

## **Bestimmung von Erfolgsfaktoren**

Die Erfolgsfaktorenforschung hat sich bisher weitgehend auf den Versuch der Feststellung von "objektiven" Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg in bestimmten Branchen oder über Branchen hinweg beschränkt. Eine solche Bestimmung der Erfolgsfaktoren erscheint allerdings weitestgehend nutzlos, weil die Information allen Wettbewerbern im Markt zur Verfügung steht. Würden sich alle danach orientieren, hörten die Erfolgsfaktoren auf, solche zu sein. Erfolgsfaktoren bestehen also nur solange, als sie nicht von allen Entscheidungsträgern in miteinander konkurrierenden Unternehmen in gleicher Weise wahrgenommen werden. Die Suche nach Erfolgsfaktoren in einem Markt oder Marktsegment kann mit der Bestimmung der (möglichen) Leistungsabnehmer und der wichtigsten anderen Anspruchsträger beginnen. Diese haben spezifische Ansprüche und Erwartungen an im Markt tätige Unternehmen und deren Leistungen sowie an etwaige Lösungen ihrer bestehenden Probleme. Potentielle Kunden von Kesselbauunternehmen könnten z.B. die Zertifizierung der Anbieter nach ISO 9001, die Einhaltung des vereinbarten Inbetriebnahmetermins und einen möglichst hohen Grad an Anlagenverfügbarkeit erwarten. Konsumenten könnten erwarten, von einem Kesselanbieter laufend über die neuesten technischen Entwicklungen informiert zu werden, und die öffentliche Verwaltung wird die Einhaltung ihrer Abgasvorschriften verlangen. Abbildung 1 zeigt ein Formular, mit dessen Hilfe man den im weiteren zu beschreibenden Analyseprozess unterstützen kann. Ansprüche und Erwartungen werden nicht nur aufgelistet sondern gleichzeitig in drei Kategorien unterschieden: Muss-, Soll- und Kann- Erwartungen/Ansprüche.

Die erste Kategorie enthält solche Erwartungen und Ansprüche, für die es von Seiten der Anspruchsträger ein Mindestanspruchsniveau gibt, das zu überbieten nicht möglich ist oder nicht sinnvoll erscheint, da die Abnehmer nicht bereit wäre, eine Mehrleistung zu honorieren. Dies könnte z.B. bei der Forderung nach ISO-Zertifizierung oder der Forderung nach Lieferung "Just-in-time" durch einen OEM-Kunden der Fall sein. Da die Anspruchsträger in diesen Fällen eine genaue Vorstellung davon haben, was sie von einem potentiellen Lieferanten erwarten, gibt es keine (wirtschaftlich sinnvolle) Möglichkeit, sich in positiver Weise von anderen



Anbietern zu unterscheiden. Eine Unterschreitung des Anspruchsniveaus würde andererseits das unmittelbare Ausscheiden aus dem Kreis relevanter Anbieter bedeuten.

Anspruchsträger	Erwartungen, Ansprüche		Wichtigkeit	Benötigte Basisfaktoren	Fähigkeiten Ressourcen Erfolgsfaktoren
	Muß	Soll/Kann			
Kunden	ISO 9001		5	Zertifikat	Technisches Team Know-How EDV-Anbindung  schlanke Kostenstruktur Lagersteuerung Transportsystem  Engagement der Mitarbeiter für Kunden
	Just-In-Time	Simultaneous Engineering	4	PPS BDE	
		Lager vor Ort			
		Lagermenge u. -zusammensetzung	2		
	Spezifizierte Qualität	Persönliche Betreuung	3	F&E-Kapazität Qualitätskontrolle	
Konsulenten		Neuester Informationsstand	4		Aktive Bearbeitung von Konsulenten
Verwaltung	Einhaltung d. Emissionsvorschriften		5	Qualitätskontrolle F&E-Kapazität	
Umwelt	Entwicklungsmöglichkeit				
Wettbewerb	Zunahme der Wettbewerbsintensität		5		relative Kostenposition Bekanntheit/Reputation Distributionsgrad
Technologie	Entwicklung eines neuen Materials		2	Technologie-Infosystem Zugang zu Material	Entwicklungs-kooperation mit Lieferanten
Recht	Verschärfung der Umweltstandards		3	Zugang zu neuen Technologien	Einfluß auf Normensetzer Flexibilität der Produktion
	Technische Standardisierung		4		
Politik	Instabilität der Regierung		1		Informelle Kontakte zu einflußreichen Personen

Abb.1: Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen



Im Gegensatz dazu lassen Ansprüche und Erwartungen der Soll- und Kann-Kategorien bei der Erfüllung einen Spielraum für die Angebotsgestaltung offen. In die Soll-Kategorie fallen Ansprüche und Erwartungen von Anspruchsträgern, für die diese zwar ein Mindestanspruchsniveau besitzen, aber bereit sind, darüber hinausgehende Leistungen anzuerkennen und zu honorieren. Derartige Ansprüche wären zB die Simultaneous Engineering-Fähigkeit eines Anbieters von Punktschweißanlagen für die Automobilindustrie oder die persönliche Betreuung von Entscheidungsträgern bei Projekten im Industriebau.

Kann-Ansprüche und -Erwartungen sind den Anspruchsträgern möglicherweise noch nicht bewusst. Sie können durch das Angebot eines Unternehmens erst hervorgerufen werden. In jedem Fall haben die Anspruchsträger aber kein Mindestanspruchsniveau, weil sie keine ausreichenden Erfahrungen haben, welche die Bildung eines solchen zuließen. Sie sind aber in der Lage, Unterschiede in der Erfüllung des Anspruchs zu erkennen, und man kann davon ausgehen, dass sie auch bereit sind, diese zu honorieren. Ein Beispiel für einen derartigen Anspruch könnte die totale Entlastung des Betriebsleiters eines lokalen Abwasserreinigungsunternehmens von allen Wartungs- und Instandhaltungsaktivitäten an seiner Anlage sein. Selbst wenn er auf diesen möglichen Anspruch erst durch einen Anbieter aufmerksam gemacht wird, ist er in der Lage, Unterschiede in seiner Erfüllung zu erkennen und ist wahrscheinlich auch bereit, diese zu honorieren.

Nach der Feststellung aller Ansprüche der (potentiellen) Kunden und anderen wichtigen Anspruchsträger im Markt bzw. Marktsegment und ihrer Unterscheidung in Muss-, Soll-, Kann-Ansprüche, wird die Wichtigkeit ihrer Erfüllung aus Sicht der Anspruchsträger mit Hilfe einer Skala von 1 (= weniger wichtig) bis 5 (= sehr wichtig) zum Ausdruck gebracht. Wenn für diese Beurteilung im Unternehmen keine ausreichende Erfahrung von Organisationsmitgliedern mit engem Kundenkontakt, wie z.B. Kundenbetreuer, Anwendungstechniker, Instandhaltungspersonal, besteht, hat sich eine Erhebung der Wichtigkeit der Ansprüche und Erwartungen bei den Anspruchsträgern selbst mittels Konstantsummen-Skala oder Conjoint Analyse bewährt.



Dann werden im nächsten Schritt die Fähigkeiten und Ressourcen bestimmt, die ein Unternehmen besitzen muss, um diesen Ansprüchen und Erwartungen gerecht werden zu können. Für die Befriedigung von Muss-Erwartungen benötigte Fähigkeiten und Ressourcen werden als Basisfaktoren klassifiziert. Basisfaktoren sind Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Unternehmen benötigt, um in einem Markt von den potentiellen Kunden und anderen wichtigen Anspruchsträgern als relevanter Anbieter angesehen zu werden. Ein Zulieferer von Karosserieteilen an die Automobilindustrie muss z.B. über ein Produktionsplanungs- und Kontrollsystem sowie über eine entsprechende Distributionslogistik verfügen, wenn die Abnehmer von ihm verlangen, die benötigten Produkte "just-in-time" zuzustellen. Die Liste der Basisfaktoren wird durch Fähigkeiten und Ressourcen komplettiert, die ein Unternehmen besitzen muss, um mit Bedrohungen aus der absehbaren Entwicklung der Makroumwelt fertig zu werden.

Wenn z.B. die politische Situation in einem Markt nicht ganz stabil ist, muss ein Unternehmen über spezifische Fähigkeiten, wie z.B. die Pflege informeller Beziehungen mit einflussreichen Persönlichkeiten, oder spezielle Ressourcen, wie z.B. loyale einheimische Vertreter, verfügen.

Fähigkeiten und Ressourcen zur Befriedigung von Ansprüchen der Soll- und Kann-Kategorien sind Erfolgsfaktoren. Sie erlauben einem Unternehmen, seinen Anspruchsgruppen gegenüber attraktiver zu erscheinen als seine Mitbewerber. So kann ein industrieller Abnehmer z.B. von seinen Lieferanten die Fähigkeit zu Simultaneous Engineering erwarten. In Abhängigkeit von der Qualität der verfügbaren technischen Teams, dem einschlägigen Know-how und der informatorischen Anbindung werden die Lieferanten für ihn mehr oder weniger attraktiv erscheinen. Zusätzliche Erfolgsfaktoren ergeben sich aus Chancen, welche die absehbare Entwicklung der Makroumwelt mit sich bringt. So kann z.B. die Fähigkeit, den Prozess der Normensetzung in einem Land zu beeinflussen, erheblich zum Differenzierungspotential eines Anbieters von Telekommunikationsgeräten gegenüber seinen Konkurrenten beitragen.

Ein Problem dieser Vorgangsweise bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren in einem Markt ist die Gegenwartsbezogenheit. Leistungsabnehmer und andere wichtige



Anspruchsträger sind kaum in der Lage, zuverlässige Aussagen über ihre Erwartungen und Ansprüche am strategischen Zeithorizont zu machen. Es erscheint daher hilfreich, sich der Szenariotechnik zu bedienen. Erstellt nämlich das Strategieentwicklungsteam zwei denkbare, möglichst unterschiedliche Entwicklungsrichtungen der Makroumwelt, kann es die daraus folgende Struktur der Marktumwelt abschätzen und darauf abgestimmte Handlungsalternativen entwickeln.

