

DIE WISSEN

Viele Strategien und Ratschläge zur Unternehmensführung erweisen sich als unseriös oder funktionieren in der Praxis einfach nicht. Das liegt daran, dass die Beteiligten den Einfluss des Zufalls kolossal unterschätzen. Managementgurus **beziehen ihre Weisheiten oft aus den Beispielen erfolgreicher Unternehmen. Doch deren außergewöhnliche Ergebnisse beruhen nicht selten** auf willkürlichen Marktschwankungen. Führungskräfte brüsten sich mit unternehmerischen Leistungen, die häufig nur glücklichen Umständen zu verdanken sind.

Auf die für Manager wirklich wichtigen Fragen liefert die bisherige Forschung leider so gut wie keine wissenschaftlich stichhaltigen Antworten: Welche Unternehmen lohnt es sich genauer zu untersuchen? Wodurch unterscheiden sie sich von anderen Firmen? Und wie können wir ihrem Beispiel folgen?

Der Mangel an ernsthafter Forschung hat uns derart frustriert, dass wir eine umfassende statistische Studie in Angriff genommen haben. Aus Zehntausenden von Unternehmen filterten wir schließlich ein paar Hundert heraus: Sie waren über einen ausreichend langen Zeitraum gut genug, um tatsächlich die Bezeichnung außergewöhnlich zu verdienen. Dann fiel uns etwas Verblüffendes auf. Die Spitzenunternehmen folgten bei ihren Entschei-

Wir haben nach den wahren Gründen für Spitzenleistungen gesucht.
Dazu analysierten wir Daten von mehr als 25 000 Firmen über einen Zeitraum
von 44 Jahren. Hier sind die Geheimnisse der besten Unternehmen.

VON MICHAEL E. RAYNOR UND MUMTAZ AHMED

REGELN FÜR DEN ERFOLG

WIE WIR FORSCHTEN

JAHRELANGE ARBEIT

Die Suche nach den besten Unternehmen und ihren Erfolgsgeheimnissen war alles andere als leicht. Fast zwei Jahre verbrachten wir damit, statistische Methoden zu entwickeln und durcharbeiten. Weitere drei Jahre waren wir damit beschäftigt, die Verhaltensweisen der Spitzenreiter unter die Lupe zu nehmen. Ausgangspunkt war die Compustat-Datenbank, die Angaben über mehr als 25 000 Unternehmen enthält, die zwischen 1966 und 2010 irgendwann an einer US-Börse notiert waren. Mit Unterstützung von Andrew D. Henderson von der University of Texas in Austin nutzten wir die Methode der Quantilsregression, dank der wir irrelevante Faktoren wie Survivorship Bias, Unternehmensgröße und Verschuldung ausklammern konnten. Auf diese Weise sortierten wir die Unternehmen nach der Kapitalrendite, genauer gesagt nach dem Return on Assets (ROA, Gewinn dividiert durch das Gesamtkapital). Der ROA ist eine Kennzahl, die die Leistung des Managements zuverlässiger widerspiegelt als etwa die Aktienrendite. Diese gibt häufig lediglich Aufschluss über die Erwartungen der Investoren.

HOHE HÜRDEN

Im Anschluss setzten wir Simulationstechniken ein. So stellten wir fest, welche Unternehmen lange genug eine außergewöhnlich hohe Kapitalrendite erzielten, sodass die Wahrscheinlichkeit einer nur glücksbedingten guten

dungen, egal wie unterschiedlich diese waren, nur drei Grundregeln:

1. Besser vor billiger – mit anderen Worten: Konkurrieren Sie nicht über den Preis, sondern zeichnen Sie sich durch andere Unterscheidungsmerkmale aus.
2. Umsatz vor Kosten – das heißt: Den Umsatz zu steigern ist wichtiger als die Kosten zu senken.
3. Andere Regeln gibt es nicht – also setzen Sie alles daran, die ersten beiden Regeln zu befolgen.

Ein bestimmtes Verhalten schreiben diese Richtlinien nicht vor. Sie entsprechen auch keinen allgemeingültigen Strategien. Es handelt sich vielmehr um grundlegende Konzepte. Mit ihrer Hilfe haben Unternehmen über viele Jahre hinweg großartige Ergebnisse erzielt. Wie sind die Leiter dieser Firmen darauf gekommen? Wir haben keine Ahnung. Wir wissen auch nicht, ob sie den Regeln bewusst gefolgt sind. Aber das ändert nichts daran: Mit diesen drei Vorgaben können Manager die

Leistung unter 10 Prozent lag. Der Mindestzeitraum hing vom Firmenalter ab. Um in die Kategorie der Renditewunder aufgenommen zu werden, musste ein Kandidat, zu dem Aufzeichnungen über 10 Jahre vorlagen, in allen Jahren zu den oberen 10 Prozent gehört haben. Verfügten wir über Daten für 45 Jahre, musste er es 16 Jahre lang ins oberste Zehntel geschafft haben.

INTENSIVE SUCHE

Um herauszufinden, was diese Firmen auszeichnet, wählten wir für neun Branchen je ein Renditewunder, einen Dauerbrenner und ein Durchschnittsunternehmen aus. Darauf verglichen wir sie innerhalb der Dreiergruppen paarweise. Wir ermittelten, welcher Anteil der ROA-Differenz auf die einzelnen Komponenten des ROA entfällt – die Umsatzrendite (Return on Sales, ROS) und den Gesamtkapitalumschlag (Total Asset Turnover, TAT). Dann schauten wir, wie viel des ROS-Unterschieds auf die Bruttomargen und verschiedene Ausgaben zurückgeht: Aufwand für Forschung und Entwicklung, Vertriebs- und Verwaltungskosten und andere (wie Abschreibungen und Sonderposten). Wir untersuchten auch, welcher Anteil der TAT-Differenz jeweils auf den Umschlag des Umlauf- und des Anlagevermögens zurückzuführen ist. Schließlich suchten wir nach Verhaltensmustern, die den Ergebnisvorsprung der Spitzenunternehmen erklären konnten. Wenn möglich bewerteten wir mithilfe von Finanzmodellen auch deren Wirkung.

Chance auf Spitzenleistungen erhöhen – und zwar über Jahrzehnte.

JENSEITS VON BINSSENWEISHEITEN

Zahlreiche Wirtschaftsbücher und Fachartikel haben sich in den vergangenen 30 Jahren mit den Gründen für unternehmerischen Erfolg beschäftigt. Ihre Inhalte sind heute gefragter denn je. Das gab auch den Anstoß für unsere Untersuchung. Die vielleicht bekanntesten Beispiele sind „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Thomas Peters und Robert Waterman (englische Erstauflage 1982) und „Der Weg zu den Besten“ von Jim Collins (englische Erstauflage 2001).

Es gibt noch jede Menge weitere Bücher zu dem Thema. Das Problem ist nur: Diese Ratgeber geben uns keinerlei Möglichkeit zu beurteilen, ob die Unternehmen, die sie uns als Vorbilder präsentieren, auch tatsächlich außergewöhnlich sind.

Der Zufall kann eine mittelmäßige Firma ein, zwei Jahre, vielleicht sogar ein Jahrzehnt, an der Spitze halten, bevor die Leistung wieder zum Durchschnitt zurückkehrt. Aber wenn wir nicht sicher sein können, dass die Ergebnisse der Beispielunternehmen mehr sind als nur Glück, dann wissen wir auch nicht, ob wir ihnen nacheifern sollen.

Also haben wir uns vorgenommen, das Problem Zufall zu lösen. Wenn wir aus der Vielfalt an möglichen Gründen die entscheidenden Erfolgsmerkmale herausfiltern wollten, brauchten wir eine besonders umfangreiche Datenbank. Wir wählten die größte, die wir finden konnten – die mehr als 25 000 Unternehmen, die zwischen 1966 und 2010 irgendwann einmal an einer amerikanischen Börse notiert waren. Wir verglichen sie anhand der Gesamtkapitalrendite, des Returns on Assets (ROA). Diese Kennzahl spiegelt eine starke, stabile Leistung wider – anders als etwa die Aktienrendite, die häufig mehr über die Stimmung am Kapitalmarkt und die Erwartungen der Investoren aussagt als über die Ergebnisse, die ein Unternehmen abliefert.

Wir bildeten zwei Siegerkategorien: Die Mitglieder der ersten Gruppe bezeichneten wir als „Renditewunder“. Sie gehörten bei der Kapitalrendite so lange zu den obersten 10 Prozent der 25 000 Unternehmen, dass der Erfolg kaum noch zufällig sein konnte. In die Klasse der „Dauerbrenner“ sortierten wir alle Firmen ein, deren ROA in den obersten 20 bis 40 Prozent lag, und das ebenfalls über einen hinreichend langen Zeitraum hinweg. Die Vertreter beider Kategorien bezeichnen wir als außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmen. Zu Vergleichszwecken erstellten wir eine dritte Kategorie: die „Durchschnittsunternehmen“ (mehr zu unserer Forschungsmethode siehe Kasten links).

Insgesamt ermittelten wir 174 Renditewunder und 170 Dauerbrenner. Mehr gab es nicht. Damit lagen die USA im weltweiten Vergleich im Mittelfeld. In Deutschland lag die Prozentzahl der Firmen, die sich als außergewöhnlich herausstellten, auf ähnlich niedrigem Niveau – bei 0,7 Prozent (siehe Kasten Seite 26). Nebenbei bemerkt: Von den angeblichen Spitzenunternehmen, die vor uns 19 bekannte Studien vorgestellt hatten, erfüllten kaum 12 Prozent unsere Kriterien für eine der beiden Kategorien.

Außergewöhnliche Unternehmen, so haben wir festgestellt, gibt es in allen Farben und Schattierungen. 3M hat es in unsere Auswahl geschafft – ein US-Mischkonzern, der sich mit legendären Innovationen und Tausenden Produkten für Privat- und Firmenkunden einen Namen gemacht hat. Aber auch WD-40 befindet sich auf der Liste. Der Erfolg dieser Firma fußt auf einem einzigen, nicht patentierten Produkt, das einst Atomraketen vor Korrosion schützen sollte und heute

KOMPAKT

AUSSERGEWÖHNLICH

Eine umfangreiche Untersuchung hat aus mehr als 25 000 Unternehmen ein paar Hundert herausgefiltert, die sich durch langfristigen Erfolg auszeichneten. Ihre strategischen

Entscheidungen folgten stets drei Grundregeln:

- Besser vor billiger: Konkurrieren Sie über andere Merkmale als den Preis.
- Umsatz vor Kosten: Umsatzsteigerung hat Vorrang vor Kostensenkung.
- Andere Regeln gibt es nicht: Setzen Sie alles daran, die ersten beiden Regeln zu erfüllen.

BESTÄNDIG

Die Regeln sind ein wirksames Mittel gegen die häufig trügerische Intuition von Unternehmenslenkern. Wenn beispielsweise der Gewinn schrumpft, sind manche versucht, das Ergebnis durch Einsparungen zu verbessern. Sie verkaufen Vermögenswerte und kürzen Investitionen. Topunternehmen akzeptieren höhere Kosten dagegen als Preis für Spitzenergebnisse. Sie investieren erhebliche Mittel über lange Zeiträume in ein Qualitätsangebot und in Projekte, die den Umsatz steigern.

DIE DEUTSCHEN RENDITEWUNDER

CRÈME DE LA CRÈME

Hasso Plattner hat es mal wieder geschafft: Der von ihm gegründete Softwarehersteller SAP ist eines von nur acht deutschen Unternehmen, die wir als außergewöhnlich identifiziert haben – und zwar im weltweiten Vergleich. Grundlage dieser Analyse für den Harvard Business Manager waren 51 135 Unternehmen in Europa, Asien und den USA. 430 davon konnten wir wie SAP als Renditewunder auszeichnen. Insgesamt schafften es nur 0,8 Prozent der analysierten Firmen, über einen ausreichend langen Zeitraum eine hohe Kapitalrendite zu erzielen, um diesen Status zu erreichen. Im Vergleich zur Studie, die nur auf die Vereinigten Staaten abzielte, betrachtete die weltweite Untersuchung einen kürzeren Zeitraum. Immerhin standen für alle Märkte Daten aus den Jahren 1988 bis 2010 zur Verfügung. Das reichte aus, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen. Drei Länder wiesen besonders viele Renditewunder auf: In Spanien waren es 1,2 Prozent der Firmen, in der Schweiz 1,6 Prozent und in Japan gar 2 Prozent. Deutschland lag mit 0,7 Prozent im Mittelfeld, zu dem auch die USA, die Benelux-Staaten, das Vereinigte Königreich, Frankreich, Malaysia und Indien gehörten. Unter den deutschen

Vertretern befinden sich neben dem Weltkonzern SAP der Bekleidungshersteller Hugo Boss, die Bremer Lagerhaus-Gesellschaft (heute BLG Logistics Group) und der Energieversorger Thüga. Bemerkenswert ist, dass vier der acht Unternehmen unserer Einteilung nach zum Haushaltsgerätesektor gehören – auch wenn ihre Produkte höchst unterschiedlich sind: das für seine Staubsauger bekannte Unternehmen Vorwerk, der Spezialpumpenproduzent Pfeiffer Vacuum, der Küchengeräteanbieter Rational und der Sanitärkeramikspezialist Keramag.

Ob die deutschen Renditewunder an die Spitze gelangt sind, weil sie sich an die drei Erfolgsregeln gehalten haben, konnten wir nicht überprüfen. Auch haben Strategie- und Gesellschafterwechsel – etwa bei der Thüga, bei Hugo Boss und bei Vorwerk – die Vergleichbarkeit erschwert. Wir nehmen aber an, dass die Unternehmen in den der Statistik zugrunde liegenden Jahren den Regeln gefolgt sind. Hugo Boss etwa hat durch seine starke Marke wie Abercrombie & Fitch in den USA einem schwankenden Markt die Stirn bieten können. Dabei blieb der Bekleidungshersteller bei dem Konzept, hohe Preise zu verlangen und ein hohes Umsatzwachstum anzupeilen.

der Erzfeind quietschender Scharniere ist. Die auf der ganzen Welt anzutreffende Burgerkette McDonald's hat sich als außergewöhnlich erwiesen, aber auch Luby's: Der Kaffeehausbetreiber war schon enorm renditestark, als er erst 43 Filialen unterhielt – heute sind es fast 100. Das IT-Unternehmen Syntel qualifizierte sich ebenso wie der damals 200-mal größere IBM-Konzern.

Um herauszufinden, was hinter dem Erfolg der Spitzenreiter stand, wählten wir für neun Branchen jeweils ein Trio aus. Aus allen drei Leistungskategorien kam dabei je ein Vertreter. Dabei achteten wir darauf, dass sich sowohl der Untersuchungszeitraum als auch die Größe der Unternehmen vergleichen ließen. Wir suchten nach Verhaltensweisen, die die von uns ermittelten Leistungsunterschiede erklären konnten. Wenn beispielsweise der ROA-Vorsprung eines Renditewunders in erster Linie auf hohe Bruttomargen zurückging, schauten wir nach Mustern, die dafür verantwortlich waren. Stach der Kapitalumschlag besonders hervor, hielten wir Ausschau nach Verhaltensweisen, die diesen Punkt begünstigten.

Wenn es die Daten erlaubten, erstellten wir Finanzmodelle, um die Wirkung dieser Unterschiede auf das Ergebnis zu berechnen. Ein Beispiel: Bei Heartland Express, dem Renditewunder in unserem Speditionstrio, beruhte der ROA-Vorsprung voll und ganz auf der besseren Bruttomarge. Diese wiederum schien durch höhere Preise zustande zu kommen. Den Preisaufschlag rechneten wir aus den Finanzkennzahlen heraus – und erhielten die Bestätigung: Heartlands Preispolitik war eine plausible Erklärung für die höheren Bruttomargen und somit für die bessere Kapitalrendite.

Doch dann wurde es schwierig. Immer wieder scheiterten wir mit dem Versuch, messbare Verhaltensweisen herauszufiltern, die durchgängig relevant waren. Anfangs schien es, als könnte die Strategie, auf Fusionen und Übernahmen (M&A) zu verzichten, in der Speditionbranche ein Garant für außergewöhnliche Ergebnisse sein. Doch während eines 15-Jahres-Zeitraums war es ausgerechnet Spitzenreiter Heartland, der die meisten Unternehmen aufkaufte. Auch in anderen Branchen konnten wir aus den M&A-Aktivitäten

keine eindeutigen Schlüsse ziehen. Im Süßwarenssektor wuchsen zum Beispiel das Renditewunder Wrigley und das Durchschnittsunternehmen Rocky Mountain Chocolate Factory organisch. Der Dauerbrenner Tootsie Roll hingegen erzielte sein Wachstum weitgehend durch Übernahmen.

War Kundenorientierung der Schlüssel? Nein. Innovation? Risikobereitschaft? Zweimal nein. All diese Faktoren waren in ungefähr gleichem Maß bei Unternehmen mit hervorragender, guter und durchschnittlicher Leistung zu finden. Schließlich mussten wir uns einem wenig befriedigenden Ergebnis stellen: „Es kommt darauf an.“

Vielleicht, so überlegten wir, bestand das Erfolgsrezept ja darin, genau die richtigen Zusammenschlüsse einzuleiten, die richtigen Innovationen zu verfolgen oder die richtigen Risiken auf die richtige Art und Weise einzugehen. Aber all das sind Binsenweisheiten, die so nutzlos sind wie die Ansagen aus der „Tun Sie das Richtige“-Ecke: Holen Sie sich die richtigen Leute ins Team! Entwickeln Sie eine klare Strategie! Geben Sie den Kunden, was sie wollen! All diese Ratschläge kommen aus bekannten Erfolgsstudien. Aber im Ernst: Wollte irgendjemand jemals die falschen Mitarbeiter einstellen? Entwerfen Manager sonst bewusst verwirrende Strategien? Und wer bietet denn absichtlich Produkte an, die niemand haben will?

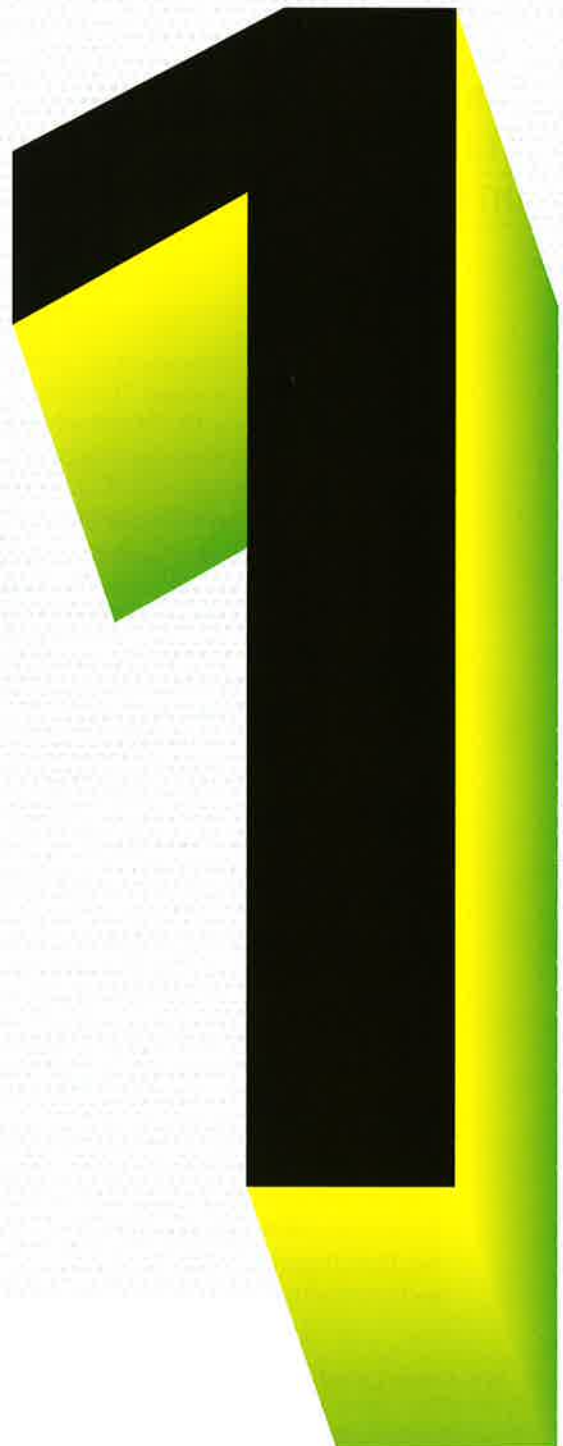
Also forschten wir weiter.

Erst als wir nicht mehr so sehr darauf achteten, was Unternehmen tun, sondern überlegten, wie sie denken, kamen wir einer Erklärung näher. In ihren Handlungen erwiesen sich die Firmen als völlig unterschiedlich. Doch bei der Entscheidung für eine bestimmte Vorgehensweise zeigte sich ein einheitliches Muster. Renditewunder beispielsweise schienen Übernahmeziele nach unseren Regeln auszuwählen: Sie suchten nach Transaktionen, mit denen sie andere Merkmale als den Preis stärken und ihren Umsatz überproportional steigern konnten. Das Gleiche galt für alle anderen Verhaltensfaktoren, von der Diversifizierung bis zur Konzentration auf das Kerngeschäft, von globaler Expansion bis zum Fokus auf den Heimatmarkt. Das einzig Ausschlaggebende schienen die Regeln zu sein.

Die drei Prinzipien stellen definitiv keine Binsenweisheiten dar. Es hätte durchaus sein können, dass der Wettbewerb über den Preis systematisch einen höheren Gewinn ermöglicht oder dass Kostenführerschaft der wichtigste Ergebnistreiber ist. Aber so war es nicht.

REGEL 1: BESSER VOR BILLIGER

Jedes Unternehmen hat die Wahl. Es kann vorrangig über eine starke Marke, einen attraktiven Stil oder Merkmale wie Funktionsumfang, Haltbarkeit oder



Komfort konkurrieren. Oder es kann in all diesen Punkten lediglich einen Mindeststandard erfüllen und Kunden mit einem besonders niedrigen Preis anlocken. Renditewunder wählen fast immer die erste Variante, Durchschnittsunternehmen dagegen meist die zweite. Bei den Dauerbrennern war keine klare Tendenz erkennbar (siehe Kasten rechts).

Als sich die amerikanischen Spediteure nach der Deregulierung des Marktes im Jahr 1980 neu positionieren mussten, hatten sie jede Menge neue Differenzierungs- und Wachstumsmöglichkeiten. Doch das

WENN TOPFIRMEN AN DER QUALITÄT SPAREN, UM GÜNSTIGER ANBIETEN ZU KÖNNEN, GEHT ES MIT DEM ERGEBNIS MEIST BERGAB.

Renditewunder Heartland setzte seiner geografischen Ausbreitung ganz bewusst Grenzen, ebenso wie der Zahl seiner Kunden. Das Unternehmen wollte weiter zuverlässige und pünktliche Dienstleistungen anbieten können – ganz gleich, wie kompliziert oder unberechenbar die Anforderungen der Auftraggeber auch sein mochten. Heartland konnte sich auf diese Weise nicht über niedrige Preise vom Wettbewerb absetzen – und das war auch gar nicht gewollt. Stattdessen verdiente sich das Speditionsunternehmen den rund 10-prozentigen Aufschlag, der hinter seiner überragenden langfristigen Rentabilität stand.

Werner Enterprises, der Dauerbrenner in unserem Speditionstrio, expandierte hingegen sowohl geografisch – er deckte praktisch die gesamten Vereinigten Staaten ab – als auch bei der Palette der angebotenen Dienstleistungen. Doch dafür musste das Unternehmen Kompromisse eingehen. Zum einen konnte Werner durch die enorme Reichweite und die Vielfalt der bedienten Märkte nicht das gleiche Maß an Service-differenzierung erreichen wie Heartland – und somit auch keinen ähnlich hohen Preisaufschlag durchsetzen. Zum anderen musste der Spediteur auf der Jagd nach Größeneffekten gelegentlich weniger rentable Aufträge annehmen, um seine Flotte auszulasten.

Das Management leistete bei all dem gute Arbeit und erzielte hervorragende Ergebnisse – immerhin ist die Firma einer unserer Dauerbrenner. Doch den Status eines Renditewunders hat sie mit dieser Vorgehensweise nicht erreicht.

P.A.M. Transportation Services (PAM), das Durchschnittsunternehmen im Speditionstrio, konzentrierte sich auf weniger Kunden und weniger Dienstleistungen als Werner. Allerdings versuchte es, über niedrige Preise trotzdem ein hohes Volumen zu erreichen. Kurioserweise fand PAM nicht genügend Fahrer und konnte daher seine Flotte nicht auslasten, obwohl die Nachfrage in der Branche das Angebot überstieg. Um wieder rentabler zu werden, schloss das Unternehmen Verträge mit der Automobilindustrie. Doch als die Automobilhersteller in Schwierigkeiten gerieten, traf es auch PAM. Grundsätzlich war an der Strategie nichts auszusetzen. Auch Heartland hatte sich auf bestimmte Kundensegmente spezialisiert. Aber PAM verfolgte gleichzeitig einen Billigansatz – und verstieß damit gegen die Regeln.

Wenn außergewöhnliche Unternehmen bei der Qualität Abstriche machen, um günstiger anbieten zu können, geht es mit dem Ergebnis in der Regel bergab. Der amerikanische Haushaltsgerätehersteller Maytag beispielsweise zählt zu unseren Renditewundern, aber nur innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Von 1966 bis Mitte der 80er Jahre gehörte er mit seiner hohen Kapitalrendite durchgehend zu den oberen 10 Prozent der untersuchten Unternehmen. Maytag war mit seinen Produkten Marktführer und verfügte dank seiner Werbefigur „Ol' Lonely“, einem zum Markenzeichen gewordenen Mechaniker, über ein einzigartiges Image. Zudem hatte das Unternehmen ein enges Vertriebsnetz aufgebaut, dem Zehntausende unabhängige Händler angehörten.

Doch dann begannen große SB-Warenhäuser, den Einzelhandel immer mehr zu dominieren. Maytag reagierte – und brachte speziellere Produkte auf den Markt, die auch zu niedrigen Preisen zu haben waren. Damit gab das Unternehmen seine bisherige Strategie auf und verzichtete auf hohe Preisaufschläge. Das Ergebnis ging daraufhin deutlich zurück. Im Jahr 2006 wurde der Hersteller vom Konkurrenten Whirlpool übernommen.

Auch hier gilt: Grundsätzlich ist nichts daran auszusetzen, wenn ein Unternehmen seine Produktpalette ausbaut, weil sich das Umfeld verändert hat. Aber Maytag verlor seine Wettbewerbsposition als Qualitätsanbieter – und hielt an der neuen Strategie sogar fest, als sich die negativen Auswirkungen in seiner Bilanz niederschlugen.

Wir wollen damit nicht sagen, dass ein Unternehmen die Preise der Konkurrenz ignorieren soll. Genauso wenig darf ein Billiganbieter die Produkt- oder Dienstleistungsqualität außer Acht lassen. Aber in den meisten Fällen geht ein hervorragendes Ergebnis auf bessere Qualität zurück, nicht auf einen niedrigeren Preis. Wer

WER DEN REGELN FOLGT – UND WER NICHT

DIFFERENZIERUNG Spitzenunternehmen unterscheiden sich durch ihre Marke, ihren Stil oder ihre Zuverlässigkeit. Billigstrategien sind die Ausnahme. Die Tabelle zeigt, wie die Firmen in unserer Studie Wert geschaffen und diesen in Gewinne umgesetzt haben. Renditewunder verlassen sich viel stärker auf die Bruttomarge als auf niedrigere Kosten, um eine hohe Rendite zu erzielen. Bei den Dauerbrennern hält sich beides die Waage.

BRANCHE	KATEGORIE	UNTERNEHMEN	WETTBEWERBS-ANSATZ	RENTABILITÄTS-TREIBER
Halbleiter 	Renditewunder	Linear Technology	nicht preislich*	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	Micropac Industries	uneinheitlich	Kosten
	Durchschnittsunternehmen	International Rectifier	niedrige Preise	Kosten
Medizintechnik 	Renditewunder	Medtronic	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	Stryker	uneinheitlich	Umsatz (Preis)
	Durchschnittsunternehmen	Invacare	niedrige Preise	Kosten
Elektrik 	Renditewunder	Thomas & Betts	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	Hubbell	uneinheitlich	Umsatz (Preis)
	Durchschnittsunternehmen	Emrise	niedrige Preise	Kosten
Bekleidungs-einzelhandel 	Renditewunder	Abercrombie & Fitch	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	The Finish Line	uneinheitlich	Kosten
	Durchschnittsunternehmen	Syms	niedrige Preise	Kosten
Süßwaren 	Renditewunder	Wrigley	nicht preislich	Umsatz (Menge)
	Dauerbrenner	Tootsie Roll Industries	niedrige Preise	Kosten
	Durchschnittsunternehmen	Rocky Mountain Choc. Factory	nicht preislich	Umsatz (Preis)
Lebensmittel-einzelhandel 	Renditewunder	Weis Markets	niedrige Preise	Kosten
	Dauerbrenner	Publix Super Markets	uneinheitlich	Umsatz (Menge)
	Durchschnittsunternehmen	Whole Foods Market	nicht preislich	Umsatz (Preis)
Pharma 	Renditewunder	Merck	nicht preislich	Umsatz (Menge)
	Dauerbrenner	Eli Lilly	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Durchschnittsunternehmen	KV Pharmaceutical	niedrige Preise	Kosten
Speditionen 	Renditewunder	Heartland Express	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	Werner Enterprises	niedrige Preise	Kosten
	Durchschnittsunternehmen	P.A.M. Transportation Services	niedrige Preise	Kosten
Haushaltsgeräte 	Renditewunder	Maytag	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Dauerbrenner	HMI Industries	nicht preislich	Umsatz (Preis)
	Durchschnittsunternehmen	Whirlpool	niedrige Preise	Kosten

*Andere Merkmale als der Preis, beispielsweise Qualität, Service oder Markenimage.



langfristig hohe Gewinne erzielen will, sollte Strategien wählen, die dieser Regel entsprechen.

Beachten Sie das Wort „vor“ in „Besser vor billiger“: Die Regel besagt nämlich nicht, dass Sie nicht auch Ihre Preise senken können. Wenn sich das Wettbewerbsumfeld ändert, wie im Fall von Maytag, können Sie Ihre Produkte günstiger anbieten und sich dabei trotzdem an die Regel halten. Entscheidend ist nicht, ob Ihre Preise niedriger sind als früher, sondern ob sie immer noch höher sind als die Ihrer Konkurrenten. Maytag hätte schließlich auch nur diejenigen Marktbereiche für sich erschließen können, in denen sich das Unternehmen weiter über Merkmale wie Qualität oder Image ausgezeichnet hätte – auch wenn die Preise in diesen Segmenten niedriger gewesen wären als bei früheren Angeboten.

Trotz all ihrer Vorteile hat eine derartige Positionierung auch ihre Tücken. Unternehmen mit diesem Ansatz müssen sich ständig gegen Wettbewerber wehren, die ihr Konzept nachahmen. Im besten Fall verwirren solche Trittbrettfahrer die Kunden und verwischen damit die hart erarbeitete Differenzierung. Im schlimmsten Fall finden sie ein noch besseres Erfolgsrezept (siehe Kasten Seite 31).

Halten Sie daher kontinuierlich Ausschau nach disruptiven Innovationen, die Ihren Markt revolutionieren könnten. Wer in weniger anspruchsvollen Segmenten höhere Preise verlangt, um seine Bruttomarge zu steigern, eröffnet Konkurrenten eine große Chance: Sie können mit billigen Produkten punkten, deren Qualität zwar niedriger ist, aber gerade ausreicht, um den Ansprüchen der Kunden zu genügen. Das Prinzip der disruptiven Innovationen ist allerdings inzwischen gut erforscht: Unternehmen können sehr genau erkennen, wann ein Konkurrenzprodukt revolutionäres Potenzial besitzt und einen Gegenangriff wert ist. Angehenden Disruptoren sei gesagt: Die erfolgreichsten unter ihnen folgen beim Angriff auf einen Markt ebenfalls unseren Regeln.

REGEL 2: UMSATZ VOR KOSTEN

Unternehmen müssen nicht nur Wert schaffen, sondern ihn auch in Profit umwandeln können. Fast alle außergewöhnlich erfolgreichen Firmen in unserer Untersuchung kommen nur deshalb auf ihre enormen Gewinne, weil sie mehr Umsatz erwirtschaften als ihre Wettbewerber – entweder über höhere Preise oder über einen größeren Absatz. Kostenführerschaft ist nur in den seltensten Fällen der Grund für die überlegene Rentabilität.

Dass höhere Preise den Gewinn steigern können, ist alles andere als eine neue Erkenntnis. Uns hat aber verblüfft, auf welcher vielfältigen Art und Weise manche

Unternehmen dieses Prinzip zu nutzen verstehen. Ein Beispiel: Der amerikanische Discounter Family Dollar Stores, eines unserer Renditewunder, hat seit Mitte der 70er Jahre auch die größten Legenden in seiner Branche übertroffen. Viele Kunden des Unternehmens sind arm. Da überrascht es, dass der Erfolg auf höhere Preise zurückgeht. Doch die kann der Discounter durchsetzen, weil er einen höheren Komfort und eine bessere Auswahl anbietet.

Die relativ kleinen Läden von Family Dollar liegen an Standorten, die für die Kunden gut zu erreichen sind. Viele kaufen dort eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte ein, zumeist in kleinen Mengen. Solche Geschäfte zu betreiben ist zwangsläufig eine teure Angelegenheit. Daher sind die Kosten höher und die Effizienz ist geringer als bei den meisten größeren Wettbewerbern. Aber die durchgängig höheren Preise verschaffen Family Dollar eine ansehnliche Bruttomarge – und dadurch seit Jahrzehnten auch eine überragende Kapitalrendite.

Bei acht der neun Renditewunder in unserer Stichprobe war der Umsatz der wichtigste Ergebnistreiber. Das neunte Unternehmen ist der Lebensmittelhändler Weis Markets aus dem US-Bundesstaat Pennsylvania. Er konkurriert über den Preis und ist dank niedriger Kosten sehr profitabel. Auf diesen Anbieter werden wir später noch genauer eingehen. Sechs der restlichen acht Unternehmen verlassen sich vor allem auf höhere Preise, um ihre Umsatzziele zu erreichen. Die anderen beiden bauen weitgehend oder ausschließlich auf einen hohen Absatz.

Eine dieser beiden Firmen ist Merck. Der Konzern expandierte früher, erfolgreicher und aggressiver auf dem Weltmarkt als Eli Lilly, der Dauerbrenner unseres Pharmatrios. Merck folgte der „Besser vor billiger“-Regel und lehnte es ab, sich mit niedrigen Preisen von den globalen Wettbewerbern abzusetzen. Aufgrund der Preisobergrenzen auf dem Pharmamarkt konnte der Konzern aber nicht nur auf eine hohe Bruttomarge setzen. Stattdessen steigerte das Unternehmen den Absatz, indem es die medizinische Wirksamkeit seiner patentgeschützten Arzneimittel nutzte, um weitere Produkte auf den Markt zu bringen. Merck erzielte so ein höheres Volumen als Eli Lilly. Die bessere Nutzung des Kapitals war der Hauptgrund für den überlegenen ROA (siehe Kasten Seite 33).

Die Regel „Besser vor billiger“ können Sie auch befolgen, wenn Sie die Preise senken. Das Gleiche gilt für das Prinzip „Umsatz vor Kosten“: Es spricht nichts dagegen, Ineffizienzen auszumerzen und die Ausgaben zu reduzieren. Sie sollten nur nicht versuchen, sich über Kostenführerschaft einen Rentabilitätsvorsprung zu erarbeiten.

WENN QUALITÄT ZU TEUER IST

AUSNAHMEUNTERNEHMEN

Unser Trio aus dem Lebensmitteleinzelhandel war aus zwei Gründen faszinierend: Erstens konkurrierte Weis, das Renditewunder dieser Gruppe, entgegen unseren Regeln über niedrige Preise und erwirtschaftete Gewinne vor allem dank seiner geringen Kosten. Und zweitens war Whole Foods zwar zweifellos ein Anhänger der Prinzipien „Besser vor billiger“ und „Umsatz vor Kosten“. Dennoch landete der Biomarktbetreiber in unserer Studie in der Kategorie der Durchschnittsunternehmen. In den mehr als 20 Jahren, die Whole Foods nun börsennotiert ist, lag es mit seiner Kapitalrendite manchmal sogar in der unteren Hälfte des Feldes.

Vielleicht ist Whole Foods auf dem besten Weg, zum Dauerbrenner oder gar zum Renditewunder aufzusteigen. Es kann aber ebenso gut sein, dass Wettbewerber das Unternehmen vom Markt drängen werden. Bisher haben die hohen Kosten die Konkurrenz auf Abstand gehalten. Spezialartikel einzukaufen ist teuer. Zudem bietet Whole Foods ein hohes Serviceniveau an. Aber dank sinkender Supply-Chain-Kosten ahmen inzwischen auch ganz normale Lebensmittelhändler den Ansatz nach. Quinoa gibt es heute praktisch überall.

Das Beispiel zeigt: Eine Garantie auf den Renditewunder-Status geben unsere Regeln nicht. Manchmal ist es schlicht zu teuer, sich auf die Dauer über Merkmale wie Qualität, Zuverlässigkeit oder Image vom Wettbewerb abzusetzen. Die Regeln sagen Ihnen lediglich, welche Probleme Sie lösen müssen. Das Wie bleibt Ihnen überlassen.

REGEL 3: ANDERE REGELN GIBT ES NICHT

In dieser Regel steckt eine unbequeme – oder befreiende – Wahrheit: Wenn Sie langfristig hohe Gewinne anstreben, ist im Prinzip alles erlaubt – außer die ersten beiden Regeln zu brechen. Wir haben uns all die anderen Faktoren angesehen, die das Ergebnis beeinflussen – von den operativen Prozessen über die Personalentwicklung und den Führungsstil bis hin zur Unternehmenskultur, den Anreizsystemen und Ähnlichem. Unabhängig von der Leistungskategorie gab es die unterschiedlichsten Varianten. Keine Frage: Diese und noch viele andere Elemente wirken sich auf den Unternehmenserfolg aus. Aber auf der Suche nach einem einheitlichen Muster dafür, wie sie das tun, sind wir nicht fündig geworden.

Einzelne Unternehmen haben bei einer ganzen Reihe von wichtigen Faktoren ihren Ansatz über die Zeit geändert – und sind trotzdem in der Spitzengruppe geblieben. Der Grund? Trotz oder gerade wegen der Umstellungen konnten sie weiter die ersten beiden Regeln befolgen. Mit anderen Worten: Die Topunternehmen suchen sich mit allen Mitteln eine Wettbewerbsposition, in der sie über hohe Preise und Umsätze Gewinne erzielen können. Beides ist nicht verhandelbar. Alles andere schon.

Dass es keine weiteren Regeln gibt, bedeutet nicht, dass Sie auf Autopilot schalten können. Sie müssen auf den Wettbewerb reagieren. Gibt es Veränderungen, müssen Sie nach Möglichkeiten suchen, um die ersten beiden Regeln weiter erfüllen zu können. Das erfordert ein enormes Maß an Flexibilität und Kreativität.

Der amerikanische Bekleidungskonzern Abercrombie & Fitch (A&F) zum Beispiel hält sich hartnäckig an der Spitze eines Marktes, der sich im ständigen Wandel befindet. Das schafft das Unternehmen nur, weil es bereit ist, sowohl sein Image als auch seine Produktlinien immer wieder neu zu erfinden. Die Marke Abercrombie Kids richtet sich an Grundschüler, Hollister an die 14- bis 18-Jährigen und Gilly Hicks an junge Frauen. Bei allen Neuerungen stützt sich das Unternehmen stets auf eine starke Marke und Rentabilität durch hohe Preise. A&F verzichtet auf Sonderaktionen und große Rabatte. Das Unternehmen verkauft seine Bekleidung in der Regel zu rund 70 Prozent des vollen Preises. Das ist mehr als bei vielen anderen Händlern.

Als 2008 die Rezession einsetzte, schwenkte A&F – im Gegensatz zu vielen Konkurrenten – bewusst nicht auf eine Discountpolitik um. Das brachte der Firma damals viel Kritik von Analysten ein, weil der flächenbereinigte Umsatz stärker einbrach als bei den Wettbewerbern. Doch mit diesem Kurs konnte das Unternehmen das Prestige seiner Marke schützen. Und jetzt, da die Konjunktur wieder anzieht, kehrt A&F zu einem



DIE BEISPIELE MERCK UND ELI LILLY

DIE HERAUSFORDERUNG

Lassen Sie sich nicht davon täuschen, dass die Regeln einfach aussehen. Nur den wenigsten Unternehmen gelingt es, in ihrer Branche langfristig zu den Überfliegern zu gehören. Wenn Sie eine funktionierende, regelkonforme Strategie finden wollen, müssen Sie in hohem Maße kreativ und flexibel sein. Das zeigen die Beispiele von Merck und Eli Lilly. Beides sind renommierte, forschungsstarke Pharmaunternehmen mit einer langen Geschichte. Doch während es Merck zum Renditewunder gebracht hat, ist Eli Lilly ein Dauerbrenner geblieben. Warum? Ehemalige Führungskräfte sagten uns, die stärkste Triebfeder für Mercks überragende Ergebnisse sei die Forschung: Das Unternehmen schaffe es, wertvollere Therapien zu entwickeln. Und es stimmt: Merck gehörte zu den ersten Pharmaunternehmen, die ihre Forschung von chemiebasiertem Screening – dabei werden neue Wirkstoffe isoliert und am lebenden Organismus getestet – auf biologiebasiertes, rationales Wirkstoffdesign umstellten. Aber auch Eli Lilly konnte gute Forschungsergebnisse vorweisen. Außerdem waren höhere Preise nicht der Hauptgrund für Mercks bessere Rentabilität: Gerade einmal ein Drittel des ROA-Vorsprungs lässt sich auf überlegene Bruttomargen zurückführen.

DIE UNTERSCHIEDE

Wir haben herausgefunden, dass Merck seine Profitabilität vor allem einer besseren Anlagennutzung zu verdanken hat – also dem Kapitalumschlag. Der Um-

satz wuchs schneller, weil das Unternehmen einen höheren Absatz pro Produkt erzielte. Merck verstand den Wirkungsmechanismus von diversen Stoffen so gut, dass die Wissenschaftler Abwandlungen bestehender Medikamente entwickeln konnten, um Nebenwirkungen oder Wechselwirkungen mit anderen Arzneimitteln zu verringern. Damit machten sie die therapeutische Wirkung einem breiteren Patientenkreis zugänglich. Aus diesem Grund konnte Merck dreimal so viele Produkte in doppelt so vielen Therapiebereichen einführen – und profitierte aufgrund von Ähnlichkeiten der Kernwirkstoffe bei Forschung und Herstellung trotzdem von Größeneffekten. Auch bei der internationalen Expansion war Merck einer der Vorreiter in seiner Branche. Damit konnte das Unternehmen mehr Einheiten jedes Produkts verkaufen und den Kapitalumschlag weiter erhöhen. Sowohl die schnelle Globalisierung des Geschäfts als auch die größere Produktvielfalt wurden von der Nachfrage getrieben, und die hatte der amerikanische Pharmakonzern wiederum der hohen Qualität seiner Medikamente zu verdanken.

DAS ERGEBNIS

Im Jahr 2010 war das Pharmageschäft von Merck mehr als doppelt so groß wie das von Eli Lilly. 1985 hatte der Vorsprung nur rund 8 Prozent betragen. Das Beispiel zeigt: Es gibt viele Arten, wie Sie die Regeln „Besser vor billiger“ und „Umsatz vor Kosten“ einhalten können. Und Sie sollten stets die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten in Erwägung ziehen.

Rentabilitätsniveau zurück, das seine Rivalen kaum erreichen können. Immerhin haben diese ihren Kunden gerade erst gezeigt, dass T-Shirts eigentlich keine 30 Euro kosten müssen.

In der Pharmabranche sind die erfolgreichen Unternehmen von interner Entwicklung über Joint Ventures zu einem Open-Innovation-Ansatz übergegangen. Die Halbleiterhersteller hingegen haben investiert und ihr Kundenportfolio erweitert. Das entspricht alles der Regel „Besser vor billiger“. Die besten Süßwarenhersteller haben vom Inlandsgeschäft auf einen globalen Vertrieb umgestellt, und Medizintechnikanbieter wachsen durch Fusionen und Übernahmen. Diese Veränderungen haben dann die Rentabilität erhöht, wenn sie stärker auf

Volumensteigerungen als auf Kostensenkungen ausgelegt waren.

Es muss nicht unbedingt ein Zusammenhang bestehen zwischen der Art und Weise, wie Sie Ihr Angebot positionieren, und der Art und Weise, wie Sie damit Gewinne erzielen. Für ein Unternehmen, das über niedrige Preise konkurriert, wäre es zwar widersinnig, seine Profitabilität über höhere Preise steigern zu wollen. Aber jede andere Kombination von Wettbewerbsposition und Rentabilitätskonzept ist zumindest theoretisch möglich. Qualitätsanbieter verlangen zumeist höhere Preise oder streben nach einem größeren Volumen. Prinzipiell könnten diese Unternehmen ihren Gewinn auch dadurch steigern, dass sie die Kosten sen-

ken. Aber diese Variante haben wir in der Praxis nirgends angetroffen.

Rein rechnerisch könnte auch die Regel „Billiger vor besser“ in Verbindung mit dem Prinzip „Umsatz vor Kosten“ funktionieren. Dann würde ein Billiganbieter über ein ausreichend großes Volumen den Kapitalumschlag hoch genug halten, um eine außergewöhnliche Rendite zu erzielen. Aber auch diese Kombination ist uns nicht untergekommen. Unsere Untersuchung zeigt: Unternehmen, die über den Preis konkurrieren, wollen ihre Rentabilität in der Regel über niedrigere Kosten steigern.

Die Supermarktkette Weis, die zu den Renditewundern zählt, ist mit diesem Ansatz sehr erfolgreich. Der Händler führte Jahrzehnte vor der Konkurrenz Eigen-

IM PREISWETTBEWERB WIRD ES IMMER JEMANDEN GEBEN, DER SEINE PRODUKTE NOCH BILLIGER ANBIETET.

marken ein. Diese kosten zwar weniger im Laden, sind dafür aber in der Herstellung erheblich billiger – und ermöglichen auf diese Weise höhere Margen. Weis hielt sich 28 Jahre in Folge mit seiner Kapitalrendite unter den obersten 10 Prozent. Das Unternehmen ist eine klare Ausnahme von unseren Regeln.

Aber im Preiswettbewerb wird es wohl immer jemanden geben, der seine Produkte noch billiger anbietet. In den 80er Jahren begann der Vorsprung von Weis zu schwinden. Damals führten auch andere Einzelhändler Eigenmarken ein, und der Lebensmittelmarkt erlebte den Einzug der Discounter. Weis gelang es nicht, sich an die Veränderungen anzupassen, und so war das Unternehmen seit 1996 kein einziges Mal mehr unter den obersten 10 Prozent zu finden. Anders als unser Dauerbrenner Publix, dessen Rentabilität anstieg, setzte Weis nicht konsequent genug auf Differenzierung über Feinkosttheken und Apothekenbereiche in seinen Läden, Bioprodukte oder Ethno-Food.

SEIEN SIE AUSSERGEWÖHNLICH

Am Ende zeigt sich auch hier: Wenn Sie auf Dauer besonders erfolgreich sein wollen, sollten Sie Qualität anbieten und Ihren Gewinn lieber über höhere Einnahmen statt durch niedrigere Kosten steigern.

Wenn Sie sich für unsere Regeln entscheiden, müssen Sie sich zuerst Klarheit über die Wettbewerbs-

position und die Gewinnformel Ihres Unternehmens verschaffen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Topmanager hierzu häufig keine eindeutigen Aussagen treffen können. Der Grund: Sie vergleichen das Unternehmen von heute mit dem Unternehmen von gestern. Allzu oft sind sie schon zufrieden, wenn sie sich verbessert haben. Dabei vergessen sie, dass sie nur mit den aktuellen Wettbewerbern konkurrieren.

Benchmarking kann hier für Abhilfe sorgen. Allerdings konzentrieren sich solche Vergleiche in den meisten Fällen nur auf eine einzige Dimension: Sind unsere Produkte haltbarer als die der Konkurrenz? Geben wir mehr für Forschung und Entwicklung aus als die anderen? Eine gründliche Analyse berücksichtigt auch, wie die unterschiedlichen Faktoren zusammenspielen. Manchmal heben sie sich in ihrer Wirkung auf das Ergebnis gegenseitig auf. Doch diese Effekte erkennen Sie nur in der Gesamtschau.

So wenden Sie unsere Regeln an: Wenn Sie das nächste Mal entscheiden müssen, wofür Sie Ihre knappen Ressourcen einsetzen, überlegen Sie, wie Sie Ihre Marktposition verbessern können. Bevorzugen Sie Initiativen, mit denen Sie sich als Qualitätsanbieter etablieren. Sie sollten dadurch entweder höhere Preise verlangen oder Ihren Absatz erhöhen können.

Nehmen wir an, Sie müssten zwischen zwei Investitionsvorschlägen wählen: Ein Programm zielt darauf ab, die operative Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken. Das zweite Projekt betrifft die Forschung: Ihr Unternehmen sollte sein Alleinstellungsmerkmal deutlicher herausarbeiten. Entscheiden Sie sich für die Innovation. Anders sieht es im folgenden Fall aus: Eine Initiative soll Ihren Kundenservice verbessern, damit Sie sich von der Konkurrenz absetzen können. Das Innovationsprojekt hingegen soll die Produktionskosten verringern. Hier sind die Mittel auf der operativen Seite besser aufgehoben.

Rechtfertigen Manager in Ihrem Unternehmen eine mögliche Übernahme eines Konkurrenten mit Größeneffekten? Oder zielen sie mit der Expansion auf andere Merkmale als den Preis ab, mit denen Sie sich vom Wettbewerb abheben und Wachstum erzielen können? Vielleicht geht es Ihren Mitarbeitern darum, einen Faktor, mit dem Sie sich auf Ihrem Heimatmarkt eine starke Position erarbeitet haben, auch auf einen anderen Markt zu übertragen.

Lautet die Antwort auf die erste Frage Ja, ist die geplante Übernahme möglicherweise eine ganz gute Idee. Sie kann sogar notwendig sein, um Ihr Unternehmen auf dem Markt konkurrenzfähig zu halten. Aber wirklich außergewöhnliche Ergebnisse sehen Sie erst, wenn Sie auch die zweite Frage mit einem Ja beantworten können.

FAZIT

Unsere Regeln können ein gutes Mittel gegen Intuition sein – ob sie als Vision eines Unternehmenschefs daherkommt oder als kollektive Eingebung der gesamten Führungsriege. Im Nachhinein stellen Manager ihre Vermutungen häufig als Gewissheiten dar. Sind die Umstände unklar und die Daten mehrdeutig, wie so oft, dann brauchen Sie Regeln. Sie sorgen dafür, dass Sie Informationen auf die Weise interpretieren, die Ihnen die gewünschten Ergebnisse bringt.

Besonders hilfreich sind die Regeln beim Umgang mit den gefürchteten Finanzkennzahlen, die das Leben so vieler bestimmen und häufig fatale Folgen haben. Bei der Berechnung von ROA, Cashflow Return on Investment und Geschäftswertbeitrag steht im Zähler eine Art von Ertrag oder Erlös und im Nenner eine Kapitalgröße. Wenn die Kunden für Ihre jüngste Innovation kein Geld mehr ausgeben wollen und die Erlöse zurückgehen, können Sie diese Kennzahlen manipulieren, indem Sie den Nenner verkleinern. Viele Manager halten das für einen Fehler, aber sie tun es trotzdem. Sie folgen dem Irrglauben, dass Kostensenkungen deutlich schneller, stärker und vorhersehbarer wirken.

Wenn Sie versucht sind, ähnlich vorzugehen, rufen Sie sich die Ergebnisse unserer Forschung ins Gedächtnis. Unternehmen gelangen im Allgemeinen nicht durch Kosten- oder Kapitalkürzungen an die Spitze. Sie verdienen sich ihren Aufstieg. Außergewöhnliche Firmen akzeptieren in der Regel, dass sie höhere Kosten in Kauf nehmen müssen. Viele haben sogar eine Vorliebe für Ausgaben und Investitionen entwickelt. Sie verwenden über lange Zeiträume bedeutende Mittel darauf, die Qualität ihres Angebots zu erhöhen und ihren Umsatz zu steigern. Wenn Ihnen jemand die scheinbar sicheren Vorteile kurzfristiger Kostensenkungen nennt, weisen Sie ihn auf Folgendes hin: Erfolgreiche Unternehmen zerstören dadurch meist genau das, was sie bewahren und vermehren wollen. ▽

MICHAEL E. RAYNOR

ist Director bei Deloitte Services und einer der weltweit führenden Experten für Strategie und Innovation. Unter anderem hat er zusammen mit Harvard-Professor Clayton M. Christensen den Bestseller „The Innovator's Solution“ verfasst.

MUMTAZ AHMED

ist Principal bei Deloitte Consulting und Strategiefachmann bei Deloitte.

SERVICE

LITERATUR

MICHAEL E. RAYNOR, MUMTAZ AHMED: The Three Rules: How Exceptional Companies Think, Portfolio 2013 (erscheint am 30. Mai).

JIM COLLINS: Der Weg zu den Besten, Campus 2011.

HBM ONLINE

MICHAEL E. RAYNOR ET AL.: Mehr Glück als Verstand, in: Harvard Business Manager, Mai 2009, Seite 14, Nachdrucknummer 200905014.

JULIA KIRBY: Auf der Suche nach der Weltformel, in: Harvard Business Manager, November 2005, Seite 92, Nachdrucknummer 200511092.

INTERNET

Diverse Artikel von Deloitte über die Suche nach den Gründen für außergewöhnliche Unternehmenserfolge, genannt „The Persistence Project“: bit.ly/16KEZf6

KONTAKT

mraynor@deloitte.com
muahmed@deloitte.com

NACHDRUCK

Nummer 201306022, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2013 Harvard Business Publishing