

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**  
**Dipl.-Kfm. Jens Effenberger**

**Strategieprofile als Erfolgsfaktoren  
von Investitionsgüterherstellern**

**- Eine empirische Analyse -**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 14

ISBN 3 - 930160 - 25 - 9

## **Zusammenfassung**

Den Gegenstand dieses Beitrags bildet eine empirische Studie, in der westdeutsche Investitionsgüterhersteller anhand der Ausprägung ihrer Unternehmensstrategien, ihrer Strategieprofile, clusteranalytisch untersucht worden sind. Es zeigen sich drei Unternehmenscluster, die als Strategie-Ignoranten, Strategie-Spezialisten bzw. Strategie-Generalisten interpretiert werden können. Von diesen drei Typen weisen die Strategie-Generalisten den größten Unternehmenserfolg auf. Dies spricht dafür, daß die umfassende strategische Orientierung, die für einen Strategie-Generalisten typisch ist, einen Erfolgsfaktor für Unternehmen der Investitionsgüterindustrie darstellt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Die Ermittlung von Unternehmensgruppen mit unterschiedlichen Strategieprofilen</b>	<b>3</b>
2.1 Die empirische Basis der Untersuchung	3
2.2 Die gewählte Clustermethodik	4
2.3 Die Untersuchungsergebnisse	4
2.3.1 Methodisches Ergebnis	4
2.3.2 Inhaltliche Darstellung des Ergebnisses	7
2.3.2.1 Das Ergebnis im Überblick	7
2.3.2.2 Cluster 1 - Der Strategie-Ignorant	10
2.3.2.3 Cluster 2 - Der Strategie-Spezialist	10
2.3.2.4 Cluster 3 - Der Strategie-Generalist	11
<b>3. Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen mit verschiedenen Strategieprofilen</b>	<b>12</b>
3.1 Methodische Vorbemerkungen	12
3.2 Vergleich der Strategieprofile anhand einzelner Erfolgsgrößen	13
3.3 Vergleich der Strategieprofile anhand des Gesamtzielerreichungsgrads von Unternehmen	16
<b>4. Resümee</b>	<b>16</b>
Literaturverzeichnis	18

## 1. Einleitung

Hohe, gleichbleibende Produktqualität, weltweiter Service und pünktliche Lieferung zählen zu jenen Wettbewerbsinstrumenten, mit denen sich bundesdeutsche Investitionsgüterhersteller jahrzehntelang auf dem Weltmarkt behauptet haben. Aufgrund der Qualität „Made in Germany“ konnten deutsche Investitionsgüter im Vergleich mit denen anderer Länder oft zu höheren Preisen verkauft werden.<sup>1</sup>

Doch diese Zeiten scheinen vorbei zu sein. Gute deutsche Produkte verkaufen sich heutzutage nicht mehr von alleine auf dem Weltmarkt. Durch veränderte Wettbewerbsbedingungen ist der Wettbewerbsvorteil deutscher Produkte geringer geworden. Hierbei sind insbesondere zu nennen:

- **Die abnehmende Bedeutung der Produktqualität als zentraler Erfolgsfaktor:**

Erzielen Unternehmen mit ihren Produkten einen Qualitätsvorsprung vor ihren Konkurrenten, so werden sie vielfach noch mit einem höheren Marktanteil und steigendem Gewinn belohnt. Doch diese Zusammenhänge sind schwächer geworden. Entscheidender als die Produktqualität alleine ist heutzutage ein **integriertes System des Qualitätsmanagements**, mit dem in allen Bereichen der betrieblichen Wertschöpfungskette Leistungsverbesserungen erzielt werden können.<sup>2</sup> Über ein solches ganzheitliches Qualitätsmanagement verfügt bislang aber nur eine kleine Minderheit deutscher Unternehmen.<sup>3</sup>

- **Die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs:**

Durch das Eintreten neuer Konkurrenten vor allem aus dem asiatischen Raum sehen sich viele deutsche Investitionsgüterhersteller einem intensivierten Wettbewerb ausgesetzt, in dem oft auch neue Spielregeln gelten.<sup>4</sup> Zugleich müssen deutsche Unternehmen sich in verstärktem Maße um neue Absatzmärkte bemühen, da viele der angestammten Märkte stagnieren.

---

1 vgl. Porter (1991), S. 210f.

2 vgl. Fritz (1994b), S. 1046, 1057f.

3 vgl. Specht/Schmelzer (1992), S. 537, 544f.

4 vgl. Droege/Backhaus/Weiber (1993), S. 37-40

- **Zeit und Kosten als Erfolgsfaktoren:**

Nicht nur das traditionell hohe **Kostenniveau** schafft vielen Investitionsgüterherstellern ein Wettbewerbsproblem, sondern auch die sich verändernde **Kostenstruktur**, findet doch eine permanente Substitution variabler Kosten durch fixe Kosten statt.<sup>1</sup> Eine der Hauptursachen für die Zunahme des Fixkostenanteils sind die steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten, die sich seit den 70er Jahren in fast allen Branchen verdoppelt haben.<sup>2</sup> Zugleich haben sich in diesem Zeitraum die **Produktlebenszeiten**, d.h. die Marktpräsenzzeiten der Produkte, nahezu halbiert.<sup>3</sup> Die Zeitspanne, die für die Rückgewinnung der steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten durch den Verkauf der entwickelten Neuprodukte zur Verfügung steht, wird immer kürzer. Daher kommt es für die Unternehmen mehr denn je darauf an, mit neuen Produkten als Erster am Markt zu sein. Für die Marktweiten oder -dritten sinken die Chancen auf Amortisation ihrer F&E-Investitionen dramatisch.

Diese vielschichtigen Entwicklungen zeigen, daß viele Investitionsgüterhersteller umdenken müssen. Langfristig lassen sich Wettbewerbsvorteile nur noch durch eine strategisch ausgerichtete Unternehmenspolitik schaffen und halten, die den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt.<sup>4</sup> Das strategische Management bedarf dazu aber einer multidimensionalen Ausrichtung; denn das oben angeführte Beispiel der Produktqualität zeigt, daß **eindimensionale Strategieansätze** („single-minded-strategies“<sup>5</sup>) heute nicht mehr ausreichen, um den Unternehmenserfolg langfristig abzusichern. Es kommt vielmehr darauf an, eine geeignete **Strategiekombination** zu wählen, d.h. verschiedene Einzelstrategien zu einem **Strategieprofil** zu verbinden, um den unterschiedlichen Herausforderungen in den verschiedenen Feldern zu begegnen.

Unter einem **Strategieprofil** wird im folgenden - in Anlehnung an Becker<sup>6</sup> und an frühere Publikationen<sup>7</sup> - die **Bündelung verschiedener Strategien auf der Gesamtebene des Unternehmens** zu einem übergeordneten Strategiekonzept verstanden.

---

1 vgl. Droege/Backhaus/Weiber (1993), S. 45-51

2 vgl. ebenda, S. 51-53

3 vgl. ebenda, S. 53-56

4 vgl. Fritz (1994a)

5 Meffert (1989), S. 300

6 vgl. Becker (1992), S. 7

7 vgl. z.B. Raffée/Effenberger/Fritz (1994)

Hierbei stammen die einzelnen Strategien aus den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens (z.B. Vertrieb, Produktion) und werden auf der Gesamtunternehmensebene kombiniert zur Verfolgung der Unternehmensziele eingesetzt.

Im folgenden wird empirisch untersucht, ob Unternehmen der Investitionsgüterbranche in ihrem strategischen Verhalten Unterschiede aufweisen, die auf die **Existenz unterschiedlicher Strategieprofile** schließen lassen. Das Ergebnis sind drei Gruppen von Unternehmen, die Einzelstrategien unterschiedlich kombinieren. Diese Unternehmenscluster werden anhand des Ausprägungsgrads der jeweiligen Strategie und allgemeiner Unternehmensmerkmale in Abschnitt 2 beschrieben. Im dritten Kapitel werden Erfolgsunterschiede zwischen den einzelnen Gruppen untersucht. Den Abschluß dieser Untersuchung bildet ein Resümee, welches neben einer Zusammenfassung zentraler Ergebnisse einige Gestaltungshinweise für Investitionsgüterhersteller gibt.

## **2. Die Ermittlung von Unternehmensgruppen mit unterschiedlichen Strategieprofilen**

### **2.1 Die empirische Basis der Untersuchung**

Die empirischen Daten dieser Studie entstammen einer **schriftlichen Befragung** der Unternehmensleitungen von **417 westdeutschen Industrieunternehmen**, die im Winter 1989/90 durchgeführt wurde.<sup>1</sup> Die 417 Unternehmen wurden nach dem Verfahren einer proportional geschichteten Zufallsauswahl aus der HOPPENSTEDT-Wirtschaftsdatenbank entnommen, welche zum damaligen Zeitpunkt ca. 87 % aller westdeutschen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes umfaßte. Von den 417 verschickten Fragebögen gingen letztendlich 144 auswertbare Bögen ein. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 34,53 %. Dennoch ist diese Stichprobe für die westdeutsche Industrie repräsentativ, was eingehende Analysen gezeigt haben.<sup>2</sup>

Für die vorliegende Studie mußte der effektive Stichprobenumfang weiter reduziert werden, da für die gewählte Themenstellung nur 93 Unternehmen des Grundstoff- und Produktionsgütergewerbes sowie Investitionsgüter produzierende Unternehmen relevant sind.<sup>3</sup> Aufgrund fehlender Einzelangaben mußte die Stichprobe um weitere

---

1 vgl. Raffée/Fritz (1991), S. 1214

2 vgl. Fritz (1992), S. 106-114

3 vgl. zu den Verteilungen innerhalb der Stichprobe Fritz (1992), S. 105

16 Unternehmen vermindert werden, so daß letztlich die Angaben von 77 Unternehmen in die Analyse einfließen.

## 2.2 Die gewählte Clustermethodik

Im Mittelpunkt dieser Studie steht unter methodischem Aspekt das multivariate Verfahren der **Clusteranalyse**. Dieses Verfahren wird zur Klassenbildung von Personen bzw. Objekten eingesetzt, von denen zunächst keine Gruppenstrukturen bekannt sind.<sup>1</sup> Ziel der Clusteranalyse ist die Einteilung der Untersuchungsobjekte in möglichst homogene Gruppen, die sich untereinander unterscheiden.<sup>2</sup> Die unterschiedlichen Verfahren der Clusteranalyse können in hierarchische und nicht-hierarchische Verfahren unterteilt werden.<sup>3</sup>

Für diese Untersuchung wurde auf die Prozedur *Cluster* des Softwarepaketes SPSS<sup>4</sup>, welches verschiedene hierarchische Verfahren zur Verfügung stellt, zurückgegriffen. Dabei wurde letztendlich der Algorithmus von WARD ausgewählt, welcher als Distanzmaß die quadrierte euklidische Distanz zugrundelegt.<sup>5</sup> Zur **Überprüfung** der Untersuchungsergebnisse kam die **Diskriminanzanalyse** zum Einsatz.

## 2.3 Die Untersuchungsergebnisse

### 2.3.1 Methodisches Ergebnis

Auf Grundlage des gewählten hierarchischen Clusterverfahrens ergibt sich eine Drei-Cluster-Lösung. Das **Dendrogramm** dieser Lösung zeigt die **Abbildung 1**.

Auswahlkriterium für die Clusterlösung ist das sogenannte Elbow-Kriterium, welches das Anwachsen der **Fehlerquadratsumme** in Abhängigkeit von der Anzahl der Cluster betrachtet.<sup>6</sup> Dieses ist in folgender **Abbildung 2** dargestellt. Hierbei wird deutlich, daß beim Übergang von der dritt- zur zweitletzten Fusionsstufe die Fehlerquadratsumme deutlich ansteigt und sich ein „Ellbogen“ herausbildet. Demnach ist die Drei-Cluster-Lösung zu präferieren.

---

<sup>1</sup> vgl. Backhaus et al. (1990), S. 116, Bergs (1980), S. 5, Böcker (1986), S. 12-13

<sup>2</sup> vgl. Böcker (1986), S. 13 und Hüttner (1979), S. 380

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei auf die ausführliche Darstellung der verschiedenen Verfahren der Clusteranalyse bei Raffée/Effenberger/Fritz (1992), S. 3-6 verwiesen.

<sup>4</sup> vgl. Norusis (1990), S. B155

<sup>5</sup> vgl. zur Euklidischen Distanz ebenfalls Raffée/Effenberger/Fritz (1992), S. 8f

<sup>6</sup> vgl. Backhaus et al. (1990), S. 147

**Abb. 1: Dendrogramm der 3-Cluster-Lösung**

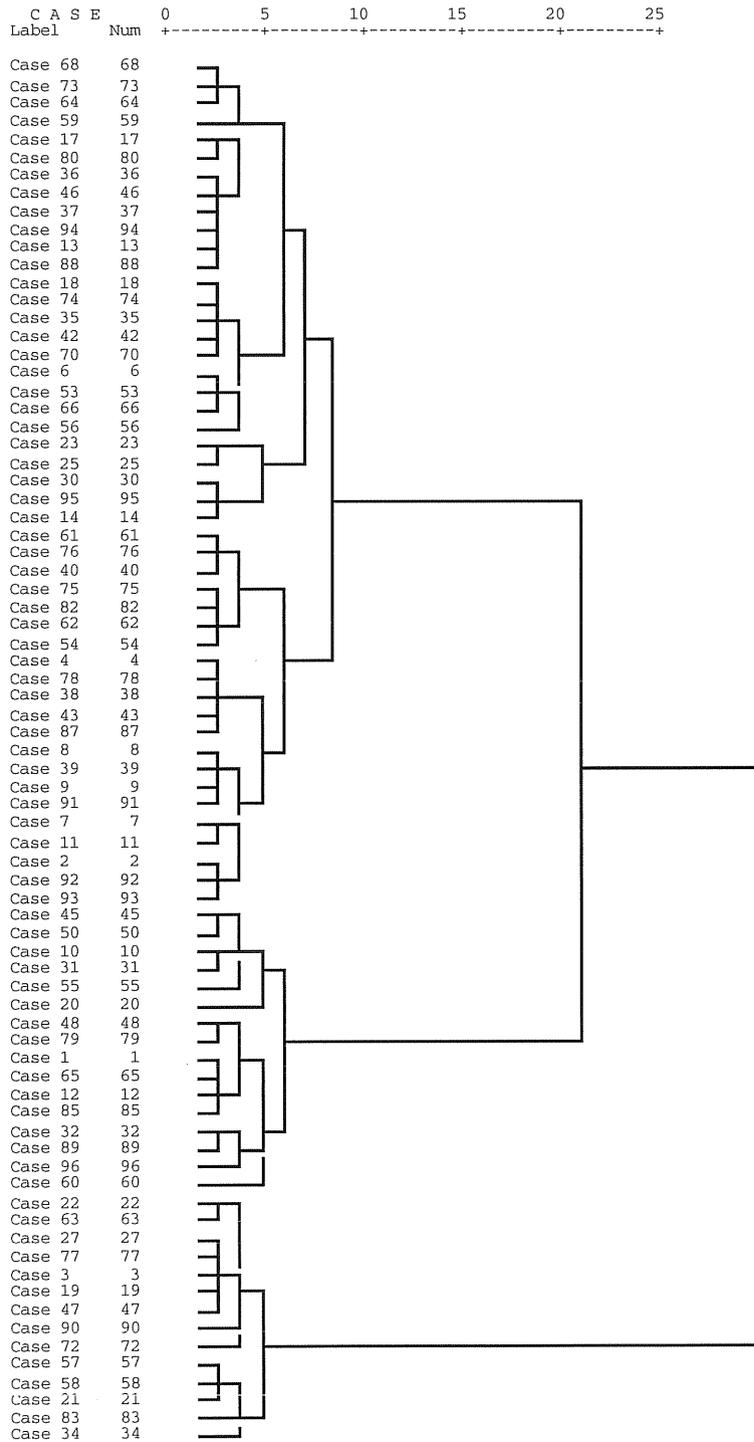
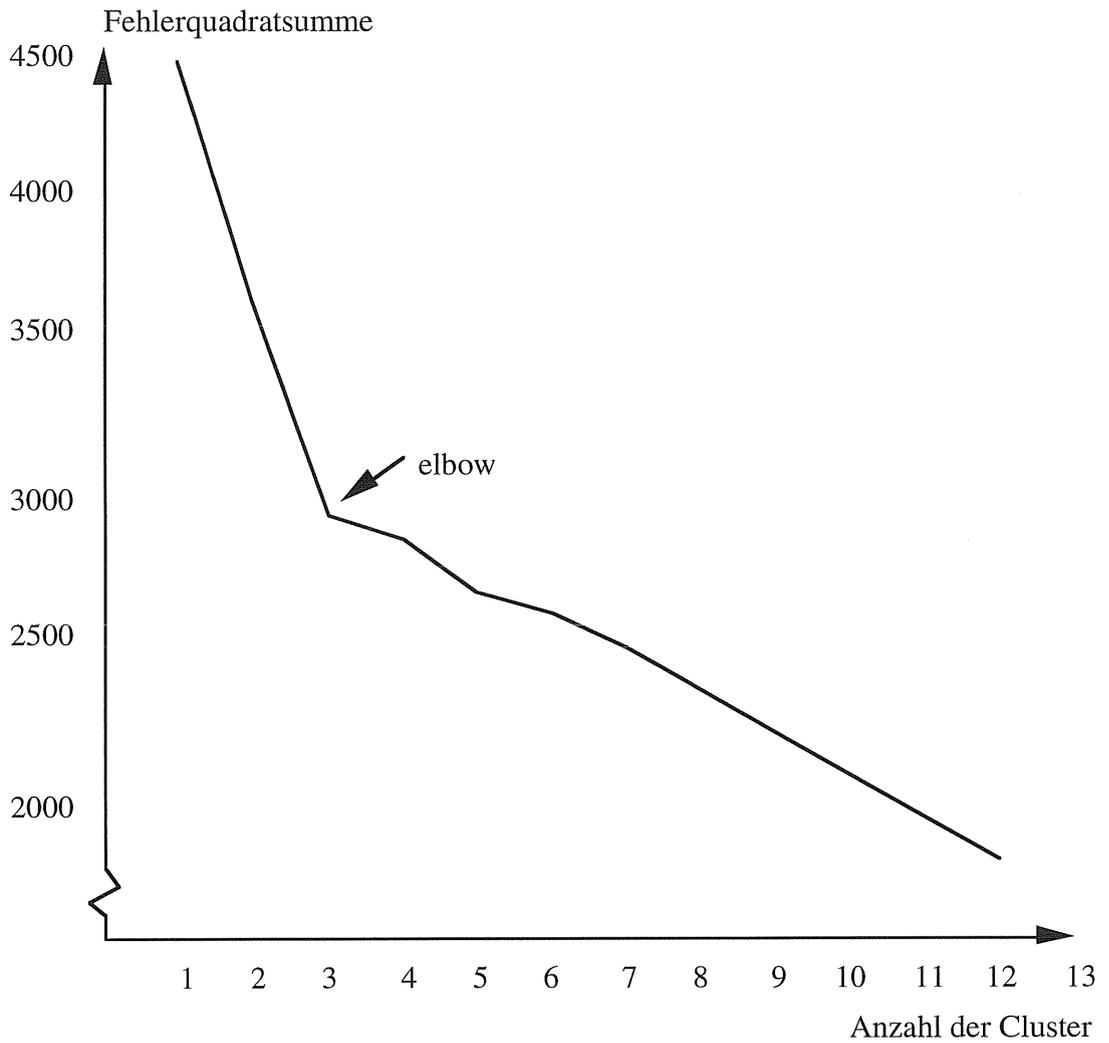


Abb. 2: Struktogramm der Ward-Lösung



Die Überprüfung des Ergebnisses geschieht durch eine **Diskriminanzanalyse**, die die folgenden Resultate erbringt:

Diskriminanzfunktion 1:  $E = 4,2187$ ;  $C = 0,8991$ ;  $L = 0,099761$ ;  $\text{Chi}^2 = 162,501$ ;  
 $df = 16$ ;  $p = 0,000$

Diskriminanzfunktion 2:  $E = 0,9208$ ;  $C = 0,6924$ ;  $L = 0,520623$ ;  $\text{Chi}^2 = 46,017$ ;  
 $df = 7$ ;  $p = 0,000$

mit:

- E = Eigenwert
- C = kanonischer Korrelationskoeffizient
- L = Wilks' Lambda
- $\text{Chi}^2$  = Chi-Quadrat
- df = Freiheitsgrade
- p = Signifikanzniveau

Es zeigt sich, daß die Klassifikation der Clusteranalyse zu guten Ergebnissen führt. Dies wird auch aus der **Tabelle 1** ersichtlich.

**Tab. 1: Klassifikationsergebnisse der Diskriminanzanalyse**

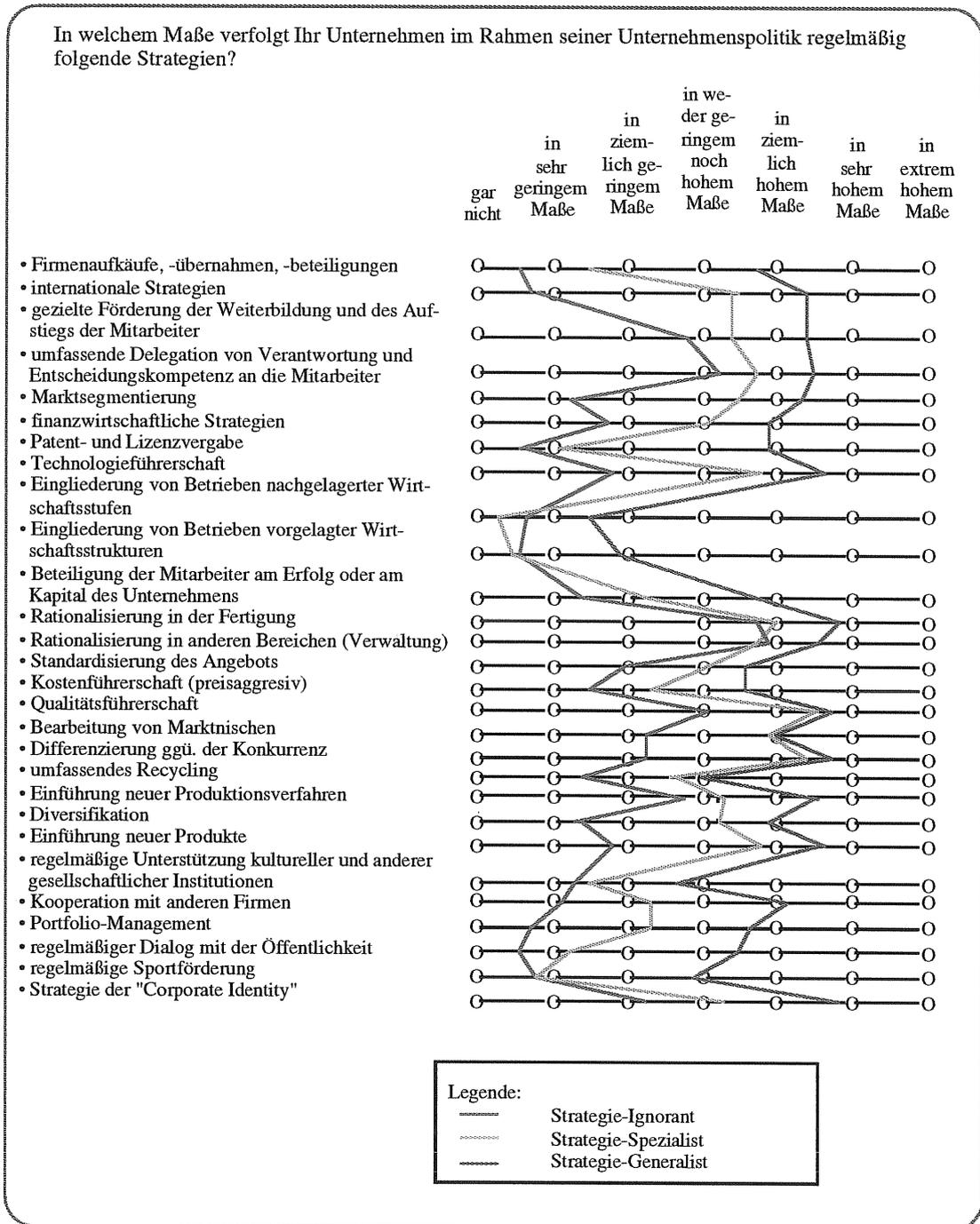
Gruppenzugehörigkeit nach der Clusteranalyse	Anzahl der Fälle	Gruppenzugehörigkeit nach der Diskriminanzanalyse		
		Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Cluster 1	16	16	0	0
Cluster 2	47	1	44	2
Cluster 3	14	3	1	11

## 2.3.2 Inhaltliche Darstellung des Ergebnisses

### 2.3.2.1 Das Ergebnis im Überblick

Die **Abbildung 3** zeigt die Ausprägungen der erhobenen Strategien in den unterschiedlichen Unternehmensclustern.

**Abb. 3: Die Strategieprofile**



Dabei zeigt sich, daß eine Gruppe von Unternehmen (in der Abbildung rot gekennzeichnet) kaum Strategien im Rahmen der Unternehmenspolitik einsetzt. Auf der anderen Seite existiert eine Gruppe von Unternehmen, die ausgeprägt strategisch handelt (in der Abbildung blau gekennzeichnet). Daneben existiert eine weitere Gruppe

von Unternehmen, deren Profil zwischen den beiden zuvor beschriebenen Gruppen verläuft (in der Abbildung grün gekennzeichnet). In Anlehnung an die in einer anderen Untersuchung von Strategieprofilen verwendeten Bezeichnungen interpretieren wir diese drei Gruppen als **Strategie-Ignoranten**, **Strategie-Spezialisten** und **Strategie-Generalisten**.<sup>1</sup> **Tabelle 2** gibt ausgewählte Merkmale der Untersuchungsgruppen wieder. Diese Merkmale werden zur Beschreibung der Cluster ergänzend verwendet.

**Tab. 2: Mittelwerte für ausgewählte Unternehmensmerkmale**

Bezeichnung	MW Cluster1	MW Cluster2	MW Cluster3	MW Stichprobe
Umsatz in Mio. DM	10,92	43,49	773,36	135,32
Anzahl der Beschäftigten	94,00	206,36	2823,00	578,54
Diversifikationsgrad	2,44	2,80	2,79	2,67
Auftragsfertigung	5,00	3,74	3,29	3,93
kleine Serienfertigung	3,42	4,34	4,15	4,15
große Serienfertigung	2,09	3,05	4,85	3,22
Massenfertigung/Fließband	1,40	1,39	1,90	1,63
Prozefertigung	1,36	1,12	1,85	1,26
Computerunterstützung	2,18	3,73	4,43	3,52
Produktqualität	3,60	4,13	3,93	4,03
Technologie	3,47	3,85	3,93	3,83
Marktanteil	2,53	3,30	3,93	3,29
Finanzkraft	2,87	3,04	3,00	3,09
Innovationskraft	2,87	3,83	4,00	3,71
Gesamtkosten	3,07	3,30	3,00	3,17
Preise	3,33	3,77	3,79	3,65
Produktpalette	2,93	3,51	4,07	3,51
Außendienst	2,92	3,51	3,71	3,48
Werbung	2,50	2,96	3,21	2,92
Index Umweltdynamik	8,79	11,15	12,71	11,10

MW = Mittelwert. Zur Operationalisierung der Variablen vgl. Fritz (1992), S. 520-528.

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1992), S. 18 ff.

### 2.3.2.2 Cluster 1 - Der Strategie-Ignorant (20,8 %)

Im ersten Cluster befinden sich 16 Unternehmen, die im Rahmen ihrer Unternehmensführung kaum Strategien verfolgen. Diese bezeichnen wir im folgenden als **strategieignorante Unternehmen**. Lediglich die beiden aufgeführten **Rationalisierungsstrategien** sowie die **Strategie der Entscheidungsdelegation** werden von diesen Unternehmen in etwas höherem Maße eingesetzt. Auf weitere Strategien greifen diese Unternehmen kaum zur Sicherung des Unternehmenserfolgs zurück.

Das Profil dieses Clusters ähnelt im Verlauf dem des Strategie-Ignoranten aus der früheren Untersuchung<sup>1</sup>; allerdings ist auffällig, daß die hier beschriebene Gruppe den Wettbewerbsstrategien von Porter<sup>2</sup> eine noch geringere Bedeutung zuweist.

In diesem Cluster sind hauptsächlich **kleinere Unternehmen** vertreten. Dies zeigt sich in der durchschnittlichen **Mitarbeiterzahl** (MW = 94) und in dem durchschnittlichen **Umsatz** (MW = 10,92 DM). Diese Unternehmen **fertigen** hauptsächlich auf **Auftrag**, während andere Formen der Fertigung eine deutlich geringere Rolle spielen. Der **Diversifikationsgrad** ist **gering**, und die Firmen sind einer **moderaten Umweltdynamik** ausgesetzt. Die **Stärken** dieser Unternehmen liegen nach Einschätzung ihrer Eigentümer/Manager eher in der **Qualität der gefertigten Produkte** und den eingesetzten **Technologien**. **Schwächen** sehen ihre Vertreter v.a in der **Werbung**, in der Stellung im Markt (**Marktanteil**) sowie in der **Finanz- und Innovationskraft**.

### 2.3.2.3 Cluster 2 - Der Strategie-Spezialist (61 %)

Aus **Abbildung 3** wird ersichtlich, daß die Unternehmen in diesem Cluster bestimmte Strategien intensiv und einige weniger intensiv verfolgen. Aus diesem Grund nennen wir diese Unternehmen **Strategie-Spezialisten**. In dieser Gruppe befindet sich über die  **Hälfte aller Unternehmen der Untersuchungsgesamtheit**. 47 Unternehmen, dies entspricht 61 %, sind durch die Clusteranalyse dieser Gruppe zugeordnet worden.

---

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Effenberger/Fritz S. 18-20

<sup>2</sup> vgl. Porter (1986), S. 62-74

**Abbildung 3** verdeutlicht, daß Unternehmen dieser Gruppe v.a. die **Strategien der Technologieführerschaft, der Qualitätsführerschaft, der Bearbeitung von Marktnischen** und der **Differenzierung gegenüber der Konkurrenz** in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenspolitik stellen. Dieses Profil ähnelt dem Pendant der früheren Analyse<sup>1</sup>, zeigt aber in Nuancen Unterschiede auf. Die Technologieorientierung ist bei den Investitionsgüterherstellern deutlicher ausgeprägt, während die Strategie der Qualitätsführerschaft und die der Bearbeitung von Marktnischen von den hier untersuchten Unternehmen in geringerem Umfang verfolgt werden als von Konsumgüterherstellern.

Daneben greifen Unternehmen dieser Gruppe auf **personalorientierte Strategien** (gezielte Weiterbildung und Förderung des Aufstiegs von Mitarbeitern; umfassende Entscheidungs- und Verantwortungsdelegation) sowie **Rationalisierungsstrategien** zurück.

Andere strategische Optionen, wie z.B. die **Kooperation**, die **Diversifikation**, die **Patent- und Lizenzvergabe** sowie v.a. **gesellschaftsorientierte Strategien**, wie die regelmäßige Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Institutionen, die Sportförderung und der Dialog mit der Öffentlichkeit, werden von diesen Unternehmen ebenso **selten** wie von strategieignoranten Unternehmen **verfolgt**.

Unternehmen dieser Gruppe sind größer als die des ersten Clusters. Der durchschnittliche **Umsatz** beträgt 43,49 Mio. DM, und die durchschnittliche **Beschäftigtenzahl** liegt bei 206 Mitarbeitern. Der **Diversifikationsgrad** ist mit 2,8 der höchste aller untersuchten Gruppen. Die **Fertigung kleiner Serien** ist vorherrschend, während andere Formen der Fertigung für Unternehmen dieser Gruppe weniger wichtig sind. Ihre **Stärken** haben diese Unternehmen nach eigener Auskunft hauptsächlich in der **Qualität der gefertigten Produkte** und den dazu eingesetzten **Technologien**. **Schwächer** hingegen werden die **Finanzkraft** und die **Werbung** beurteilt. Die **Umweltdynamik** wird in diesem Clusters höher eingestuft als im ersten (MW = 11,5). Dieser Wert entspricht dem Mittelwert der Gesamtstichprobe.

#### **2.3.2.4 Cluster 3 - Der Strategie-Generalist ( 18 %)**

18 % der Untersuchungsgesamtheit, also insgesamt 14 Unternehmen, sind dieser Gruppe durch die Clusteranalyse zugeordnet worden. Auffälligstes Merkmal der Un-

---

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1992), S. 16

ternehmen dieser Gruppe ist, daß sie im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik ausgesprochen viele Strategien verfolgen. Das Profil dieser Gruppe entspricht dem entsprechenden Cluster der früheren Untersuchung<sup>1</sup>. Diese **Strategie-Generalisten** verfolgen, abgesehen von den Strategien der Vorwärts- und Rückwärtsintegration, regelmäßig **alle aufgeführten Strategien** in überdurchschnittlichem Maße, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Allerdings sind es auch bei diesen Unternehmen insbesondere die Wettbewerbsstrategien Technologieführerschaft, Qualitätsführerschaft, Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und die Einführung neuer Produkte bzw. Produktionsverfahren, die neben Rationalisierungsstrategien besonders herausragen. Des weiteren ist besonders auffällig, daß Unternehmen dieses Clusters eine Strategie der Corporate Identity in besonders hohem Maße verfolgen.

In diese Gruppe hat die Clusteranalyse die **größten Unternehmen** der Stichprobe eingeordnet. Der durchschnittliche **Umsatz** dieser Unternehmen beträgt 773,36 Mio. DM; die mittlere **Beschäftigungszahl** liegt bei 2823 Mitarbeitern. In diesen Unternehmen wird hauptsächlich die **Serienfertigung** in der Produktion eingesetzt, die zudem durch ein hohes Maß an **Computerunterstützung** gekennzeichnet ist. Unternehmen dieser Gruppe fühlen sich in fast allen Bereichen der **Konkurrenz überlegen** oder aber zumindest **ebenbürtig**. Sie sehen sich einer **hohen Umweltdynamik** ausgesetzt.

### 3. Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen mit verschiedenen Strategieprofilen

#### 3.1 Methodische Vorbemerkungen

Dieser Abschnitt untersucht die drei Gruppen von Investitionsgüterherstellern, die im letzten Kapitel durch den Einsatz der Clusteranalyse ermittelt worden sind, auf ihre **Erfolgsunterschiede**. Hierzu werden die Gruppen zunächst anhand der **ökonomischen Erfolgsgrößen Umsatz, Gewinn und Rentabilität des Gesamtkapitals (ROI)** verglichen. Die Veränderung dieser Größen wurde für die Jahre 1987 - 1990 durch entsprechende Fragen mit jeweils fünf Antwortkategorien (erheblich verschlechtert bis erheblich verbessert) erhoben.

---

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1992), S. 16

Außerdem wird ein **erweitertes Erfolgsmaß** verwendet, welches auf der Basis von 24 ermittelten Zielerreichungsgraden aufbaut.<sup>1</sup> Diese **Zielerreichungsgrade** werden mit der Bedeutung der einzelnen Ziele für die jeweilige Unternehmung gewichtet. Die gewichteten Zielerreichungsgrade werden dann zu einem **Gesamterfolgswert** pro Unternehmen addiert. Dieser **Index des Gesamterfolgs** bzw. der **Gesamtziel-erreichungsgrad** ist folgendermaßen definiert:

$$E = \sum_{i=1}^{24} (Z_i \cdot B_i)$$

mit:        E    =    Gesamterfolgswert pro Unternehmen  
              Z<sub>i</sub>   =    Zielerreichungsgrad des Unternehmensziels i  
              B<sub>i</sub>   =    Bedeutung des Unternehmensziels i für die Unternehmensführung  
              i     =    Anzahl der Unternehmensziele.

Durch die Indexbildung werden nicht einzelne Erfolgskriterien zum Vergleich von Unternehmen herangezogen; sondern es wird ein gewichtetes Maß verwendet, welches vermutlich alle relevanten Unternehmensziele und Zielerreichungsgrade umfaßt.<sup>2</sup>

### 3.2 Vergleich der Strategieprofile anhand einzelner Erfolgsgrößen

**Tabelle 3** zeigt die Mittelwerte der Erfolgsgrößen für die drei Gruppen sowie für die Untersuchungsgesamtheit.

Die **Umsatzentwicklung** der Jahre 1987 - 1990 stellt sich für alle Unternehmen zumindest besser als im Zeitraum davor dar. Unternehmen des ersten Clusters vermeldeten dabei aber schlechtere Entwicklungsverläufe als die Gesamtstichprobe und die anderen beiden Cluster. Die Ergebnisse dieser Mittelwertvergleiche sind mit t-Tests für die Grundgesamtheit überprüft worden.<sup>3</sup> Die Ergebnisse der einzelnen t-Tests sind in der **Tabelle 4** aufgeführt.

---

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Fritz (1991), S. 1213 - 1214

<sup>2</sup> zur empirischen Validität des Maßes vgl. Fritz (1992), S. 223-229

<sup>3</sup> vgl. zum t-Test Brosius (1988), S. 264-271

**Tab.3: Mittelwerte der Erfolgsgrößen für die Gesamtstichprobe und die einzelnen Cluster**

Mittelwert	Gesamtstich- probe	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Umsatz	4,31	3,92	4,40	4,79
Gewinn	4,04	4,00	4,04	4,29
ROI	4,13	3,92	4,22	4,21
Gesamtziel- erreichungs- grad	633,11	598,38	607,70	748,62

Legende: Variablenausprägungen Umsatz, Gewinn, ROI: 1 = erheblich verschlechtert;  
5 = erheblich verbessert  
Gesamtzielerreichungsgrad s. S. 13

**Tab. 4: t-Test der Erfolgsunterschiede zwischen den drei Clustern**

Vergleich von Cluster 1 und Cluster 2			
	t	p	
Umsatz	-2,60	0,012	
Gewinn	-0,16	0,876	
ROI	-1,08	0,284	
Gesamtziel- erreichungsgrad	-0,30	0,766	

Vergleich von Cluster 1 und Cluster 3			
	t	p	
Umsatz	-3,33	0,003	
Gewinn	-0,89	0,383	
ROI	-0,91	0,372	
Gesamtziel- erreichungsgrad	-3,48	0,002	

Tabelle 4 wird fortgesetzt.

Fortsetzung von Tabelle 4.

Vergleich von Cluster 2 und Cluster 3		
	t	p
Umsatz	-2,29	0,026
Gewinn	-0,85	0,400
ROI	-0,01	0,991
Gesamtziel- erreichungsgrad	-4,54	0,000

t = t-Wert; p = Signifikanzniveau

Die Ergebnisse aus **Tabelle 4** zeigen im Hinblick auf die **Umsatzentwicklung** signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern ( $p \leq 0,05$ ). Im Hinblick auf die Umsatzentwicklung sind die Strategie-Generalisten die eindeutig erfolgreichste Gruppe von Unternehmen, und der entsprechende Erfolg der Strategie-Spezialisten ist deutlich höher als jener der Strategie-Ignoranten.

Die Mittelwerte für die **Entwicklung des Gewinns** in **Tabelle 3** deuten an, daß es in der Gewinnentwicklung keine klaren Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern gibt. Die Ergebnisse der t-Tests in **Tabelle 4** bestätigen diese Vermutung.

Für die **Entwicklung des ROI** lassen sich ähnliche Aussagen treffen. Diese wird von allen Unternehmen als „etwas verbessert“ bezeichnet, und die Ergebnisse der t-Tests zeigen, daß dementsprechend keine signifikanten Unterschiede in der Einschätzung bestehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß lediglich in der Entwicklung des Umsatzes, nicht aber in den Entwicklungen des Gewinns oder des ROI signifikante Unterschiede zu verzeichnen sind.

Allerdings spricht gegen die Verwendung von lediglich drei Zielkategorien die Tatsache, daß **Unternehmen weitere Ziele verfolgen**. Hierzu zählen z.B. die Erhaltung

der Wettbewerbsfähigkeit, die Sicherung des Unternehmensbestandes, eine umweltfreundliche Produktion sowie ein positives Image in der Öffentlichkeit.<sup>1</sup> Aus diesem Grund erscheint das komplexere Erfolgsmaß der Gesamtzielerreichung - welches **auch** Gewinn- und Umsatzziele enthält - geeigneter, den gesamten Erfolg von Unternehmen mit unterschiedlichen Strategieprofilen zu beurteilen.

### **3.3 Vergleich der Strategieprofile anhand des Gesamtzielerreichungsgrades von Unternehmen**

**Tabelle 3** führt ebenfalls die **Mittelwerte für den Gesamtzielerreichungsgrad** in den einzelnen Gruppen und der Gesamtstichprobe an. Hierbei zeigt sich zunächst, daß die durchschnittlichen Gesamtzielerreichungsgrade von Unternehmen der ersten und zweiten Gruppe unterhalb des Stichprobenmittelwerts liegen. Nur der Mittelwert des Strategie-Generalisten liegt deutlich über dem der Stichprobe.

Die **Überprüfung** der Mittelwertunterschiede geschieht wiederum durch t-Tests (vgl. **Tabelle 4**). Es zeigt sich, daß die Unterschiede zwischen Cluster 1 und Cluster 3 bzw. zwischen Cluster 2 und Cluster 3 hochsignifikant sind. Lediglich zwischen Cluster 1 und Cluster 2 zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Demzufolge weist der Strategietyp des Strategie-Generalisten den höchsten Gesamterfolg auf.

## **4. Resümee**

Aufbauend auf einer **repräsentativen Umfrage** im Kreise deutscher Unternehmen sind im ersten Teil dieser Studie **drei unterschiedliche Strategieprofile von Investitionsgüterherstellern** ermittelt worden. Die Strategieprofile zeigen, in welchem Maße deutsche Investitionsgüterhersteller unterschiedliche Strategien im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik zur Erreichung der Unternehmensziele einsetzen. Drei verschiedene Strategietypen wurden durch den Einsatz der Clusteranalyse erkennbar: der Strategie-Ignorant, der Strategie-Spezialist und der Strategie-Generalist.

Im zweiten Teil der Untersuchung wurde der **Zusammenhang zwischen Strategieprofil und Unternehmenserfolg** aufgezeigt. Hierbei wurden zunächst die Veränderungen der **ökonomischen Erfolgsgrößen Umsatz, Gewinn und ROI** betrachtet. Lediglich im Hinblick auf die Umsatzentwicklung zeigen sich signifikante Erfolgsunterschiede: Strategie-Generalisten weisen einen in dieser Hinsicht höheren Erfolg

---

<sup>1</sup> vgl. Fritz et al. (1988), S. 576

auf als Strategie-Spezialisten, die ihrerseits aber erfolgreicher sind als Strategie-Ignoranten.

In einem zweiten Schritt wurde ein **komplexes Erfolgsmaß** auf der **Basis von 24 Zielerreichungsgraden** entwickelt. Der Vergleich der einzelnen Typen zeigt auf, daß **Erfolgsunterschiede** zwischen dem Strategie-Generalisten einerseits und dem Strategie-Ignoranten sowie dem Strategie-Spezialisten andererseits bestehen. Lediglich zwischen dem Strategie-Spezialisten und dem Strategie-Ignoranten lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen. Demnach sind aber auch unter dem Aspekt der Gesamtzielerreichung bzw. des Gesamterfolgs die Strategie-Generalisten die erfolgreichsten Unternehmen.

Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen die Bedeutung des strategischen Managements für die Sicherung des Unternehmenserfolgs. Den geringsten Erfolg erzielen jene Unternehmen, die über kein klar ausgeprägtes Strategieprofil verfügen, den größten Erfolg jene, die Strategien in allen Bereichen intensiv verfolgen. Solche Unternehmen, die eine Vielzahl von Strategien kombiniert einsetzen, sind auch erfolgreicher als die Unternehmen, die sich auf die Verfolgung einzelner Strategien spezialisiert haben.

Investitionsgüterhersteller sollten vor diesem Hintergrund nicht auf eine umfassende strategische Orientierung verzichten. Speziell auch für sie gilt die andernorts bereits festgehaltene Erkenntnis, daß ein klar ausgeprägtes und umfassendes Strategieprofil grundsätzlich einen Beitrag zu ihrem Erfolg leisten kann.<sup>1</sup> Ein erfolgreiches strategisches Management kombiniert eine Mehrzahl von Marketingstrategien mit Strategien aus anderen betrieblichen Bereichen zu einem breiten Strategieprofil, das auch in der Investitionsgüterindustrie einen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung bildet.

---

<sup>1</sup> vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1994), S. 394

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. (1992), Investitionsgütermarketing, 3. Auflage, München 1992
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (1990), Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 6., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg u.a. 1990
- Becker, J. (1992), Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing, 4. verbesserte und erweiterte Auflage, München 1992
- Bergs, S. (1980), Optimalität bei Clusteranalysen: Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Dissertation, Universität Münster, Münster 1980
- Böcker, F. (1986), Multivariaten-Analyse, Teil II: Eine statistische Analyse, in: Marktforschung, 1986, Nr. 1, S. 8 - 14
- Brosius, G. (1988), SPSS/PC+ Basics und Graphics, Hamburg u.a. 1988
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1989), Handbuch des Marketing, München 1989
- Droege, W.P./Backhaus, K./Weiber, R. (1993) (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg/Lech 1993
- Fritz, W. (1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992
- Fritz, W. (1993), Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen - Ergebnisse empirischer Studien, Berichte des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig, AP - Nr. 93 / 2, Braunschweig 1993
- Fritz, W. (1994a), Marketing - notwendig auch für Investitionsgüterhersteller, in: THEXIS, 11. Jg., 1994, Nr. 3, S. 49-57
- Fritz, W. (1994b), Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs, in: ZfB, 64. Jg., 1994, H. 8, S. 1045-1062
- Fritz, W./Förster, F./Wiedmann, K.-P./Raffée, H. (1988), Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: DBW, 48. Jg., 1988, Nr. 5, S. 567 - 586

- Hüttner, M. (1979), Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979
- Kreikebaum, H. (1989), Strategische Unternehmensplanung, 3., erweiterte Auflage, Stuttgart u.a. 1989
- Meffert, H. (1989), Marketingstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen, in: Bruhn, M. (Hrsg.) (1989), S. 277 - 306
- Norusis, M.J. (1990), SPSS/PC+ Statistics 4.0, Chicago 1990
- Porter, M. E. (1986), Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M. 1986
- Porter, M.E. (1991), Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991
- Raffée, H./Effenberger, J./Fritz, W. (1992), Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs - Methodische Grundlagen und Ergebnisse einer exploratorischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 93 des Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1992
- Raffée, H./Effenberger, J./Fritz, W., Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs, in: DBW, 54. Jg., 1994, Nr. 3, S. 383-396
- Raffée, H./Fritz, W. (1991), Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: ZfB, 61. Jg., 1991, Nr. 11, S. 1211 - 1226
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.) (1989), Strategisches Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1989
- Specht, G./Schmelzer, H. J. (1992), Instrumente der Qualitätssicherung in der Produktentwicklung, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, S. 531-547