

# Welche Faktoren Unternehmen erfolgreich machen

Trotz zunehmendem Wettbewerb und steigendem Kostendruck behaupten sich einige Unternehmen seit Jahren hervorragend auf dem Markt. Wie eine Untersuchung belegt, gibt es fünf Kriterien, durch die sich exzellente Unternehmen von den weniger erfolgreichen unterscheiden.

CHRISTOPH SCHUMACHER

**D**as Jahr 2009 war ein bewegendes Jahr – noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland sank die Wirtschaftsleistung so stark. Die Einbrüche auf den nationalen und internationalen Ab-

Dr. Christoph Schumacher ist Geschäftsführer der Forum Marketing- und Kommunikationsberatung GmbH in 55129 Mainz, Tel. (0 61 31) 3 28 09-1 60, schumacher@forum-mainz.de

satzmärkten stellten das Management vieler Unternehmen vor historische Herausforderungen. Kaum ist die Absatzkrise des vergangenen Jahres Geschichte, droht eine Beschaffungs-, Produktions- und Fachkräftekrise.

Immer wieder erleben Unternehmen Phasen des Umbruchs und der Veränderung – sei es als Folge wirtschaftlicher Rezession, inter-

ner Umstrukturierungen, von Wachstum oder eines Wechsels im Topmanagement. Wichtig dabei ist: Regelmäßig erfolgt die Weichenstellung für nachhaltigen Erfolg oder Misserfolg in solchen Phasen. Die Mechanismen des Erfolgs treten schärfer umrissen zutage als in wirtschaftlichen Hochphasen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen umfassende Managementkonzepte zur Sicherung und Steigerung der Produkt-, Service- und Unternehmensqualität immer mehr an Bedeutung. Dabei erschwert die Vielfalt der konkurrierenden Konzepte allerdings die Wahl eines geeigneten Ansatzes, zumal den Unternehmen auch empirisch gesicherte Erkenntnisse fehlen, welche Maßnahmen und Vorgehensweisen tatsächlich erfolgversprechend sind. An dieser Stelle Licht ins Dunkel zu bringen, hat sich eine wissenschaftliche Untersuchung zum Ziel gesetzt: das Excellence Barometer.

## Managementkonzepte zur Sicherung und Steigerung der Qualität

Ausgangspunkt der Studie ist die Erkenntnis, dass nahezu alle Branchen seit Jahren von zunehmendem Wettbewerb und wachsendem Kostendruck geprägt sind. Gleichzeitig behaupten sich einige Unternehmen auch in diesem Kontext auf hervorragende

**Das Management in erfolgreichen Unternehmen erweist sich in den Bereichen fachlich-technische Kenntnisse, kaufmännische Ausbildung, soziale und persönliche Fähigkeiten sowie Management-Kompetenzen als durchgängig höher qualifiziert.**

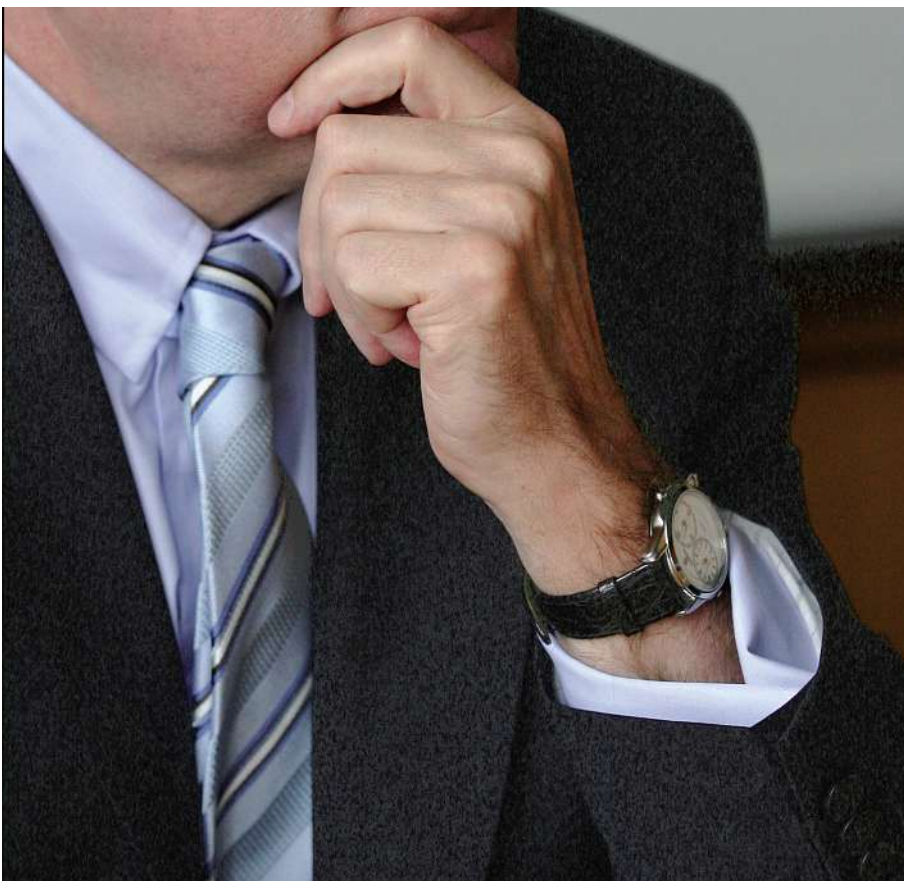


Bild: Stephanie Hofschlaeger/pixelio.de

Art und Weise und sind so ein Vorbild für andere. Doch was sind die Erfolgsstrategien dieser Unternehmen? Welche Managementkonzepte zur Steigerung des Erfolgs sind vielversprechend? Aufgrund der Vielfalt der konkurrierenden Systeme und der unterschiedlichen Ausgangssituationen wird es für Unternehmen immer schwerer, den geeigneten Ansatz zu identifizieren. Dazu fehlten vor dem Excellence Barometer auch empirisch gesicherte Erkenntnisse über unternehmerische Erfolgsfaktoren. Das Excellence Barometer schließt seit 2001 diese Lücke.

Nach jahrelangen Untersuchungen konnten folgende fünf Kriterien ermittelt werden, in denen sich exzellente Unternehmen besonders von den weniger erfolgreichen unterscheiden:

► Erstens setzen erfolgreiche Unternehmen darauf, ihre Kunden emotional an sich zu binden.

Sie investieren stärker in die Zufriedenheit ihrer Kunden als die weniger erfolgreichen. Außerdem sind die Prozesse in diesen Unternehmen deutlich stärker auf den Kunden ausgerichtet. Generell müssen die Unterneh-

**Veranstaltungshinweis**

## Deutschlands Kundenchampions gesucht

Im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands Kundenchampions“ suchen die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), Frankfurt am Main, und die Forum Marketing- und Kommunikationsberatung GmbH, Mainz, die Unternehmen mit den besten Kundenbeziehungen in Deutschland. „Deutschlands Kundenchampions“ sind hervorragende, empirisch belastbare Beispiele, die beweisen, dass eine konsequente Service- und Kundenorientierung eine zentrale Möglichkeit für Unternehmen ist, sich am Weltmarkt erfolgreich zu positionieren.

Grundlage des Wettbewerbs ist ein mehrstufiger Prozess: Erster Schritt ist eine Selbstbewer-

tung anhand eines ausführlichen Fragenkatalogs, es folgen eine Erhebung unter 100 Kunden der Firma und eine Fremdbewertung der auf diesen beiden Stufen ermittelten Top Ten durch DGQ-Experten.

Am bundesweiten Wettbewerb können alle Unternehmen ab zehn Mitarbeitern teilnehmen, die ihre Geschäftstätigkeit in Deutschland haben. Erstmals in diesem Jahr werden die Kundenchampions in den Klassen große, mittlere und kleine Unternehmen ausgezeichnet. Anmeldeschluss ist der 31. Dezember 2010. Weitere Informationen unter: [www.deutschlands-kundenchampions.de](http://www.deutschlands-kundenchampions.de)

men unter den Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs mit steigenden Kosten für die Gewinnung neuer Kunden rechnen, so dass sich die Bindung der Bestandskunden als wichtiger Erfolgsfaktor erweist. Um die

Loyalität der Kunden ist es jedoch nicht zum Besten bestellt: Immer häufiger wechseln Kunden den Anbieter – zum Beispiel aufgrund eines Preisvorteils – obwohl sie bisher sehr zufrieden waren. Die Untersuchungen



Bild: Peter Kirchhoff/pixelio.de

In weniger erfolgreichen Unternehmen wird häufiger fremdgesteuert gehandelt und wahrgenommenen Trends gefolgt. Bei den Exzellenten steht dagegen die Frage im Vordergrund, was dem Unternehmen langfristig Nutzen stiftet.

belegen, was für die Bindung der Kunden wichtig ist: Damit Kunden dauerhaft einem Unternehmen treu bleiben, ist mehr als eine gute Leistung erforderlich. Der Kunde muss emotional erreicht werden, und das geht über zwei Einflussgrößen: zum einen über die Marke, die sich in der Bekanntheit, vor allem aber im Image niederschlägt, zum anderen über den Faktor Mensch – also die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden. Erfolgreiche Unternehmen investieren daher nicht nur in das Zufriedenheitsmanagement, sondern auch in die Markenpositionierung und Mitarbeitermotivation.

► Zweitens sind die Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen höher qualifiziert und haben das ausgewogenere Kompetenzprofil.

Das Management in erfolgreichen Unternehmen erweist sich in den Bereichen fachlich-technische Kenntnisse, kaufmännische Ausbildung, soziale und persönliche Fähigkeiten sowie Managementkompetenzen als durchgängig höher qualifiziert. Doch damit nicht genug. Es verfügt im Vergleich zu den Führungskollegen aus weniger erfolgreichen Unternehmen auch über das ausgeglichene Kompetenzprofil. Während dort im Management sehr einseitige Begabungen im fachlich-technischen Bereich dominieren, verfügen die Führungskräfte der Erfolgreichen auch über ähnlich gut ausgeprägte kaufmännische, soziale und persönliche Talente – wenngleich insgesamt diese für eine Führungsaufgabe so wichtigen Fähigkeiten durchgängig nicht das Niveau der fachlichen Qualifikation erreichen.

► Drittens stehen in erfolgreichen Unternehmen die Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Nirgends laufen die wahrgenommene und die tatsächliche Relevanz für den Unternehmenserfolg so weit und konsistent auseinander wie bei der Mitarbeiterorientierung. Tatsächlich ist sie in den erfolgreichen Unternehmen mehr als nur ein Lippenbekenntnis. Die konsequente Ausrichtung an den Mitarbeitern beginnt mit fundierten Informationen über ihre Erwartungen und Wahrnehmungen – daher führen erfolgreiche Unternehmen Befragungen ihrer Mitarbeiter häufiger, systematischer und professioneller als weniger erfolgreiche durch. Auch die Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen spielt insgesamt bei den Erfolgreichen eine größere Rolle, mit dem Ergebnis, dass Veränderungsprozesse schneller und mit deutlich weniger Widerstand aus der Belegschaft bewältigt werden können. Außerdem besitzen sämtliche Instrumente zur Bindung und Motivation der Mitarbeiter bei den erfolgreichen Firmen einen deutlich größeren Stellenwert.

► Viertens sind erfolgreiche Unternehmen konsequenter.

Die exzellenten und die weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden sich nicht nur in der Häufigkeit, mit der bestimmte Instrumente eingesetzt werden, sondern vor allem auch in der Konsequenz. Das fängt bei der Motivation an: In weniger erfolgreichen Unternehmen wird häufiger fremdgesteuert gehandelt, das bedeutet, man folgt wahrgenommenen Trends oder reagiert auf externe Anforderungen, beispielsweise von Kundenseite. Bei den Erfolgreichen steht im Gegensatz dazu die Frage im Vordergrund, was dem Unternehmen langfristig Nutzen stiftet.

► Fünftens setzen erfolgreiche Unternehmen konsequent auf den Erfolgsfaktor „Kommunikation“.

Bei keinem der untersuchten Erfolgsfaktoren beurteilen die deutschen Unternehmen ihre eigene Leistungsfähigkeit so skeptisch wie bei der Kommunikation – dies gilt in gleichem Maße für die Erfolgreichen wie für die weniger Erfolgreichen. Dies ist umso bemerkenswerter, als zahlreiche Untersuchungsergebnisse darauf hindeuten, dass sowohl die interne als auch die externe Kommunikation eine große Bedeutung für den Erfolg haben. Auf der anderen Seite kann dieser Befund nicht überraschen, korrespondiert er doch mit der bereits beschriebenen Produktneurose deutscher Unternehmen: Da viele deutsche Führungskräfte davon überzeugt sind, ihre Unternehmen über die Qualität der Produkte alleine erfolgreich positionieren zu können, fällt flankierenden Maßnahmen nur eine untergeordnete Rolle zu. Dabei zeigt schon der Blick auf den Hintergrund des höchsten formellen Entscheiders, dass im Bereich der Kommunikation riesige Potenziale nicht genutzt werden.

### Auch kommunikative und soziale Kompetenzen sind wichtig

Denn Unternehmen mit einem höchsten formellen Entscheider aus dem Marketing sind signifikant erfolgreicher. Und das kommt nicht von ungefähr: In diesen Unternehmen verfügen die Führungskräfte über ein vergleichsweise ausgewogenes Profil, bei dem außer der fachlichen auch kommunikative und soziale Kompetenzen stark entwickelt sind – und damit die Sensibilität für die Funktion der Kommunikation. **MM**