

## 2 Von Kenngrößen und anderen Zahlen, Fakten, Formeln

### 2.1 Die Größenstruktur der Wirtschaft

Die Berichterstattung in den Medien befasst sich überwiegend mit den großen Unternehmen (eine der rühmlichen Ausnahmen ist das „Mittelstandsforum“ in der Süddeutschen Zeitung). Die mediale Konzentration auf große Unternehmen vermittelt in Bezug auf die Anzahl und Größe der Betriebe und der darin Beschäftigten den Anschein, dass es Großfirmen sind, die weitreichend Beschäftigung bieten. Dies ist ein verzerrtes Bild. Um es zu korrigieren, ist es nützlich, sich die Struktur und Unternehmensgrößen der etwa 3 Millionen deutschen Betriebe vor Augen zu halten: 70 Prozent aller Beschäftigten sind in Kleinst-, Klein- und mittelgroßen Betrieben beschäftigt.<sup>(1)</sup> 30 Prozent aller Beschäftigten sind in Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern tätig, welche ihrerseits nur 0,3 Prozent aller Betriebe darstellen. Von den gut zwei Millionen Betrieben, die sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter beschäftigen, haben 81 Prozent weniger als zehn Mitarbeiter und einen Umsatz unter 500 000 Euro.<sup>(2)</sup> Für das Jahr 2000 konnte das Institut für Mittelstandsforschung belegen, dass von allen deutschen Unternehmen 94,8 Prozent nicht konzerngebunden, sondern eigengeführt sind.<sup>(1)</sup>

Die folgenden Abbildungen vermitteln Ihnen einen Überblick über den Mittelstand in Deutschland und seine volkswirtschaftliche Bedeutung.<sup>(3)</sup> Berücksichtigt man, dass auch viele Großbetriebe ihre Mitarbeiter nicht an einem einzigen Standort beschäftigen, sondern in kleineren „Unterfirmen“ oder Zweigen, kann man sagen, dass die überwiegende Zahl der Beschäftigten in Deutschland in Unternehmensbereichen kleinerer und mittlerer Größe arbeitet. Ein klassisches Beispiel dafür sind die etwa 40 000 Bankfilialen mit im Durchschnitt weniger als 15 Mitarbeitern. Diese gehören zwar zu einem Großbetrieb; ihre interne Funktionsweise lässt sich indes durchaus als die eines Kleinbetriebes beschreiben.

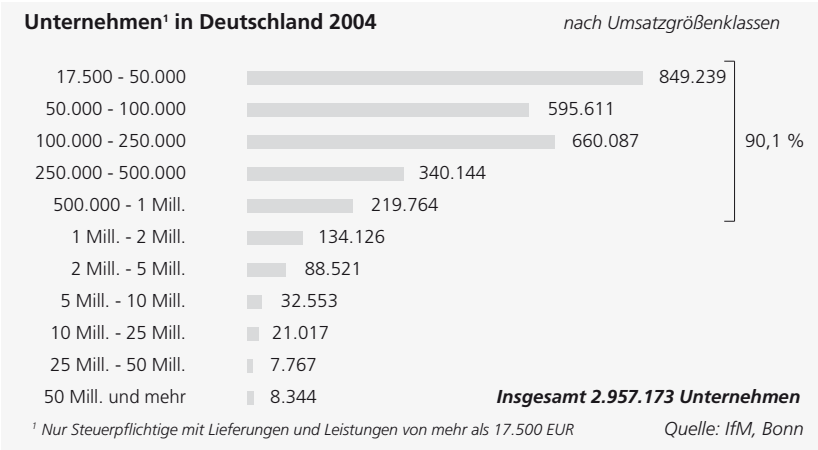


Abb. 7: Unternehmen in Deutschland 2004 nach Umsatzgrößenklassen

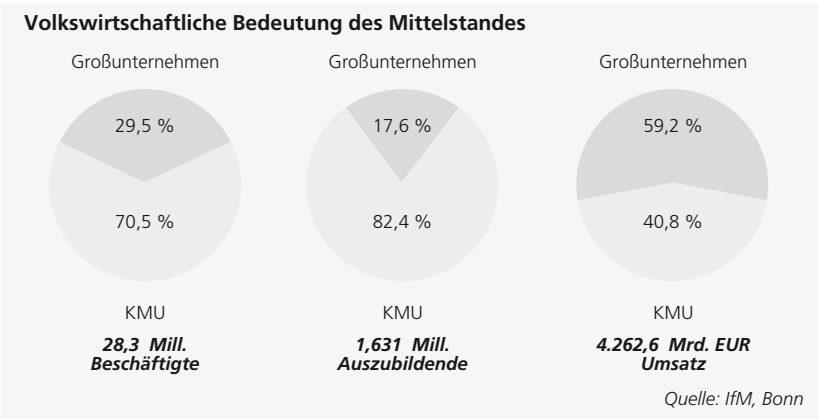


Abb. 8: Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes

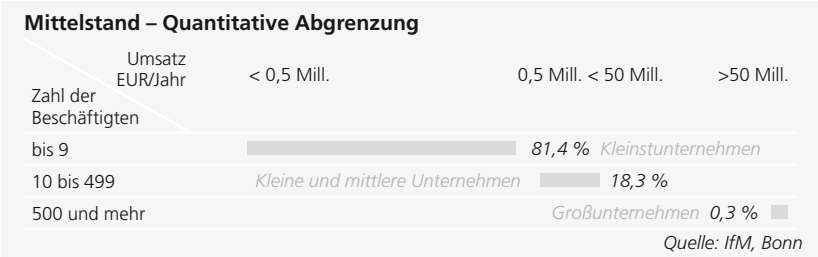


Abb. 9 Mittelstand – Quantitative Abgrenzung

## 2.2 Schlüsselfaktoren und Kenngrößen des Unternehmenserfolgs

Denkt man darüber nach, wie beruflicher Erfolg und Unternehmenserfolg entstehen, dann entdeckt man eine Reihe von Ähnlichkeiten. Beschäftigen wir uns zuerst mit dem Unternehmenserfolg. Kenngrößen für den Erfolg eines Unternehmens sind anerkanntermaßen:

1. Marktstellung
2. Innovationsleistung
3. Produktivität
4. Attraktivität
5. Kapitalrendite
6. Liquidität

### *Marktstellung*

Unabhängig von der Größe des Marktes, in dem ein Unternehmen sich bewegt, gilt folgende Proportion: Je besser ein Unternehmen diesen Markt kennt und bearbeitet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass seine Stellung wenig bis gar nicht angefochten wird und Erfolg nahezu garantiert ist. Zur Kenntnis des Marktes gehören die Kenntnis der Branche und deren Verflechtung mit anderen relevanten Akteuren und Kreisläufen im Wirtschaftssystem, der Rahmenbedingungen des Wirtschaftens sowie das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden.

### *Innovationsleistung und Produktivität*

Um seine Stellung im Markt zu behaupten, bedarf es der gezielten Innovation, d. h. der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die einem Bedarf oder einem Kundenwunsch entsprechen. Innovationen lösen ein vorliegendes Problem, ermöglichen Mehrwert für alle Beteiligten und sollten nicht einfach nachgeahmt werden können. Unternehmensintern schließt die innovative Weiterentwicklung die der Unternehmensorganisation mit ein.

Besonders in Zeiten miteinander wetteifernder Arbeitsmärkte ist es notwendig, sowohl bei der Herstellung von Produkten als auch der Erbringung von Dienstleistungen auf der Kostenseite wettbewerbsfähig zu sein. Unter der Voraussetzung, dass Führungskräfte nur bedingt die per Tarifvertrag festgelegten Löhne und Gehälter beeinflussen können und dass Materialpreise heute auf dem Weltmarkt verhandelt werden, bleibt als

einzigster Ausweg für das lokale Unternehmen die Erhöhung der Produktivität. Diese Art der Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch erzeugt, dass die Leistungsfähigkeit der Anlagen, Maschinen (und anderer produktiver Einheiten) sowie der Beschäftigten erhöht wird. In Rede steht ein spezifisches Verhältnis von Output und Input: Der Output oder Wirkungsgrad einer Tätigkeit, eines Ablaufs, eines Herstellungsverfahrens sollte im Vergleich zum Input erhöht werden. Bei produzierenden Unternehmen wie bei Dienstleistern geschieht dies über gezieltes Prozess- und Projektmanagement. Für Unternehmen, die nicht lokal fixiert sind, besteht natürlich auch die Möglichkeit der Verlagerung der Leistungserbringung an einen kostenmäßig günstigeren Standort.

### *Attraktivität und Kapitalrendite*

Die Attraktivität eines Unternehmens hat mehrere, zum Teil nur schwierig quantifizierbare Facetten. Da sind einmal die Produkte und Dienstleistungen, die für den Kunden oder Nutzer in einem ansprechenden Preis-Leistungsverhältnis angeboten werden müssen, d. h. Qualität und Preis müssen attraktiv sein. Für die Mitarbeiter ergibt sich die Attraktivität aus dem Betriebsklima, d. h. den Anstellungs- und Arbeitsbedingungen, der Stabilität (Arbeitsplatzsicherheit) und einem guten Ruf des Unternehmens. Hervorzuheben ist, dass für das einzelne Unternehmensmitglied die Attraktivität des Unternehmens in der Arbeitsrealität primär, wenn auch nicht ausschließlich, von dem Betriebsklima der Gruppe bestimmt wird, in der der Einzelne arbeitet. Auch das beste Image eines Unternehmens kann eine anhaltend miese Stimmung in der eigenen Arbeitsumgebung nicht kompensieren. Diese Unmöglichkeit der Kompensation vernachlässigen Führungskräfte in der Praxis häufig.

Lieferanten und Subunternehmer leiten die Attraktivität eines Unternehmens aus der Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Zahlungssicherheit des Unternehmens ab. Für Gesellschafter und Investoren ist Attraktivität gleichbedeutend mit effektivem, professionellem Management, einer klaren Unternehmensstrategie, Transparenz der Maßnahmen und einer über den Kapitalkosten liegenden Kapitalrendite. Mit der zunehmenden Dominanz der Kapitalmärkte ist die Kapitalrendite das Maß schlechthin für Erfolg und Kreditwürdigkeit geworden. In den Augen der Öffentlichkeit bedeutet Attraktivität dazu noch soziales Engagement, die Wahrnehmung staatsbürgerlicher Pflichten und Offenheit in der Berichterstattung auch über kritische Dinge.

### *Liquidität*

Liquidität ist im Allgemeinen kein Attraktivitätsfaktor. Für mittelständische Unternehmen bedeutet genügende Liquidität, jederzeit zahlungsfähig zu sein. Liquidität ist überlebensnotwendig. Umso erstaunlicher ist es, dass sie in ihrer Bedeutung in praxi durchaus öfter unterschätzt wird. Besonders bei Neugründungen muss der Liquiditätsplanung die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die enorme Bedeutung der genannten sechs Kenngrößen wird generell akzeptiert und Unternehmen werden nach dem Zielerreichungsgrad bei diesen Kenngrößen und davon abgeleiteten Kenndaten beurteilt. Einschlägige Literatur, Schulung und Beratung wird hierzu in reichlicher Form angeboten. Dennoch begegnen uns Firmen, die diese Kenngrößen vernachlässigen und deren Überleben schwierig zu gewährleisten oder gar in Gefahr ist. Die Frage nach dem Warum drängt sich förmlich auf. In zahlreichen Fällen nehmen Schief lagen von Unternehmen ihren Ausgang sicherlich in divergierenden Interessen im Kreis des Topmanagements, der Gesellschafter und ähnlicher Gremien, die einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensführung haben. Ferner spielen Differenzen oder mangelnde Qualifikation der Geschäftsleitung, einschließlich der Praxis von Personalpolitik und Personalentwicklung, eine Rolle bei Negativentwicklungen. Doch die Frage nach dem Warum lässt sich kaum mit einer sämtlichen Faktoren und Wechselwirkungen einbeziehenden Diagnose beantworten. Vielmehr möchten wir Ihr Augenmerk auf einen grundsätzlichen Zusammenhang und dessen Logik lenken: Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt davon ab, inwieweit es dem Management gelingt oder misslingt, über die Schlüsselfaktoren

**Wollen – Wissen – Können**  
und  
**Menschen – Zeitpunkte – Ressourcen**

so nachzudenken, sie so zu koordinieren und einzusetzen, dass eine nachhaltig gute Leistung im Sinne der Kenngrößen des Unternehmens möglich wird. Wir sprechen von der notwendigen inneren Stärke, die das Unternehmen befähigt, auf Veränderungen in seiner Umwelt rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Wie die Synchronisation von Wollen, Wissen und Können zur Erzielung von innerer Stärke und unternehmerischem Erfolg in der Praxis gelingen kann, haben wir an anderer Stelle

ausführlich beschrieben.<sup>(4)</sup> Lassen Sie uns hier zum weiteren Verständnis einige Ausführungen zu den Schlüsselfaktoren: Menschen, Zeitpunkte und Ressourcen machen.

Es ist unstrittig und wird in aller Ausführlichkeit in der Managementliteratur beschrieben, dass die Menschen der Schlüsselfaktor Nummer 1 zum Erfolg eines Unternehmens sind. In Tagungen und Konferenzen, Seminaren und Schulungen wird dies dargelegt und in bunten Unternehmensbroschüren wortreich ausgeführt. Die Praxis des Human Resource Managements, neuerdings auch Human Capital Management genannt, schaut dagegen oft ganz anders aus und ist weit entfernt von einem partizipativen und befähigenden Management, d. h. der Einbeziehung der Mitarbeiter in das unternehmerische Denken und Handeln und ihre Ausstattung mit den nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie der für eine Weiterentwicklung erforderlichen Aus- und Weiterbildung. Mitarbeiter wollen betreut, geführt, gefordert und gefördert werden. Genau dafür zu sorgen, obliegt als ureigenste Aufgabe und Verantwortung der Geschäftsführung, unabhängig von der Größe des Unternehmens.

Weniger gründlich reflektiert und diskutiert ist die gleichermaßen wichtige Aufgabe der Geschäftsführung, nämlich die Auswahl und Festlegung der richtigen Zeitpunkte für die Aktivitäten des Unternehmens. Viele Unternehmen erleiden Schiffbruch, obwohl sie das Richtige tun. Sie tun es nur zum falschen Zeitpunkt. Dieser Gedanke führt unmittelbar zu dem der Festlegung, Bereitstellung und Koordination der für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Ressourcen.

Wie vielfältig die zu koordinierenden Ressourcen sind, mag die folgende Abbildung für ein Unternehmen der Baubranche aufzeigen:

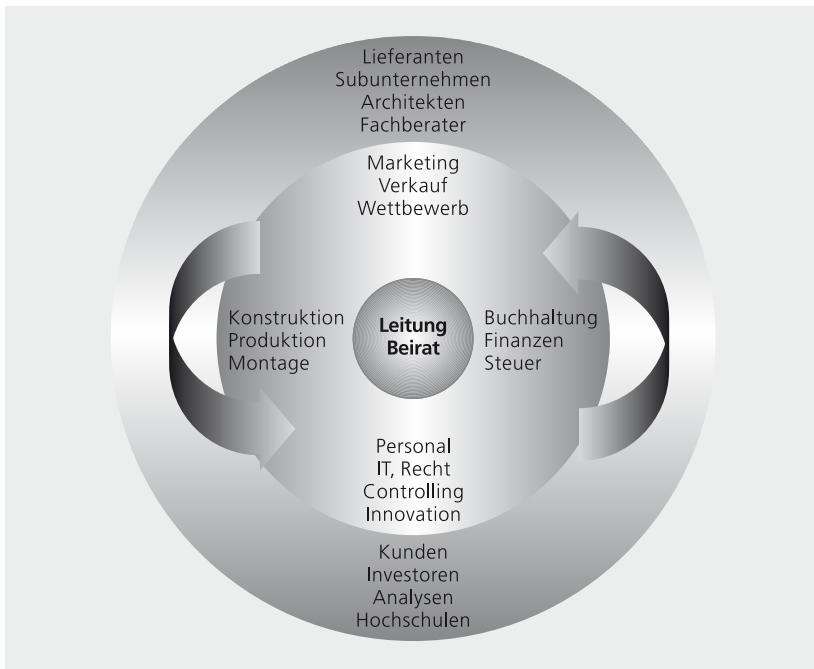


Abb. 10 Das System Unternehmen

Die Abbildung soll Ihnen zunächst einen Eindruck davon vermitteln, welche personellen und materiellen Ressourcen in einem Unternehmen und um ein Unternehmen herum vorhanden und wirksam sind. Einen zweiten Eindruck, nämlich von der Komplexität des Systems Unternehmen (vgl. Kapitel 5), gewinnen Sie, wenn Sie sich zusätzlich vorstellen, dass diese Ressourcen fortwährend in Bewegung sind: Dinge produzieren, miteinander kommunizieren, Informationen austauschen etc.

Das Nachdenken über das Unternehmen sollte mit dem Nachdenken über das unternehmerische Wollen beginnen. Je nach Alter und Größe des Unternehmens hat dieses Wollen eine unterschiedliche Ausprägung und findet in der Formulierung von Visionen, Missionen, Botschaften und der Beschreibung des Sinns und Zwecks eines Unternehmens ihren Niederschlag.

Aus Befragungen mittelständischer Unternehmer wissen wir, dass für sie folgende Motive ausschlaggebend waren, um den Weg in die Selbstständigkeit zu wählen<sup>(5)</sup>:

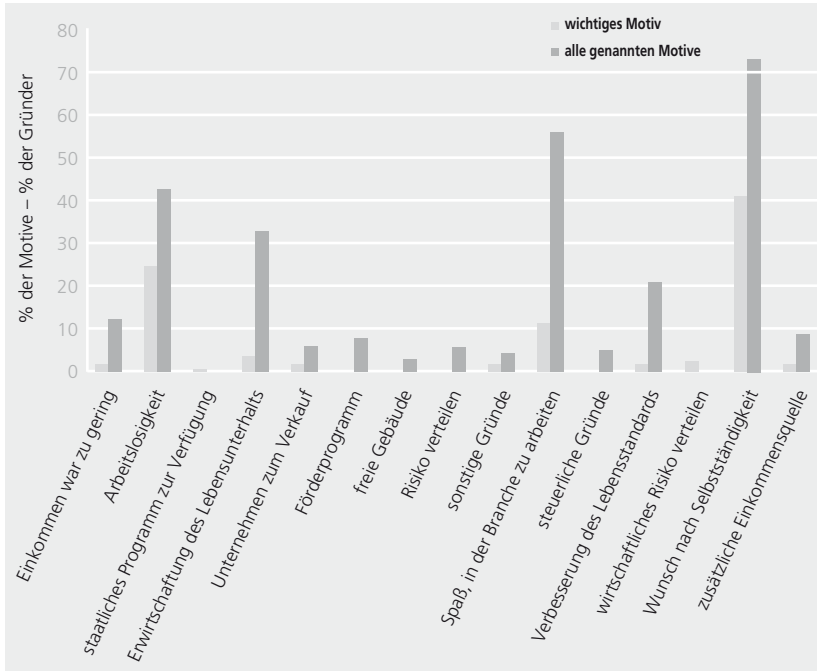


Abb. 11 Motive für Existenzgründungen und Selbstständigkeit

Diese Art von Motivation genügt aber nicht, um ein Unternehmen zu führen. Sie muss übersetzt werden in ein konkretes unternehmerisches Wollen, und dieses wiederum in unternehmerische Ziele, die definieren, was das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erreichen will. Es ist erstaunlich, wie wenig mittelständische Unternehmer die unternehmerischen Ziele aufschreiben. Und wenn sie es tun, dann tun sie es nicht konsequent und nicht in Bezug auf die Kenngrößen des unternehmerischen Erfolgs. Oft bleibt das unternehmerische Wollen den Mitarbeitern ein Geheimnis. Dies beraubt sie der Möglichkeit, an der Verwirklichung des unternehmerischen Ziels mit ihrem Wissen und ihrer Kraft mitzuarbeiten. Der Unternehmer vergeudet auf diese Weise Motivation, Produktion und Geld.

In großen Unternehmen werden zwar heute in der Regel Unternehmensvisionen oder Unternehmensstrategien zu Papier gebracht und auch veröffentlicht. In den meisten Fällen sind diese aber wiederum nicht konsequent an den Kenngrößen des Unternehmenserfolgs ausgerichtet bzw. diese Ausrichtung wird nicht oder nur in Teilen publiziert und bleibt daher den Mitarbeitern wie auch den Anteilseignern in weiten Teilen verborgen. Dies geschieht unter dem Deckmantel der Wahrung von Unternehmensgeheimnissen. Vielleicht ist es Topmanagern auch zu riskant, ihr unternehmerisches Wollen klar zu formulieren, weil sie ja dann an der Erreichung der Ziele gemessen werden könnten.

An die Formulierung des unternehmerischen Wollens muss sich der Abgleich mit dem im Unternehmen vorhanden Wissen und Können anschließen. Verfügt das Unternehmen über das Wissen und die Ressourcen, das Wollen in die Tat umzusetzen? Nach unserer Erfahrung gehen mittelständische Unternehmer eher konservativ – im Sinne von selbstkritisch und realistisch – an diesen Abgleich heran und gestehen sich eher ein, dass Mängel im Wissen und Können vorhanden sind. Bei sehr großen Unternehmen hat man bisweilen den Eindruck, dass das Management einfach davon ausgeht, dass allein aufgrund der Größe das erforderliche Wissen und Können vorhanden sind. Dass dies häufig ein Trugschluss ist, demonstriert beispielsweise die Tatsache, dass die meisten Restrukturierungen und Fusionen nicht den gewünschten Erfolg bringen.

Wenn man theoretisch weiß, wie etwas geht, bedeutet das noch lange nicht, dass ein Unternehmen das gewünschte Ziel realisieren kann. Erst der Abgleich zwischen Zielen, Anforderungen, zur Verfügung stehender Erfahrung, dem Können, den verfügbaren Ressourcen sowie von tradierten und neuen Strukturen und Abläufen, ermöglicht die fundierte Aussage, inwiefern unternehmerische Ziele erreicht werden können. Zur Methode und deren detaillierte Schritte finden Sie in unserem Buch „Erfolgsplanung KMU“ eine erprobte Handlungsanleitung. Diese Art des Abgleichs ermöglicht, den Veränderungsbedarf zu skizzieren und daraufhin Etappenziele und Maßnahmen zu bestimmen und zu koordinieren, die nötig sind, um die anvisierten Ziele realisieren zu können.

Die Praxis zeigt, dass Beiräte und Aufsichtsräte die hier knapp beschriebene erfolgsnotwendige Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Kenngrößen nicht mit Nachdruck einfordern, so dass oft keine ganz-

heitliche Strategie entsteht, sondern nur Teilstrategien, die später mit viel Energie und Geld wieder korrigiert werden. Trotz ihrer erheblichen Ressourcen beweisen dies selbst auch ganz große Unternehmen, wie z. B. DaimlerChrysler und die Deutsche Telekom, leider eindrücklich.

## 2.3 Schlüsselfaktoren und Kenngrößen des persönlichen Erfolgs

Die Bücherregale quellen förmlich über von Ratgebern zum persönlichen Erfolg. Viele der so genannten Erfolgsrezepte neigen zu einer oberflächlichen Vereinfachung, wie z. B.:

- Vorausdenken und Anpacken
- Wichtige Dinge zuerst erledigen
- Erst verstehen, dann überzeugen
- Die Konsequenzen des Tuns bedenken
- Gemeinsame Erfolge schaffen
- Perfektion in der Ausführung
- Synergien erzeugen

Oder

- Herz und Verstand
- Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu
- Mens sana in corpore sano
- Tue recht und scheue niemand

Jedes der genannten Rezepte enthält eine mehr oder weniger große Dosis an Wirksamkeit und sie zu beherzigen ist sicherlich nicht falsch. Zum persönlichen beruflichen Erfolg gehört allerdings etwas mehr. Selbstverständlich geben wir im Folgenden keinen umfassenden Einblick in diejenigen Einstellungen, mentale Grundhaltung, Ambitionen und Handlungen, die bedeutsam sind und die maßgeblich dazu beitragen, persönlichen Erfolg zu erzielen. Wir möchten jedoch einige Aspekte aufzeigen, um Ihnen deutlich zu machen, dass das Nachdenken darüber zum beruflichen Engagement genauso gehört wie das morgendliche Aufstehen, um sich auf den Weg ins Büro zu machen.

In diesem Sinn sei zunächst die Einsicht betont, dass der „ganz große Erfolg“, über den die Medien berichten und der andere neidisch macht, die

Manager im Würgegriff

Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten  
Zeiten

Pelz, B.F.; Mahlmann, R.

2015, XI, 180 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07933-8