches gilt für Teilaspekte von Steinle/Kirschbaum/Kirschbaums verdichteten Erfolgsfaktor „*Marktliche Umweltfaktoren*“.

3. Globalisierung

Das ausgeprägte Interesse an internationalen Märkten findet sich z.B. auch bei Apitz⁴⁶ et. al. mit „*Internationalisierung*“ als Erfolgsfaktor. Gewisse Parallelen ergeben sich auch mit Steinle/Kirschbaum/Kirschbaums Erfolgsfaktor „*Strategiekontrolle*“.

4. Kundennähe

Den Erfolgsfaktor kann man z.B. bei Nagel „*Praktizierte Kundennähe*“ und Peters/Waterman „*Nähe zum Kunden*“ und in Aspekten von Steinle/Kirschbaum/Kirschbaums „*Marktliche Umweltfaktoren*“ finden. Die „Hidden Champions“ nutzen diesem Faktor laut Simon aber besonders, da sie aufgrund ihrer überschaubaren Größe als Klein- oder mittelständisches Unternehmen alle Mitarbeiter stärker in den Gesamtwertschöpfungsprozeß einbeziehen können.

5. Innovationen

Auch der Erfolgsfaktor „*Innovationen*“ ist nicht nur bei den Hidden Champions anzutreffen. So beschreiben z.B. Adamer/Kaindl „*Innovationsbereitschaft*“, Apitz⁴⁷ et. al.

⁴⁴ Ausführliche Quellenhinweise vergl. Abschn. II und III bzw. wie angegeben.

⁴⁵ Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum, Erfolgreich überlegen (1996).

⁴⁶ Apitz et. al., Erfolgsfaktoren von Marktführern (1989).

⁴⁷ Apitz et. al. (a.a.O.).

„*Innovationen*“ und Steinle et. al. „*Innovationsmanagement*“ als erfolgskritisch. Es mag jedoch zutreffen, daß der Kunde einer „Hidden Champion“-Firma bei Innovationen mehr mitreden darf, als dies bei anderen Unternehmen der Fall ist.

6. Wettbewerbsvorteile

Der Erfolgsfaktor ist in der von Simon beschriebenen Ausprägung wohl (fast ausschließlich) bei den Hidden Champions zu finden. Die „Hidden Champions“ nutzen z.B. ihre Wettbewerber für direkte Vergleiche und siedeln sich zu diesem Zweck oft sogar in deren unmittelbaren Nähe an.

7. Strategische Allianzen und Outsourcing

Eine weitere Besonderheit: Strategische Allianzen und Outsourcing erfreuen sich - laut Simon ganz im Gegensatz zur modernen Managementliteratur - bei den Hidden Champions keinerlei Beliebtheit.

8. Mitarbeiter

Die Bedeutung von hochmotivierten, hochproduktiven Mitarbeitern wird allgemein in der Erfolgsfaktoren - Forschung hervorgehoben (Nagel „*Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter - Potentials*“, Münch⁴⁸ „*Personal*“, Peters/Waterman „*Produktivität durch den Menschen*“ u.a.) Auch in Steinle/Kirschbaum/Kirschbaums Erfolgsfaktoren „*Leitbild*“ und „*Strategieimplementation*“ finden sich sinngleiche Aspekte.

9. Führungspersönlichkeiten

Dieser Punkt ist laut Simon das auffallendste Merkmal der „Hidden Champions“. Jedoch stellen z.B. auch Peters/Waterman „*Straff - lockere Führung*“ und Nagel „*Effizientes Führungssystem*“ die Führungskräfte als entscheidend für den Unternehmenserfolg heraus bzw. betonen, daß dieser Faktor bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besonders erfolgskritisch ist (Daschmann⁴⁹ u.a.).

Es ergeben sich demnach eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen Simons Erfolgsfaktoren der „Hidden Champions“ und den von anderen Forschern ermittelten Einflußgrößen des Unternehmenserfolgs. Allein deshalb schon trifft zu, daß die „Hidden Champions“ nicht nur mittelständischen Unternehmen ihre wichtigen Lehren vermitteln können. Simon (a.a.O., S. 222f) faßt diese „Lehren“ wie folgt kurz zusammen:

1. Vorgabe eines klaren und ehrgeizigen Zieles, idealerweise Nr. 1 zu werden bzw. zu sein.
2. Enge Marktdefinition und Konzentration auf Kernkompetenzen.
3. Globale Orientierung: weltweite Vermarktung.
4. Sehr große Kundennähe; wertorientiert, nicht preisorientiert.
5. Kontinuierliche Innovation in Produkt und Prozeß.
6. Betrachtung von Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte.
7. Klare Wettbewerbsvorteile in Produkt und Service.
8. Vertrauen auf eigene Stärken.
9. Mehr Arbeit als Köpfe. Sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter.
10. Gelebte Führung - autoritär in den Grundsätzen, partizipativ in den Details.

„Hidden Champions“ halten es für besonders wichtig, Einseitigkeit zu vermeiden. Sie gewichten die Polarität von Aspekten der Unternehmensführung nicht einseitig im Sinne eines

⁴⁸ Münch, Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren (1997).

⁴⁹ Daschmann, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, (1994), S. 56f.

„Entweder ... oder“, sondern im Sinne eines „Sowohl ... als auch“. Diesen Grundsatz befolgen die „Hidden Champions“ laut Simon in fast allen Bereichen. So definieren sie z.B. ihren Markt sowohl eng im Hinblick auf Produkt und Technologie, als auch breit im Hinblick auf regionale Dimensionen. Weitere Beispiele für die Devise, scheinbar gegensätzliche Orientierungen unter einen Hut zu bringen, finden sich in Abb. 6.

Abb 6: Die „Sowohl - als auch“ - Philosophie der „Hidden Champions“

Aspekt	Sowohl ...	als auch ...
Markt	eng (Produkt, Technologie)	breit (Welt, Region)
Antriebskraft/ Innovation	marktgetrieben	technologiebetrieben
Strategie	externe Chancen	interne Ressourcen/ Kompetenzen
Innovation	Produkt	Prozeß
Zeithorizont	kurz (Effizienz)	lang (Effektivität)
Wettbewerbsvorteil	Produktqualität	Service/ Beziehung
Ort der Wertschöpfung	Insourcing (Kernaktivitäten)	Outsourcing (Nicht - Kernaktivitäten)
Fluktuation	hoch (in anfänglicher Selektionsphase)	niedrig (Stammpersonal)
Führerschaft	autoritär (Grundwerte, Ziele)	partizipativ (Details, Prozeß)

Quelle: nach Simon (1996a)

Auch Horst Biallo⁵⁰ beschäftigt sich in einer Praktikererhebung mit dem Phänomen der „Hidden Champions“. Seine nach Branchen gestreute Untersuchung von 13 deutschsprachigen Unternehmen bestätigt weitgehend die Ergebnisse von Simon am Einzelfall⁵¹.

IV. 3. Kritische Diskussion des HEFAP - Ansatzes

Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum nennen selbst bestimmte Problembereiche ihres Projekts bzw. ihrer Vorgehensweise. So weisen sie auf die allgemeine Problematik von Korrelationsanalysen hin, die zwar Aussagen über den Zusammenhang zweier Größen, aber nicht zur ursächlichen Richtung der Wirkungsbeziehungen geben können. Dieser Mangel wurde im HEFAP dadurch gemildert, daß versucht wurde, Wirkungsvermutungen über theoriegestützte Plausibilitätsargumente zu gewinnen.

Ein weiteres (durchaus allgemeines) Problem liegt in der „Datenerhebung per Fragebogen“ gegründet und dem Umstand, daß manche daraus abgeleiteten Variablen - Eingruppierungen schlicht deshalb nicht verlässlich oder gar falsch sind, weil einzelne Unternehmen die Bögen halbherzig, subjektiv oder oberflächlich ausfüllen.

⁵⁰ Biallo, Die geheimen deutschen Weltmeister (1993).

⁵¹ So beinhaltet z.B. die von Biallo ermittelte Erfolgsstrategie der Krones AG, eines Produzenten für Flaschenabfüllanlagen: 1) Betonte Bemühung um Kundennähe. 2) Herstellung von (technisch überlegenen) Spezialprodukten. 3) Aufbau eines weltumspannenden Firmenverbundes. 4) Hohe Aufwendungen in Forschung & Entwicklung. 5) Besondere Betonung der Bedeutung der Mitarbeiter.

Datenerhebungen per Fragebogen haben systematisch Vorteile, aber den Nachteil, daß dabei unternehmensspezifische („individuelle“) Merkmale nicht erkannt werden. Auf die sich durch selektive Vorgehensweise bei der Erfolgsfaktorenforschung zwangsläufig ergebende Einseitigkeit der Ergebnisse weist z.B. auch Rudolph⁵² bei der Reflexion einer Reihe von entsprechenden empirischen Arbeiten (darunter auch der hier betrachteten) hin. Ihm geht es dabei weniger um das methodische Vorgehen, als um die einseitige Betrachtungsweise („Ökonomen stoßen nur auf dem ökonomischen Denken zuordenbare Erfolgsmerkmale“), die „wie ein Filter wirkt, der von dem gesamten Spektrum möglicher Erfolgsvoraussetzungen nur einen kleinen Teil durchläßt“. Die so gewonnen Forschungsergebnisse sind nach Rudolph „nicht falsch, aber sie sind unvollständig, denn sie stellen nur eine Facette der viel komplexeren Realität dar.“

Eine ähnlich allgemeine (und auch konkret im Zusammenhang mit der Studie von Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum zu diskutierende) Schwachstelle der Erfolgsfaktorenforschung liegt bei der Erhebung der jeweils als erfolgreich einzustufenden Unternehmungen. Erfolg wird mit Hilfe von Effizienzindikatoren gemessen; in der hier besprochenen Untersuchung waren dies der Cash Flow und der Return on Investment, beide erhoben via Selbsteinschätzung der Probanden. Ungeachtet der sich aus dieser Selbsteinschätzung ergebenden Unsicherheit sind diese Größen zwar wichtige, aber nur unvollständige⁵³ Weiser für „gesicherten“ Unternehmenserfolg. Wie nah bei zu enger oder einseitiger Betrachtungsweise Erfolg und Mißerfolg von Unternehmen beieinanderliegen können, zeigt eine Studie über die Entwicklung der von Peters/Waterman beschriebenen Erfolgsfaktoren, über die Sprenger⁵⁴ berichtet. Nach Rudolph⁵⁵ entspricht deshalb „die Beschränkung auf etwa zwei oder drei Indikatoren einer Verkürzung der Realität.“

⁵² Rudolph, Erfolgreich überlegen (1996), S. 35.

⁵³ Daschmann (Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, 1994, S. 74 u. 75) stellte in 75 untersuchten Studien der Erfolgsfaktorenforschung 56 verschiedene Effizienzindikatoren fest, wobei fast allen Untersuchungen mehrere Indikatoren zugrundelagen.

⁵⁴ Reinhard K. Sprenger (Mythos Motivation, Frankfurt a. M. - NY 1995) weist auf eine Studie hin, „nach der mindestens 14 der ehemals 43 von Peters/Waterman bejubelten Firmen nur 2 Jahre später in den Mißerfolg abgerutscht sind“.

⁵⁵ Rudolph, (a.a.O.), S. 36.

V. Beispiele zum Komplex „Erfolgsfaktoren als Elemente von Managementansätzen“

V. 1. Qualität und Markterfolg

Unternehmenserfolg im engeren Sinn wird vom Markterfolg abgeleitet; Markterfolg stiftet sowohl Mitarbeiternutzen (gemessen an Mitarbeiterzufriedenheit) und Kundennutzen (gemessen an Kundenzufriedenheit) als auch Betriebsnutzen (gemessen an Rentabilität).⁵⁶

Für den Markterfolg relevante Kriterien sind die Steuerungsdimensionen Qualität, Zeit und Kosten. Diese Marktkriterien werden zu Erfolgsfaktoren, wenn es gelingt, sie dergestalt optimal zu gestalten, daß der Betrieb damit den höchsten Kundennutzen schaffen kann.⁵⁷ Dies soll am Beispiel des Faktors Qualität noch schlaglichtartig beleuchtet werden.

Der Bedeutungszuwachs dieser Bestimmungsgröße für den Unternehmenserfolg ist auf eine Vielzahl von Gründen zurückzuführen, die nicht unabhängig voneinander sind.⁵⁸ So ist die Qualität zum Beispiel eine Bestimmungsfaktor der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und muß sich an den sich laufend erhöhenden Kundenanforderungen messen lassen. Die früher häufig als unvereinbar betrachtete gleichzeitige Qualitäts- und Produktivitätssteigerung wird als eine Folge intensiver Qualitätskostenforschung zunehmend möglich.

Deming⁵⁹ stellt die Zusammenhänge als „Kettenreaktion“ (Deming - Kette) mit Ausgangsfaktor „Qualitätsförderung“ dar; ihm folgen bis zum „Unternehmenserfolg“ am Ende der Kette die Produktivitätsverbesserung, die Kostenreduzierung, die Preisreduzierung, die Steigerung des Marktanteils, die Sicherung der Position und die Sicherung der Arbeitsplätze.

Auch die im Rahmen des PIMS - Programms erarbeiteten Ergebnisse belegen, daß die Qualität von Produkten und Dienstleistungen in ganz erheblichem Umfang zum Erfolg von Unternehmungen beitragen kann.⁶⁰

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Adamer und Kaindl⁶¹, die „einem kompromißlosen Qualitätsstreben“ branchenübergreifend bei allen untersuchten Markt- und Weltmarktführern Erfolgsfaktor - Status zuerkennen.

⁵⁶ nach Beyer, Vorlesung zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, FAU - Erlangen, SS 1998.

⁵⁷ nach Beyer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement (1997), S. 34.

⁵⁸ nach Beyer (a.a.O.), S. 33.

⁵⁹ Deming (1986), zit. nach Beyer (a.a.O.), S. 36.

⁶⁰ Das Forschungsprogramm Profit Impact of Market Strategies (PIMS) läuft seit Anfang der 60er Jahre (initiiert von F. Borch bei General Electric und wissenschaftlich von S. Schoeffler geleitet). Erklärtes Ziel der Forschungsbemühungen ist die Aufdeckung von Erfolgsfaktoren im Sinne spezieller Gesetzmäßigkeiten („laws of the market place“); an das Programm angeschlossen sind heute über 450 größere US - Unternehmen (Gabler - Wirtschaftslexikon, 1988¹²).

⁶¹ Adamer/Kaindl, Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern (1994).

Umgesetzt finden sich diese Erkenntnisse in einer ganzen Reihe von aktuellen Strategieansätzen wie z.B. dem Total Quality Management (TQM) oder den mit den DIN ISO - Normen 9000 - 9004 umrissenen Qualitätsmanagementsystemen.

V. 2. Verbindung der in Abschn. III vorgestellten Erfolgsfaktoren zum Synergiemanagement

Zwischen allen das Unternehmensgeschehen bestimmenden Abläufen und Funktionen und den in der Erfolgsfaktorenforschung ermittelten Parametern bestehen vielschichtige, sensible Verbindungen.

Ein Führungsansatz, in dem alle externen und internen Unternehmensprozesse als vernetzte Gesamtheit betrachtet werden, stellt das Synergiemanagement dar. Das Synergiemanagement ist definiert als „ein anwendungsorientierter Gesamtansatz einer vernetzten Führung im Sinne eines ziel- bzw. führungserfolgsorientierten Zusammenwirkens fremd- und partiell selbstgesteuerter Markt-, Verhaltens- und Geschäftsprozesse“.⁶² Bei diesem Ansatz wird unterstellt, daß sich alle Teilprozesse eines Betriebes auf vier eng vernetzte Prozesse

- drei Grund- oder Basisprozesse (*Markt-, Verhaltens- und Geschäftsprozesse*) und
- einen *Steuerungsprozeß*

reduzieren lassen.⁶³

Wie in der nachfolgenden Tabelle (Abb. 7) gezeigt wird, lassen sich die in Abschnitt III erläuterten Erfolgsfaktoren allen vier Prozessen des Synergiemanagements zuordnen.

Abb. 7: Zuordnung der von Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1994) ermittelten Erfolgsfaktoren zu den Basis- und Steuerungsprozessen im Synergiemanagement.

Faktor	Erläuterung	Schlagwort	Querverweis	Prozeß im Synergiemanagement
(1) Innovationsmanagement	Entwicklung neuer Ideen, Techniken, Produkte	hohes Innovations-tempo	Modernes Projektmanagement	G Geschäfts-
(2) Zeitmanagement	Zeit als Wettbewerbsdeterminante	überlegene Handhabung der Ressource Zeit	arbeits-, betriebs-, prozeßorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(3) Leitbild	Kenntnis und Akzeptanz der (stimmigen) Unternehmensziele bei allen Mitarbeitern	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	intensives Bemühen um Motivation der Mitarbeiter	V Verhaltens-

⁶² Beyer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement (1997), S. 20.

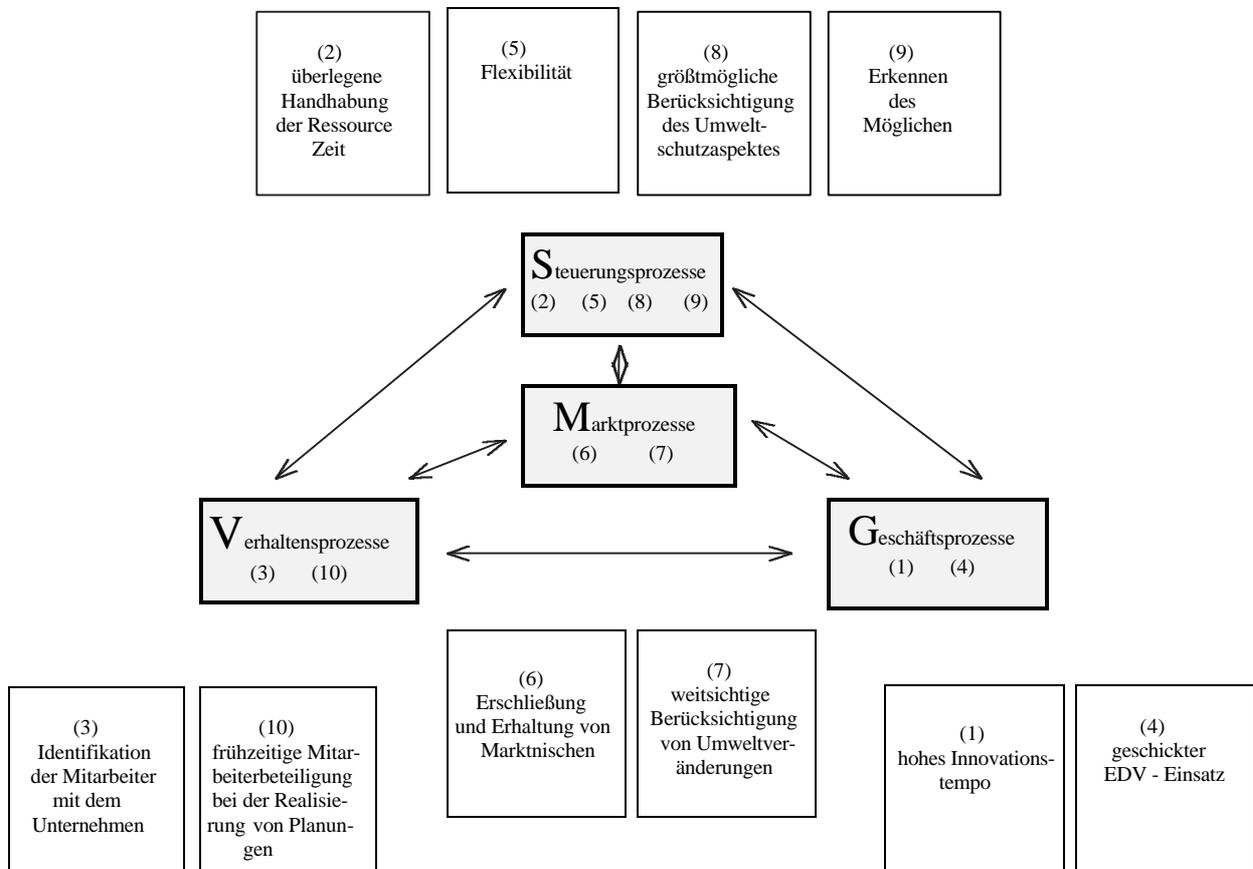
⁶³ nach Beyer (a.a.O.), S. 15.

(4) EDV - Einsatz	Beschleunigung der Abläufe bei gleichzeitiger Kostenersparnis	geschickter EDV - Einsatz	EDV - Einsatz zur Optimierung der Geschäftsabläufe	G Geschäfts-
(5) Planung	operatives und flexibles Agieren statt strategischer Planung	Flexibilität	zunehmende Umweltkomplexität bedingt wachsende Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit	S Steuerungs-
(6) Marktliche Umweltfaktoren	erfolgreiche Begegnung des Konkurrenzdrucks	Erschließung und Erhaltung von Marktnischen	Streben nach Kundennähe, Kundenorientierung und Kundenbindung	M Markt-
(7) Strategiekontrolle	(rechtzeitiges) Erkennen neuer, sich abzeichnender Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt	weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen	Berücksichtigung der Entwicklung auf dem Kunden-, Lieferanten- und Kapitalmarkt	M Markt-
(8) Umweltschutzmanagement	Bestreben nach umweltgerechter Gestaltung des Produktionsprozesses und der Produkte	größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes	umweltorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(9) Faktoren Strategischer Wahl	Fähigkeit zur Erstellung und Umsetzung von Langzeit - Konzepten	Erkennen des Möglichen	zielorientierte Planung und Realisierung	S Steuerungs-
(10) Strategieimplementation	erfolgreiche Umsetzung von Strategien durch Einbeziehung aller Mitarbeiter	frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen	Mitarbeiter als wichtigster Erfolgsfaktor	V Verhaltensprozesse

Quelle: eigene Darstellung

Die Zusammenhänge sind in Abb. 8 noch einmal vereinfacht dargestellt.

Abb. 8: Erfolgsmerkmale und die (intern und extern orientierten) Teilprozesse von Betrieben



Quelle: Aufbau nach Beyer 1997 (Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum 1996)

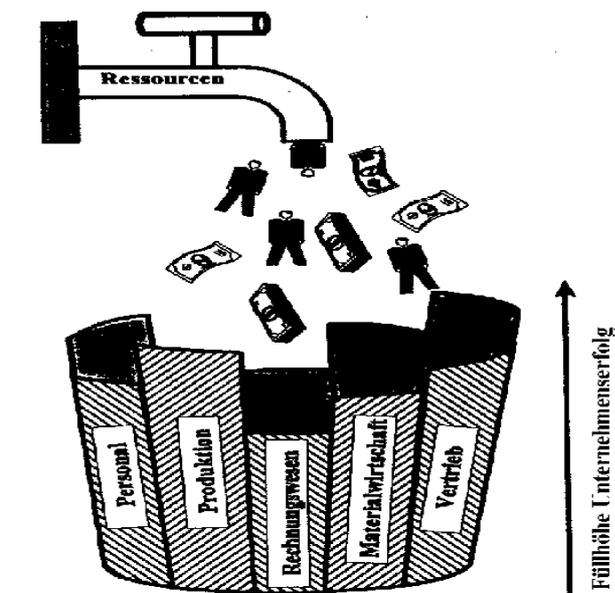
VI. Schlußbetrachtung

Der Suche nach Ausprägungen oder Strukturen, die betrieblichen Erfolg gewährleisten, kommt aus naheliegenden Gründen schon seit jeher besondere Bedeutung zu. Im Mittelpunkt stehen dabei die Fragen, wie sich Erfolg verlässlich erfassen läßt und welche Faktoren Erfolg bewirken bzw. langfristig sichern.

Auf das Plädoyer Rudolphs⁶⁴ für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff und auf seine Forderung nach einer entsprechenden ganzheitlichen Betrachtung (unter Berücksichtigung aller - auch der nicht unmittelbar ökonomischen - Effizienzindikatoren und deren vielschichtigen Wechselwirkungen) wurde an verschiedener Stelle in der Arbeit hingewiesen.

Auf die Notwendigkeit, auch die zentralen Einflußgrößen des Unternehmenserfolgs, die Erfolgsfaktoren, als die „Basis einer strategischen Unternehmensführung ... und Mittelpunkt der strategischen Unternehmensplanung“ einer ganzheitlichen Betrachtung zu unterziehen und auf das weite Forschungsfeld, das sich hier vor allem für die empirisch orientierte Betriebswirtschaftslehre ergibt, weist u. a. Daschmann⁶⁵ hin. Die Forderung leuchtet ein; die bekannte Konsequenz, daß in einem vernetzten System (vereinfacht) derjenige Bereich die Höhe des Unternehmenserfolgs bestimmt, der den niedrigsten Entwicklungsstand aufweist, läßt sich anschaulich am Beispiel des sogenannten Liebig'schen Eimers demonstrieren:

Abb. 9: Der Engpaß bestimmt den Unternehmenserfolg



Quelle: nach Kottmann (1993), verändert

⁶⁴ Rudolph, Erfolg von Unternehmen (1996).

⁶⁵ Daschmann, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen (1994), S. 196f u. a. anderer St.

Literaturverzeichnis

- ADAMER, M.M./ KAINDL, G.:
Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern: Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes. R. Hampp V., München und Mering 1994.
- APITZ, K./ HOLZ, B.F./ GÄBLER, W./ WIECZORCK, B.J./ POTZ, L.G.:
Erfolgsfaktoren von Marktführern. V. Moderne Industrie, Landsberg a. L. 1989.
- BEYER, H.-T.:
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Selbstv., Universität Erlangen - Nürnberg und Technische Universität Illmenau 1997.
- BIALLO, H.:
Die geheimen deutschen Weltmeister: Mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien. Ueberreuter V., Wien 1993.
- DASCHMANN, H.-A.:
Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Schäffer - Poeschel V., Stuttgart 1994.
- GABLER - WIRTSCHAFTSLEXIKON in 6 Bänden.
12., vollständig neubearbeitete und erweiterte Aufl.. Gabler V., Wiesbaden 1988.
- KOTTMANN, K. (Hrsg):
Unternehmensqualität: Überblick über die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. V. Teubner, Stuttgart 1993.
- LINDNER, A./ ADAMER, M.M./ KAINDL, G.:
Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Bonn, B 23/96, 31.05.1996.
- MÜNCH, J.:
Personal u. Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren. Neresv., Hochheim a.M. 1997.
- NAGEL, K.:
Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe. 3. Aufl.. V. Mod. Industrie, Landsberg a. L. 1989a.
- NAGEL, K.:
Zweihundert Strategien, Prinzipien und Systeme für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg. 2. Aufl.. V. Moderne Industrie, Landsberg a. L. 1989b.
- PETERS, T.J./ WATERMAN, R.H.:
Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US - Unternehmen lernen kann. [Originaltitel: In Search of Excellence]. V. Mod. Industrie, Landsberg a. L. 1983.

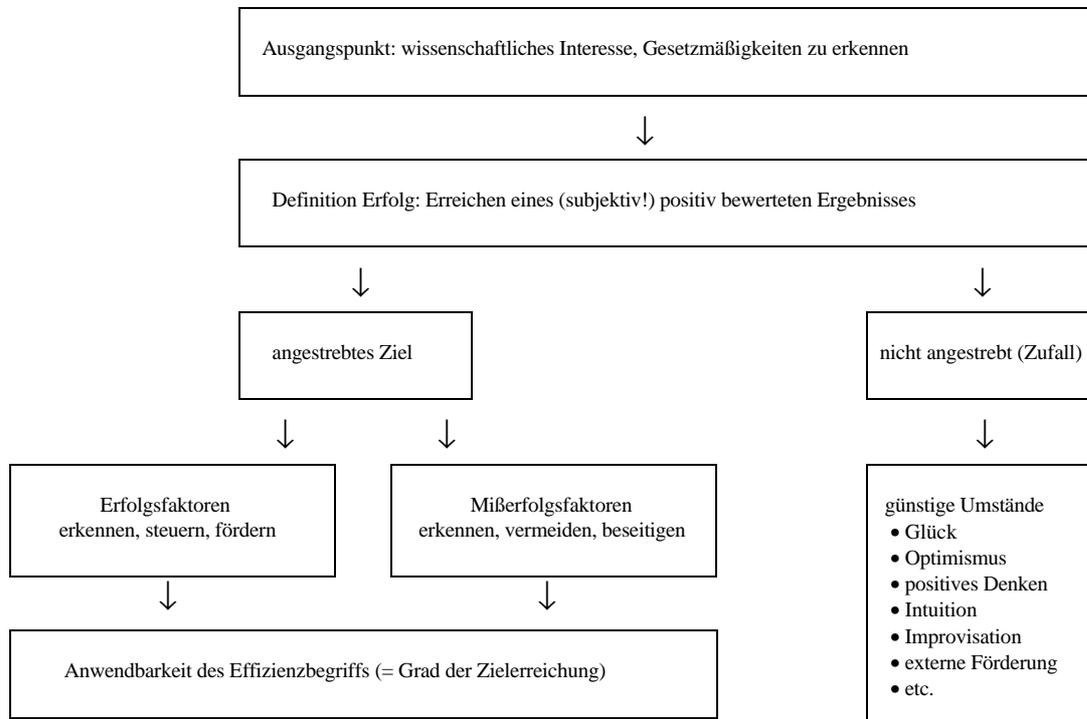
- PREIS, A.:
Die MOP-Formel: Erfolgsstrategien für dynamische Unternehmer. Gabler V., Wiesbaden 1994.
- RUDOLPH, H.:
Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Bonn, B 23/96, 31.05.1996.
- SIMON, H.:
Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus V., Frankfurt a. M. 1996a.
- SIMON, H.:
Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Bonn, B 23/96, 31.05.1996 (1996b).
- STEINLE, C./ KIRSCHBAUM, J./ KIRSCHBAUM, V.:
Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. FAZ - Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt a. M. 1996.
- STEINLE, C.:
Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der betrieblichen Praxis: Empirische Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Bonn, B 23/96, 31.05.1996.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Das „Erfolgsfaktoren - Hufeisen“ der dritten Erhebungswelle (S. 9)
- Abb. 2: Entwicklung der verdichteten Erfolgsfaktoren im Zeitablauf (S. 11)
- Abb. 3: Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale und Erfolg im HEFAP (S. 13)
- Abb. 4: Wirkung des Erfolgsfaktors Nr. 1 „Innovationsmanagement“ (S. 13)
- Abb. 5: Wirkung des Erfolgsfaktors Nr. 10 „Strategieimplementation“ (S. 13)
- Abb. 6: Die „Sowohl - als auch“ - Philosophie der Hidden Champions“ (S. 18)
- Abb. 7: Zuordnung der von Steinle et. al. (1994) ermittelten Erfolgsfaktoren zu den Basis- und Steuerungsprozessen im Synergiemanagement (S. 21)
- Abb. 8: Erfolgsmerkmale und die (intern und extern orientierten) Teilprozesse von Betrieben (S. 22)
- Abb. 9: Der Engpaß bestimmt den Unternehmenserfolg (S. 23)
- Abb. 10: Differenzierung des Erfolgsbegriffes (S. 26)
- Abb. 11: Ergebnis der Erfolgsfaktor - Erfolgspotential - Korrelationsanalysen (S. 26)

Anhang

Abbildung 10: Differenzierung des Erfolgsbegriffes



Quelle: nach Rudolph (1996), verändert

Abbildung 11: Ergebnis der Erfolgsfaktor - Erfolgspotential - Korrelationsanalysen

Erfolgspotentiale Erfolgsfaktoren	Vertriebskosten	Verwaltungskosten	Rüstzeit	Qualität	Absatzmenge	Lieferzeit	Handlungsfähigkeit	Lernfähigkeit	Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit
1 Innovationsmgt.	0,17 ¹⁾	0,23	0,20	0,25	0,27		0,23	0,24	0,30
2 Zeitmgt.		0,14	0,14			0,17	0,28		
3 Leitbild				0,13			0,22	0,18	0,24
4 EDV - Einsatz			0,20	0,20	0,12	0,13	0,26	0,31	0,18
5 Planung								0,16	
6 Marktliche Umweltfaktoren									
7 Strategiekontrolle			0,21		0,17	0,15	0,21	0,20	0,13
8 Umweltschutzmgt.			0,19		0,17	0,16	0,25	0,22	
9 Faktoren Strategischer Wahl				0,08				0,15	
10 Strategieimplementierung							0,13	0,16	

¹⁾ Die Zahl gibt die Stärke des statistischen Zusammenhangs an.

Quelle: nach Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), verändert



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>