



IX. Erfolgreiche Unternehmensgründungen in Deutschland am Beispiel

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Quelle neuer Ideen	3
2.1 Die 10 D's und die 9 F's	3
2.2 Ermittlung von Chancen	4
2.3 Abschließende Bemerkungen	6
3. Beispiele erfolgreicher deutscher Unternehmen	7
4. Abschließende Bemerkungen	13

1. Einleitende Bemerkungen

Das letzte Jahrhundert zeichnet sich durch sehr viel unternehmerische Initiative aus. Unternehmensgründungen verändern und erneuern die Strukturen in Volkswirtschaften weltweit. Entrepreneurship ist ein zentrales Merkmal in Marktwirtschaften, denn durch neue Unternehmen entstehen innovative Produkte, die das Verhalten der Konsumenten und deren Leben verändern.

Wie bereits erläutert, ist die Definition von Entrepreneurship schwierig und diffus, denn im englischen und deutschen Sprachgebrauch ist keine einheitliche Abgrenzung gegeben. Dies ist um so verwunderlicher, denn der Terminus wurde bereits vor zweihundert Jahren von Say geprägt. Say's Definition erklärt aber nicht, wer ein Entrepreneur ist. Er sagt nur, dass ein Entrepreneur jemand ist, der ökonomische Ressourcen von einer Verwendung mit geringer Produktivität in eine Verwendung mit höherer Produktivität, und somit höherem Ertrag, verlagert.

In den USA versteht man unter einem Entrepreneur jemanden, der ein eigenes, neues, kleines Unternehmen gründet. Aber kann man jeden kleinen Unternehmer auch als Entrepreneur bezeichnen? Die McDonald-Brüder waren sicherlich Entrepreneur, nicht wegen der von ihnen hergestellten Waren, sondern weil sie neue Managementkonzepte und -techniken durchsetzten, das Produkt standardisierten, neue Prozesse und Werkzeuge entwickelten und die notwendigen Standards für die Produktion definierten. McDonalds konnte dadurch nicht nur den Ertrag verbessern, sondern es wurden ein ganz neuer Markt und neue Kunden geschaffen. Daher sind die McDonalds-Brüder Entrepreneur im Gegensatz zu Akteuren, die nur ein weiteres neues chinesisches Restaurant oder einen neuen Dönerstand eröffnen. In Deutschland wird dagegen Entrepreneur mit Unternehmer übersetzt, d.h. Entrepreneur ist jemand, der das eigene Unternehmen leitet. Wie bereits erwähnt, sehe ich die Definition nicht so eng, denn meiner Meinung nach beschränkt sich Entrepreneurship nicht auf die Selbständigkeit im eigenen Unternehmen.

Zur Erklärung von Entrepreneurship eignet sich aus dem wissenschaftlichen Bereich sehr gut die Entstehung und Entwicklung der modernen Universitäten. Obwohl die ältesten deutschen Universitäten wie Heidelberg und Tübingen schon 500 Jahre Tradition aufgebaut hatten, gründete Wilhelm von Humboldt, ein deutscher Diplomat, 1809 die nach ihm benannte Universität in Berlin als „Mutter aller modernen Universitäten“ mit zwei grundlegenden Zielen vor Augen: Frankreich die intellektuelle und wissenschaftliche Führungsposition abzunehmen und Deutschland die Vorreiterrolle zu verleihen und darüber hinaus die durch die französische Revolution freigesetzte Energie zu fangen und gegen die Franzosen einzusetzen. Danach sollte eine „Universitas literarum“ entstehen, in der die Einheit von Lehre und Forschung verwirklicht und eine allseitige humanistische Bildung der Studierenden ermöglicht wird. Dieser Gedanke verbreitete sich weltweit und ließ in den folgenden anderthalb Jahrhunderten Universitäten gleichen Typs entstehen.

1870, auf dem Höhepunkt der Entwicklung der deutschen Universitäten, wurde die Idee Humboldts, die Universitäten als eine Voraussetzung für Veränderungen zu sehen, in den USA übernommen. Nach dem Bürgerkrieg waren in den USA die kolonialen Strukturen in den Colleges sehr veraltet. Zwischen 1830 und 1870 hatte sich die Anzahl der Studenten mehr als halbiert, wobei sich die Bevölkerung in den

USA im gleichen Zeitraum fast verdreifacht hatte. Zwischen 1870 und 1900 entstanden aber viele neue Universitäten, und bereits nach dem ersten Weltkrieg machten sich die USA auf den Weg, die Vorreiterrolle in Forschung und Lehre zu übernehmen. Es zeichnete sich dort dieselbe Entwicklung wie bereits 100 Jahre zuvor in Deutschland ab.

Nach dem zweiten Weltkrieg fand, durch die Entstehung der privaten Hochschulen, eine weitere Entwicklungswelle im amerikanischen Hochschulbereich statt. Diese Schulen waren für ein neues Marktsegment, für Leute, die bereits im Berufsleben standen, und für Schüler in Großstädten, die nicht auf dem Campus lebten, geschaffen worden.

Diese Aussagen von Peter Drucker sind gerade für unsere Untersuchung relevant, da die Entwicklung der Universitäten auch charakteristisch für Entrepreneurship ist.

2. Quelle neuer Ideen

Im vorangehenden Kapitel haben wir uns mit den persönlichen, soziologischen und psychologischen Faktoren von erfolgreichen Unternehmensgründern befasst. Bevor wir nun zur Bewertung und Entstehung neuer Ideen übergehen, seien hier nochmals die wichtigsten Eigenschaften aus der Literatur dargestellt.

2.1 Die 10 D's und die 9 F's

Bygrave beschreibt die Liste der wichtigsten Eigenschaften als die 10 D's, die eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung sind.

Die 10 D's nach Bygrave

Dream – Traum	Unternehmer haben Visionen, wie die zukünftigen Geschäfte aussehen sollen. Sie können darüber hinaus ihre Träume durchsetzen.
Decisiveness –	Unternehmer zögern nicht, sie treffen schnell Entscheidungen nach dem Motto: „Zeit ist Geld“. Die Schnelligkeit ist der Schlüssel zum Erfolg.
Doers – Macher	Haben sie eine Entscheidung getroffen, dann setzen sie diese schnellst möglich um.
Determination – Bestimmtheit	Sie führen ihr Unternehmen mit Engagement und vollem Einsatz. Sie geben selten auf, auch wenn die Hindernisse unüberwindbar scheinen.
Dedication – Berufung	Sie gehen völlig im Unternehmen auf, auch auf Kosten der Familie und Freundschaften. Sie arbeiten rastlos, sieben Tage in der Woche. 16-Studentage sind nichts Außergewöhnliches.
Details – Detail	Ein Unternehmer muss die kritischen Details bei der Gründung und im Wachstum überblicken können.
Devotion – Hingabe	Unternehmer lieben ihre Tätigkeit, denn nur so können sie in schwierigen Phasen auch durchhalten.
Destiny – Schicksal	Unternehmer wollen ihr Schicksal selbst bestimmen.

Dollars – Geld	Viel Geld zu verdienen und reich zu werden ist nicht die Hauptmotivation von Unternehmern, Geld ist für sie nur ein Maßstab des Erfolgs.
Distribute – Teilhabe	Unternehmer überlassen Anteile an der Eigentümerschaft denjenigen leitenden Angestellten, die den Erfolg mittragen.

Zu einer erfolgreichen Gründung gehören aber auch gewisse Eigenschaften, welche der Gründer mitbringen muss. Diese werden von Bygrave als die 9 F's bezeichnet.

Die 9 F's für eine erfolgreiche Unternehmensgründung

Founder – Gründer	Jede Existenzgründung braucht einen sehr guten Unternehmer
Focused – zentriert	Innovative Unternehmen konzentrieren sich auf Marktnischen, sie spezialisieren sich.
Fast – schnell	Sie treffen ihre Entscheidungen schnell und setzen sie schnell um.
Flexible – flexibel	Sie sind grundsätzlich offen und können auf jeden Wechsel schnell reagieren. Forever-innovating – immer innovativ. Sie sind rastlos innovativ.
Flat – flach	Innovative Unternehmen haben nur sehr wenige Hierarchiestufen.
Frugal – sparsam	Durch geringe Overhead-Kosten und hohe Produktivität halten innovative Unternehmen die Kosten niedrig.
Friendly – freundlich	Innovative Unternehmen sind freundlich zu ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.
Fun – Spaß	Es macht Spaß, mit einem innovativen Unternehmer zusammenzuarbeiten.

Die oben angeführten Eigenschaften sind notwendige, aber noch keine hinreichenden Voraussetzungen für den Gründungserfolg. Wichtiger als die Frage, wie man selbst seine Aussichten einschätzt, ist der Punkt, wie dies von einem potentiellen Geldgeber gesehen wird. Hier spricht die Statistik gegen Neugründungen, denn die wenigsten Unternehmen werden älter als zehn Jahre.

2.2 Ermittlung von Chancen

Durch diese Statistiken darf man sich nicht entmutigen lassen, denn es muss beachtet werden, dass sowohl in Deutschland als auch in den USA die meisten Unternehmen aus dem Markt ausscheiden, ohne Konkurs anzumelden. Häufig verschwinden sie einfach, da sie entweder von Beginn an nur eine Teilzeitbeschäftigung waren oder verkauft oder aufgelöst werden. Überlebt aber eine Unternehmung, so bedeutet dies nicht automatisch, dass sie auch erfolgreich ist.

Überlebenschancen können erhöht werden, wenn bei der Gründung gewisse Kriterien beachtet werden, denen auch potentielle Kapitalgeber folgen, wenn sie eine Gründung evaluieren. Von Venture-Capital-Gebern finanzierte Unternehmen haben zum Beispiel eine Chance von 4 zu 5, dass sie sich erfolgreich am Markt positionieren können. Nun sind die wenigsten Unternehmen von Venture-Capital-Gebern finanziert, aber als Gründer kann man viel von ihnen lernen und deren Bewertungsschemata auf sich selbst anwenden.

Der Erfolg einer Gründung hängt nach Timmons von drei zentralen Faktoren ab: Der Gelegenheit, dem Entrepreneur (und dem Managementteam, falls es sich um ein sehr gewinnträchtiges Unternehmen handelt) und den Ressourcen, die für eine Gründung und für das Wachstum der Unternehmung notwendig sind. Diese Faktoren spielen alle zusammen und an diesen muss man die vorhandenen Marktlücken abschätzen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Gründer ihre Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssen.

Zentraler Faktor für den Erfolg ist der Business-Plan, der die eben erwähnten Faktoren beinhalten muss. Es nützt nichts, wenn man eine sehr gute Idee für eine Gründung hat, aber nur ein mittelmäßiges Management aufweisen kann. Es bringt auch nichts, wenn man eine gute Idee und ein gutes Management hat, aber die geeigneten Ressourcen nicht verfügbar sind. In den fünfziger und sechziger Jahren beschrieb George Doriot, der als Gründungsvater des modernen Venture-Capital-Konzepts gilt, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung folgendermaßen: „Always consider investing in a grade A man with a grade B idea. Never invest in a grade B man with a grade A idea.“

Entrepreneurship bedeutet Gelegenheiten zu erkennen und wahrzunehmen. Wie in jedem anderen Beruf auch, ist der Erfolg der Unternehmensgründung nicht vom Zufall oder Glück abhängig, sondern von dem Zusammentreffen von Gelegenheit und Vorbereitung. Die Idee für die Unternehmung muss dabei nicht völlig neuartig und einzigartig sein, denn die meisten Ideen haben zuvor schon andere Akteure gehabt, wie z.B. deutlich wird, wenn wir die Automobilbranche näher betrachten. Hier ist zu erkennen, dass viele Entwicklungen von unterschiedlichen Personen gleichzeitig gemacht wurden und dennoch existieren unterschiedliche Marken am Markt. Auch ist die Idee nicht immer gleich durchsetzbar, wie z. B. an der Entwicklung des Fahrrades zu erkennen ist. Es bedurfte vieler einzelner Schritte und vieler Erfindungen, bis am Ende das uns heute bekannte Fahrrad entwickelt war.

Nicht die Idee allein ist das ausschlaggebende, sondern was zählt ist die Entwicklung und die Umsetzung der Idee in einem erfolgreichen Unternehmen. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass für die Idee ein Markt vorhanden ist. Die meisten Produkte sind einem bereits existierenden sehr ähnlich und daher müssen die Kunden erkennen können, dass das neue Produkt mehr bietet als die anderen, was bereits in den Ausführungen von Schumpeter deutlich wird, der im Entrepreneur einen Akteur sieht, der neue Kombinationen durchsetzt. Unternehmer, die eine Idee haben, denen aber der Markt fehlt, sind zum Scheitern verurteilt.

Es gibt viele Quellen, aus denen neue Ideen geschöpft werden können, wie z.B. Ideen, die von den Konsumenten herangetragen werden, wobei hier wiederum nicht außer Acht bleiben darf, ob nur eine kleine Gruppe oder ein großes Segment am Markt eine Präferenz für das Gut hat. Auch sollten Entrepreneur Methoden entwickeln, die bereits am Markt vorhandenen Güter und Dienstleistungen zu beobachten und zu bewerten. Dadurch können Ideen entstehen, die die vorhandene Ware verbessern können. Auch Beschäftigte im Vertrieb sind häufig gute Quellen für neue Ideen, da sie die Marktbedürfnisse kennen sollten. Sie können darüber hinaus Hilfestellungen für die Vermarktung des neuen Produkts geben. Dies sind nur einige mögliche Quellen für die Entdeckung neuer Produkte.

Wichtig ist neben der Idee auch das Timing der Unternehmensgründung, denn häufig ergibt sich eine Gelegenheit nur einmal. Dies nennt Bygrave das ‚window of opportunity‘. Häufig sind diese ‚windows of opportunity‘ auch nur sehr kurz geöffnet und wer zu diesem Zeitpunkt den Eintritt versäumt, hat keine Chance mehr auf eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung. Beim Eintritt in den Markt ist es neben dem Erkennen der Gelegenheit auch in manchen Branchen wichtig, den Konjunkturverlauf zu beachten. So ist es sicher nicht sinnvoll, in einer rezessiven Phase eine exquisite Boutique zu eröffnen. Zwar wird immer irgendwie Bedarf an Nobelrestaurants oder Nobelboutiquen geschaffen werden können, jedoch sind die Erfolgchancen in rezessiven Phasen aus der Natur der Sache heraus geringer als in Boomphasen.

Unabhängig von dem Timing und der Idee ist aber auch das Management oder die unternehmerische Qualifikation des Entrepreneurs von besonderer Bedeutung. Wichtig ist die Erfahrung, die ein Unternehmer bereits in der Branche sammeln konnte. Ohne fundierte Erfahrungen nehmen die Chancen einer erfolgreichen Gründung ab. Es gibt zwar auch Unternehmensgründer, die ohne Branchenerfahrung erfolgreich sind, sie sind aber eher die Ausnahme als die Regel. Auch sollte sich der Unternehmer einen Überblick über die benötigten Ressourcen verschaffen. Unternehmer sollten sparsam haushalten: mit niedrigen Fixkosten, hoher Produktivität und minimalem Kapital. Sie sollten versuchen, die kritischen Ressourcen zu kontrollieren, ohne sie zu besitzen, denn Existenzgründer haben nie ausreichend Kapital. Dabei kann man sich an Gründungszentren wenden, die zum Beispiel zu besonders günstigen Konditionen Produktionsstätten oder Büroräume vermieten. Von Bedeutung ist dabei, dass der Unternehmer nicht alle Arbeiten selbst ausführen kann. Häufig kann man durch Vergabe von Aufträgen nach außen die Fixkosten niedrig halten.

2.3 Abschließende Bemerkung

In der sich schnell verändernden Welt, wie wir sie derzeit vorfinden, genügen diese Faktoren meiner Meinung nach nicht mehr, um den Erfolg einer Unternehmung zu garantieren. Im Zuge der wachsenden Globalisierung muss die Unternehmung schnell und flexibel reagieren können. Neben der Führungstechnik bedarf es daher auch vermehrt der Führungskultur, die sich nicht auf die rationalen, mess- und zählbaren Größen bezieht, sondern die jene Themen und Sachverhalte behandelt, die den Geisteswissenschaften nahe stehen. Es handelt sich hierbei um emotionale und geistige Qualität. Führungskultur ist kein Rezept oder Curriculum, das an Hochschulen intensiv gelehrt wird, Führungskultur hat etwas mit den Personen zu tun, die an der Führung beteiligt sind.

Ein guter Unternehmensführer ist meiner Meinung nach

- „ein menschliches Vorbild an Solidität, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Bescheidenheit, Kollegialität, Energie, Ausdauer und Fleiß,
- ein kluger Kopf mit breiter Allgemeinbildung,
- ein professioneller Kaufmann,
- ein guter Redner und ein noch besserer Zuhörer,
- ein Animateur, der das Ambiente seines Unternehmens bestimmt.“

All diese Begriffe und Ideen findet man in meinem Unternehmen wieder, denn wie im zweiten Kapitel beschrieben, wird das Unternehmen Würth unter obiger Perspektive geführt.

Was das Erfolgsgeheimnis von einigen bekannten deutschen Unternehmen ausmacht, soll im Folgenden analysiert werden.

3. Beispiele erfolgreicher deutscher Unternehmen

Audi:

Die Wurzeln der Audi AG reichen bis in das Jahr 1899 zurück, als August Horch am 14.11. die August Horch & Cie in Köln gründete. Horch war mit seinem früheren Arbeitgeber unzufrieden, denn Karl Benz hinderte ihn sehr häufig an der Durchsetzung seiner Ideen. Benz wollte an den bewährten Konstruktionen nichts ändern. Horch war gelernter Schmied und nach seinen Wanderjahren studierte er am Technikum in Mittweida und arbeitete als Betriebsingenieur in Unternehmen des Motorbaus. Er war drei Jahre in der Abteilung Motorwagenbau bei Benz tätig, bevor er den Schritt in die Selbständigkeit wagte.

Nachdem im Jahre 1908 der Sitz des Unternehmens nach Zwickau verlegt wurde, wuchs die Produktion auf über 100 Autos pro Jahr an, was für die damaligen Bedingungen sehr viel war. In Zwickau wurden nur noch Vierzylinder-Autos gefertigt statt wie bisher nur Zweizylinder-Autos. Die heutige Markenphilosophie von Audi geht bis auf diese Zeit zurück, da Horch's Leitmotiv lautete: „Technik soll das Dasein des einzelnen Menschen erleichtern“.

1909 verlässt Horch aufgrund von Auseinandersetzungen mit dem kaufmännischen Leiter die Horch-Werke und macht sich ein zweites Mal selbständig. Den Markennamen kann er nicht übernehmen, doch der Sohn eines Freundes traf den Nagel auf den Kopf, als dieser Horch ins Lateinische übersetzte. Audire ist das lateinische Verb von ‚hören‘, der Imperativ – audi – bedeutet somit horch!

Die Entwicklung von Audi wurde geprägt durch Fortschritt und von der ständigen Verbesserung und technischen Innovation der Produkte, Beständigkeit, Verlässlichkeit und hoher Qualität. Audi ist ein Unternehmen, das auf Innovationen setzt, was durch die hohen Aufwendungen in F&E deutlich wird. Aber innovativ soll bei Audi nicht nur die Technik sein, sondern auch das Design. Innovation wird in den Vordergrund des Unternehmenserfolgs gestellt, wozu vier Thesen formuliert wurden:

1. Innovationsmanagement braucht Visionen
Notwendig sind klare Vorstellungen der erreichbaren Ziele, aus denen sich für jeden Mitarbeiter Ziele ableiten lassen. Dies muss in erster Linie von den Führungskräften gelebt und initiiert werden. Ohne Visionen verspielt das Unternehmen Chancen im marktpolitischen Wettstreit, seinen Vorsprung und somit Marktanteile.
2. Innovationsmanagement ist Management von Kompetenzen
Nur wenn die Kernkompetenzen richtig definiert sind, können die Ressourcen richtig verwendet werden.
3. Innovationsmanagement erfordert eine kompromisslose Kundenorientierung

Der Kunde muss im Vordergrund stehen. Diese Kundenorientierung gelingt jedoch nur durch Erforschung der Kundenbedürfnisse. Im Handelsbetrieb werden Kundendienst und Kundenbetreuung zur Schlüsselfunktion. Hier besteht Potential, sich von den anderen Marken abzuheben und die Markentreue zu verbessern.

4. Innovationsmanagement erfordert strategische Planung

Die Strategie muss nicht starr sein, sie kann evolutionär sein. Die Annahmen, auf denen die Planungen basieren, müssen ständig hinterfragt werden, es muss ein Klima für Selbstorganisation geschaffen werden, d.h. Hierarchien müssen abgebaut werden und es müssen verstärkt Gruppen, Netzwerke und prozessorientierte Teams gebildet werden.

Zum 31. Dezember 1999 waren 46.558 Mitarbeiter beim Audi-Konzern beschäftigt. Es wurde 29,624 Mrd. DM Umsatz erzielt.

Otto:

1949, im Zuge des Wiederauflebens Deutschlands, die Bundesrepublik entsteht, beginnen die Menschen, neue Kräfte zu schöpfen und neuen Mut zu fassen. Der Aufbau beginnt und gefragt sind vor allem Güter des täglichen Bedarfs. In dieser Aufbruchsstimmung gründet Werner Otto sein Versandhandelsunternehmen im Hamburger Stadtteil Schnelsen. Bereits im folgenden Jahr erscheint sein erster Katalog, der 28 Paar Schuhe auf 14 Seiten vorstellt. Getreu dem Motto „Vertrauen gegen Vertrauen“ führt Otto als erstes deutsches Versandhaus den Kauf auf Rechnung ein.

Der erste Katalog Herbst/Winter 1950/51 hatte eine Auflage von nur 300 Stück, er wurde manuell erstellt, die Bilder wurden einzeln eingeklebt. Aus den kleinen Anfängen Werner Ottos blühte in den folgenden vier Jahrzehnten der weltgrößte Versandhandel auf. So begann mit viel Wagemut, Ideenreichtum und unternehmerischer Konsequenz ein wirtschaftliches Wachstum, das in den fünfziger Jahren zu dem vielgerühmten deutschen Wirtschaftswunder führte.

Aus dem Bedürfnis, sich von Kopf bis Fuß neu einzukleiden, wurde Mode. Otto bot an, was nachgefragt wurde, und überzeugte durch schnelle Lieferung. Innerhalb von zehn Jahren hatte sich nicht nur die Zahl der angebotenen Artikel um ein Vielfaches vergrößert, sondern auch die der Mitarbeiter. Otto nutzte die Chance des wieder entstehenden Wohlstands in Deutschland aus.

1960 zogen die inzwischen 500 Mitarbeiter in die neuen Verwaltungs- und Lagergebäude nach Hamburg-Bramfeld um, das auch heute noch der Hauptsitz des Otto-Versands ist. 1963 wurde bereits mit Hilfe der computergesteuerten Datenverarbeitung die Auftragsbearbeitung erleichtert und beschleunigt, und 1972 setzt Otto mit dem hauseigenen Paketzustelldienst neue Maßstäbe in der Kundenbetreuung. Der Hermes-Versand-Service ermöglicht Otto die postunabhängige Belieferung der Kunden.

Mit den Beteiligungen an 3 Suisses International (Frankreich) und Heinrich Heine 1974 beginnt die internationale Expansion des Unternehmens. Im Laufe der 80er-Jahre entwickelt sich Otto zum Global Player. Der Umweltschutz gilt als eines der höchsten Unternehmensziele und so nahm Otto auch im ökologischen Bereich erneut eine Vorreiterrolle ein.

Heute bietet der Otto Versand neben dem klassischen Printkatalog, der mittlerweile eine Auflage von rund zehn Mio. Exemplaren umfasst, vom Telefon über Fax, T-Online (Btx) und CD-ROM-Katalog bis zum Internet (seit 9/95), seinen Kunden stets die modernste Informations- und Bestellmöglichkeit. Seit Anfang 1999 begleitet Jenny, die weltweit erste virtuelle Moderatorin im Versandhandel, die Kunden beim „offline“-Bummel auf der CD-ROM durch das mehr als 100.000 Artikel umfassende Sortiment. Erneut ist Otto ein Vorreiter seiner Branche, der neue Entwicklungen wahrnimmt und vor der Konkurrenz umzusetzen versucht.

ALDI:

Die einzige bekannte Beschreibung des ALDI-Systems durch die ALDI-Brüder ist: „Wenn ich über Preisgestaltung und Betriebsvereinfachung zu Ihnen rede, erzähle ich Ihnen aus meinem Betrieb, wie er abläuft, weil ich glaube, daß er einfach ist. Wenn ich heute einen Rückblick auf unseren Betrieb mache, so stelle ich fest, daß wir zum Anfang unserer Entwicklung im Jahre 1948 und im Jahre 1949 zwangsläufig nur ein kleines Warensortiment führten. Wir hatten vor, weitere Filialen aufzumachen, und mußten uns aus geldlichen Mitteln heraus sehr sparsam verhalten. Wir glaubten, späterhin unser Verkaufsprogramm zu erweitern. Wir wollten unsere Filialen dann wie ein normales Einzelhandelsgeschäft mit einem breiten Lebensmittelsortiment eindecken. Das taten wir dann allerdings nicht, denn wir erkannten, daß wir auch mit unserem kleinen Warensortiment ein gutes Geschäft machen konnten und daß unsere Unkosten verglichen mit den anderen Betrieben sehr niedrig blieben und zum größten Teil auf unser kleines Warensortiment zurückzuführen waren. Inzwischen haben wir diese Erkenntnis zum Grundsatz unseres Betriebs gemacht. Heute arbeiten wir mit einem Unkostensatz von 11%...“

Die Brüder erkannten, dass mit einem kleinen Sortiment gute Geschäfte zu erzielen waren, denn die Kosten konnten sehr gering gehalten werden. Aus dieser Erkenntnis wurde ein Grundsatz der Geschäftsidee von ALDI. Ein weiterer Grundsatz, der ab 1950 verfolgt wird, ist der niedrige Preis, was aus der Notwendigkeit heraus stammt, dass ALDI den Kunden nur ein kleines Sortiment anbot. Es wird bei der Auswahl der Artikel großer Wert darauf gelegt, dass keine Parallelartikel nebeneinander geführt werden. ALDI führt etwa 600 Artikel, die Konkurrenz, Metro z.B., dagegen mehr als 50.000.

Verschwendung wird vermieden, es gilt das Prinzip, weniger ist besser als zuviel, besonders im Hinblick auf Kapital, Räumlichkeiten und Personal. So entwickelte sich das ALDI-Konzept, wobei keiner bestimmten Unternehmensphilosophie gefolgt wurde, sondern man reagierte vielmehr auf die Bedürfnisse der Märkte. Es entstand aus einem dynamischen Prozess heraus. Zugrunde lag eine unternehmerische Idee, die im Zeitablauf zu einem Erfolgskonzept wurde. Aus dem Krämerladen wurde der erfolgreichste Einzelhändler der Welt. In jüngerer Zeit finden langsam auch bei ALDI Veränderungen in der Sortimentsgestaltung und auch in den Führungs- und Geschäftsprinzipien statt. Das ausgearbeitete System wird verbessert, aber immer noch gelten einige Grundregeln: Askese, Bescheidenheit, Detailarbeit und unglaubliche Konsequenz.

Da ALDI bisher nicht der Publizitätspflicht unterlag, sind nur wenige Daten bekannt, es sind einige Parallelen zu Unternehmen wie C&A und der Metro-Gruppe erkennbar. Die Geheimhaltung ist Teil der Firmenphilosophie, damit die Konkurrenz wenig Informationen erhält, die sie für sich verwenden kann.

Die Geschichte des Unternehmens geht eigentlich auf das Jahr 1913 zurück, als die Eltern von Theo und Karl Albrecht in Essen ein kleines Lebensmittelgeschäft gründen. Nach dem Krieg eröffnen die Brüder ein größeres Geschäft, in einem Essener Bergarbeiter-Viertel. 1950 haben sie bereits eine Kette mit 13 Läden, damals noch mit Bedienung. Erst ab 1950 wird das typische Discountprinzip eingeführt und man beginnt, neben dem geringen Sortiment auch den Grundsatz der geringen Preise durchzusetzen. 1962 wurde der erste ALDI-Laden, wie er heute bekannt ist, eröffnet.

1961 trennen die Brüder ihre Geschäftsbereiche in ALDI Nord und ALDI Süd, um die Geschäfte dezentral führen zu können. Dadurch kann vermieden werden, dass die Brüder sich in allen wesentlichen und unwesentlichen Fragen permanent einig sein müssen. Verglichen werden aber weiterhin die Konditionen verschiedener Lieferanten und die Kosten- und Leistungszahlen. Teilweise führt man sogar gemeinsame Einkaufsverhandlungen.

Der Umsatz 1997 wird auf 31 Mrd. DM geschätzt, bei 3200 Filialen. Auch der Gewinn ist bisher nur eine geschätzte Größe, da er aufgrund der fehlenden Publizitätspflicht nicht genau bekannt ist. Die Firma Lever setzte 1994 den ALDI-Gewinn auf 4,5% vom Umsatz fest, was mehr als dreimal so hoch wäre wie der Gewinn der Konkurrenz.

Die Unternehmenskultur ist die Basis des Erfolgs von ALDI. Durch vorgegebene Regeln erhält jedes Unternehmen seine eigene und unverwechselbare Identität. Die Unternehmenskultur beeinflusst die Mitarbeiter, prägt deren Einstellung zum Unternehmen, zum Produkt und zu ihren Aufgaben. Diese Normen und Werte sind die Determinanten für den Erfolg. Theo und Karl Albrecht stehen als Vorbild für ihre Unternehmenskultur, sie haben das Unternehmen entscheidend geprägt. Zwar wurden die Regeln nie schriftlich fixiert, aber jeder weiß, welchen Weg er gehen muss. Eine Ausnahme hiervon sind nur die Stellenbeschreibungen, in denen folgende Anweisung unter anderem festgehalten wird: „Der Vorsprung vor der Konkurrenz ist durch extreme Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips zu sichern.“

Das Besondere an der ALDI-Unternehmenskultur lässt sich durch folgende Aussagen zusammenfassen:

- Askese und Bescheidenheit
Bescheidenheit beginnt auf der Chefetage, alle persönlichen Eitelkeiten müssen zurückgedrängt werden. Extremste Sparsamkeit ist ein Muss. Verschwendungen dürfen nicht sein.
- Totale Kundenorientierung
Das Vertrauen der Kunden erwerben heißt: Keine Tricks oder Vorteile zu Lasten der Kunden.
- Liebe und Leidenschaft zum Detail
Täglich nach kleinen Verbesserungen streben. Lust an kleinen Erfolgen entwickeln.
- Einfache Systeme
Das Prinzip der Einfachheit umsetzen und Mut entwickeln für einfache und schnelle Lösungen.
- Konsequenz im Handeln
Den täglichen Verlockungen widerstehen und gute Konzepte durchhalten.

ICP vortex:

ICP vortex ist ein junges Unternehmen, das bei einer an unserem Institut durchgeführten Unternehmensbefragung meine besondere Aufmerksamkeit erweckte. Das Unternehmen entwickelt, fertigt und vermarktet Disk Array Controller zur intelligenten Steuerung von Massenspeichern. Diese Controller können mehrere zusammengeschaltete Festplatten verwalten, die so ein großes logisches Laufwerk bilden. Es handelt sich hier um ein dynamisches High-tech-Unternehmen der Computerindustrie im Raum Heilbronn, das weltweit in diesem Bereich zu den führenden Unternehmen gehört. Der amerikanische Markt wird durch eine Tochterfirma betreut. Die Board-level-Fertigung hat ICP vortex an verschiedene Subunternehmen in Europa ausgelagert, der Vertrieb erfolgt über Distributoren.

Gegründet wurde die Unternehmung 1985 durch vier Gesellschafter, von denen heute noch drei im Unternehmen tätig sind. Der Umsatz liegt bei ca. 21 Mio. DM. Es sind 35 hochqualifizierte Mitarbeiter in den Bereichen Entwicklung und technische Kundenbetreuung beschäftigt. Das Unternehmen wächst jährlich um ca. 50%, was nicht nur durch das technologische Know-how und die Spezialisierung bedingt ist, sondern auch durch die interne Struktur: Junge motivierte Mitarbeiter, deren Durchschnittsalter bei 35 Jahren liegt, sind zum Großteil selbst am Unternehmenserfolg beteiligt, offene Kommunikation, flache Hierarchien, Förderung der Kreativität und Raum für Eigeninitiative sind ausreichend vorhanden. Krisen werden gemeinsam gemeistert, Erfolge gehören allen Mitarbeitern.

Unter Firmenkultur und -philosophie versteht ICP vortex, Kundennähe zu pflegen und Anregungen der Kunden ernst zu nehmen. Als Ergebnis hieraus entstehen hochwertige Produkte, die den Ansprüchen der Kunden gerecht werden. Ebenso wichtig ist auch der Service, denn wer Innovationen auf den Markt bringt, der muss auch dafür sorgen, dass das entsprechende Wissen den Kunden vermittelt wird. Das Ziel ist es, zufriedene Kunden zu haben. Im Vordergrund steht darüber hinaus auch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung des Unternehmens. Jugendlicher Schwung und notwendige Berufs- und Lebenserfahrungen sind bei der Auswahl der Mitarbeiter wesentliche Aspekte. Aufgrund der offenen Informationspolitik kennen die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens und verstehen die Entscheidungsprozesse. Daher sind sie bereit, Verantwortung zu übernehmen. Die flache Hierarchie fördert die Teamarbeit und die Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen. Durch die vorhandenen Freiräume werden die Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert.

Drei Zitate, die auf der Firmenbroschüre zu finden sind, verdeutlichen die Unternehmensphilosophie ganz klar: „Nur derjenige hat den rechten Vorteil im Auge, der auch den Vorteil des anderen mit bedenkt“ (Chinesisches Sprichwort) und „Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen noch große Vorhaben zu verwirklichen.“ (Thomas Woodrow Wilson) und „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“ (Benjamin Franklin).

Die Erfolgsfaktoren können durch folgende Aufzählung gut zusammengefasst werden: Eine sehr hohe Kundenorientierung, ebenso wie eine sehr hohe Veränderungs- und Risikobereitschaft und Schnelligkeit. Aber auch die Mitarbeiter-, Team- und Leistungsorientierung sind sehr stark ausgeprägt. Alle diese Faktoren zusammen beeinflussen den Erfolg der Unternehmung positiv und machen den Unternehmenserfolg aus.

Siemens:

Werner von Siemens wurde bereits im ersten Kapitel vorgestellt. Aus seinen vielfältigen Aktivitäten entstand ein Unternehmen, das heute eine führende Stellung in vielen technischen Bereichen einnimmt. Siemens gründete 1847 die Telegraphen-Bauanstalt Siemens & Halske OHG. 1848 wurde die erste Ferntelegraphenlinie Europas von Berlin nach Frankfurt am Main gebaut. Bereits 1896 sind in den Siemensgesellschaften über 10.000 Mitarbeiter beschäftigt. Von Beginn an war Siemens innovativ. So wurde nicht nur die erste Dynamomaschine 1866 von Siemens entwickelt, sondern auch das erste transatlantische Kabel 1874 verlegt, 1879 die erste elektrische Eisenbahn gebaut, 1880 der erste elektrische Aufzug und 1898 wurden die ersten elektronischen Autos gefertigt. Die Liste der Neuerungen und Ausweitungen des Geschäftsbetriebs von Siemens vollständig darzustellen würde den hier gegebenen Rahmen sprengen. Daher beschränken wir uns auf die Darstellung des Leitbilds des Siemenskonzerns, das ein Kernstück des unternehmerischen Erfolgs darstellt.

Durch eine weltweite Umfrage innerhalb der Belegschaft hat das Management untersucht, welche Leitbilder den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weltweit besonders wichtig sind. Hieraus wurden sieben Leitsätze abgeleitet, denn unabhängig von der Region und dem kulturellen Umfeld zeichneten sich international gemeinsame Werte ab.

1. Der Kunde bestimmt das Handeln: Herausragender Kundennutzen ist oberstes Ziel. Der eigene Erfolg hängt von der Zufriedenheit der Kunden ab, die mit den Lösungen von Siemens ihre Ziele schneller, besser und einfacher erreichen können.
2. Die Innovationen gestalten die Zukunft: Mit neuen Ideen werden für neue Kunden neue Produkte, neue Dienstleistungen und mehr Nutzen geschaffen. Siemens ist experimentierfreudig und ermutigt phantasievolles Denken. Mit Kreativität und Risikofreude wird für ein Umfeld gesorgt, in dem gute Ideen schnell umgesetzt werden können, es werden auch die Ideen anderer gefördert.
3. Erfolgreich wirtschaften heißt: Gewinnen durch Gewinn: Maßstab ist der internationale Wettbewerb. Es wird ergebnisorientiert gearbeitet und herausragender Erfolg und dauerhafte Wertsteigerung angestrebt, um die nötige Handlungsfreiheit zu sichern und Vertrauen zu schaffen. Maßnahmen, die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig sind, werden ergriffen und nach Zeit, Qualität und Kosten verfolgt.
4. Spitzenleistung wird durch exzellente Führung erreicht: Die Führungskräfte setzen klare, ehrgeizige und begeisterte Ziele. Sie wollen sich immer wieder selbst übertreffen, sonst tun es die anderen. Geführt wird durch Vertrauen und durch einen möglichst großen Entscheidungsspielraum. Die Führungskräfte sollten immer als Vorbild handeln.
5. Durch Lernen wird man immer besser: Siemens misst sich mit den Besten der Welt. Jeder arbeitet daran, ständig zu lernen. Gesucht und gegeben wird offenes Feedback, um aus den Fehlern zu lernen. Schnell werden neue Chancen erkannt und Lösungen, Organisation und Verhalten daran ausgerichtet. In einem internationalen Netzwerk von Wissen gibt und nimmt jeder.
6. Zusammenarbeit kennt keine Grenzen: Als globales Unternehmen werden die weltweiten Fähigkeiten genutzt, um das beste Team im Wettbewerb zu sein. Das Denken und Handeln ist von Verantwortung für das gemeinsame Ziel geprägt und

die Zusammenarbeit zeichnet sich durch Vertrauen, persönliche Integrität, gegenseitigen Respekt und offene Kommunikation aus.

7. Es wird gesellschaftliche Verantwortung getragen: Durch Wissen und Lösungen wird ein Beitrag für eine bessere Welt geleistet. Umweltschutz ist ein wichtiger Aspekt. Siemens ist ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft in allen Ländern, in denen sie unternehmerisch tätig sind. Qualifizierung durch Wissen sichert die Zukunft der Mitarbeiter. Integrität prägt den Umgang mit den Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Aktionären und der Öffentlichkeit. Kulturelle Unterschiede bereichern das Unternehmen.

Siemens ist vertrieblich in 190 Ländern präsent und verfügt weltweit über ca. 500 Fertigungsstandorte. Der Anteil der Beschäftigten außerhalb Deutschlands hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. 2000 konnte der Umsatz von 68,582 Mrd. auf 78,396 Mrd. Euro gesteigert werden.

Immer kürzere Innovationszyklen und komplexere Fertigungstechnologien treiben den F&E-Aufwand hoch. Siemens kooperiert mit Partnerunternehmen, um diese Lasten zu verteilen. Große Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit der nicht-industriellen Forschung. Hier kooperiert Siemens mit Hochschulen u.a. in den USA, Japan, Osteuropa und China. Schwerpunkte sind Materialwissenschaft, Energietechnik, Mikroelektronik, Informations- und Kommunikationstechnik, Produktionstechnik sowie Medizintechnik. Die weltweit mehr als 1000 Kooperationsprojekte betreffen zu je 40 Prozent die anwendungsorientierte Grundlagenforschung und die angewandte Forschung. 20 Prozent sind studentische Unterstützungsprojekte.

Der Erfolg der Forschungsk Kooperationen zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Siemens seit vielen Jahren bei den Patentanmeldungen in der Weltspitze zu finden ist. Ein umfangreiches Patentportfolio ist die beste Voraussetzung für den Handel um Wissen und Know-how auf den Weltmärkten. Mit rund 100.000 Patenten für etwa 24.000 Erfindungen hat Siemens eine gute Ausgangsposition. In weniger als fünf Jahren werden über 70 Prozent aller Siemens-Produkte durch neue ersetzt. Die Produktzyklen bei Computern betragen mittlerweile nicht viel mehr als sechs Monate. Aber nicht nur durch Fortschritt in den eigentlichen Geschäftsbereichen zeichnet sich Siemens aus. Siemens geht auch im Bereich der Umwelttechnik schon seit 1971 sehr fortschrittliche Wege, der Umweltschutz ist Bestandteil des Unternehmensleitbildes.

4. Abschließende Bemerkungen

Wie aus den Ausführungen in diesem und dem vorangehenden Kapitel deutlich wird, ist jedes erfolgreiche Unternehmen durch eine bestimmte Unternehmenskultur und Philosophie bestimmt. Die Unternehmenskultur wird meist durch den Unternehmensgründer implementiert. Was Unternehmenskultur ist, kann nicht so genau definiert werden. Ich stimme der Ansicht zu, dass Unternehmenskultur sich mathematisch angelegten Planungsmodellen oder intellektuell angelegten vorfabrizierten Sollvorgaben sowie deren späterem Soll/Ist Vergleich entziehen muss. Unternehmenskultur lässt sich genauso wenig planen wie Volkskultur, Freundschaft oder Liebe. Dort, wo sie planerisch verändert wird, können sich zwar

messbare Verhaltensänderungen einstellen, aber erst die Zeit wird zeigen, ob diese Veränderungen von Dauer sind.

Jeder Betrieb, ob fünf oder zweihundert Jahre alt, ob groß oder klein, hat seine eigene Kultur, im negativen Fall auch Unkultur, aufbauend auf Traditionen, den Zeitgeist oder auch Modeströmungen. Unternehmenskultur ist für mich die Gesamtheit aller im soziologischen Gebilde Unternehmen ablaufenden Vorgänge, Sachverhalte, Handlungen, Aktivitäten, Symbole und Mythen (nach Tom Peters), auch Defizite und Unterlassungen, die im Lebenszyklus des Betriebs aufscheinen. Im positiven Ansatz subsumiere ich, wie bereits in einer meiner ersten Vorlesungen beschrieben, die Begriffe: Geradlinigkeit, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit, Bescheidenheit, Demut, aber auch Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsbewusstsein und Lebensfreude.

Diese unternehmenskulturellen Grundsätze waren mit Sicherheit wichtige Fundamentsteine für den Erfolg meines Unternehmens.