

Hans Raffée/Wolfgang Fritz

**Die Unternehmensidentität als
Erfolgsfaktor in der
Investitionsgüterindustrie**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1996

AP - Nr. 96/13

ISBN 3 - 930166 - 63-1

Die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie

- Management Summary -

Eine Befragung deutscher Investitionsgüterhersteller belegt, daß sich diese Unternehmen in hohem Maße als kundennah und absatzmarktorientiert verstehen, in ihrem grundlegenden Selbstverständnis die technische Perfektion der Produkte jedoch noch stärker betonen. Diese produkttechnische Grundhaltung prägt ihre Unternehmensidentität (Corporate Identity).

Zugleich zeigt sich aber, daß die Unternehmensidentität der erfolgreichen Investitionsgüterhersteller nicht nur klarer ausgeprägt ist als die der weniger erfolgreichen, sondern daß sie sich auch durch ein kunden- und absatzmarktorientiertes Selbstverständnis inhaltlich wesentlich stärker auszeichnet als durch ein produkttechnisches. Das Streben nach technisch perfekten Produkten wird in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg somit offenbar überschätzt. Dagegen ist ein dem modernen Marketing-Konzept entsprechendes Selbstverständnis für den Erfolg von Unternehmen der Investitionsgüterindustrie von einer offenbar größeren Bedeutung, als es die meisten Unternehmen bisher erkannt haben.

Diese Befunde legen somit den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie ein vom modernen Marketing-Denken geprägtes Corporate Identity-Management als Erfolgsstrategie besonders nahe.

Die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie

Inhalt:	Seite:
1. Die Rolle der Corporate Identity im Rahmen der Unternehmensführung	1
2. Unternehmensidentität und Unternehmenserfolg in der Investitionsgüterindustrie - eine empirische Analyse	3
2.1. Der Untersuchungsansatz	3
2.1.1. Konzeptionelle Grundlagen und Operationalisierungen	3
2.1.2. Die empirische Basis	6
2.2. Die Untersuchungsergebnisse	7
2.2.1. Die Unternehmensidentität von Investitionsgüterherstellern	7
2.2.2. Identitätsunterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern	9
2.3. Konsequenzen für die Managementpraxis	14
3. Zusammenfassung	15
Literaturverzeichnis	17
Die Autoren	19

1. Die Rolle der Corporate Identity im Rahmen der Unternehmensführung

Seit mehr als 15 Jahren wird dem Corporate Identity-Konzept (auch) in der Bundesrepublik Deutschland eine erhebliche Bedeutung für die Unternehmensführung zugeschrieben. Mit dem Begriff „**Corporate Identity**“ (CI) verbinden sich allerdings die unterschiedlichsten Vorstellungen. Die Spannweite reicht von einem Verständnis der Corporate Identity als Element der Public Relations bis hin zur Interpretation des CI-Konzepts als ganzheitlicher unternehmenspolitischer Orientierungsrahmen.

In diesem Beitrag wird der ursprünglichen, weitgehend durch Birkigt und Stadler (1980) geprägten Auffassung gefolgt, wonach unter dem Corporate Identity-Management eine **konsequente Identitätspolitik** von Unternehmen (und anderen Institutionen) zu verstehen ist (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 82). In der Unternehmensidentität manifestiert sich die spezifische (Quasi-) Persönlichkeit eines Unternehmens, die in den Werthaltungen der Unternehmensmitglieder und somit auch in der Unternehmenskultur wurzelt und zugleich die Unternehmensphilosophie sowie das grundlegende Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegelt (vgl. Wiedmann 1992).

Im Rahmen der Identitätspolitik, d. h. der systematischen Findung, Gestaltung und Vermittlung der Unternehmensidentität, gelangen die drei Instrumente des sog. **CI-Mix** zum Einsatz (vgl. Birkigt/Stadler 1980):

- die **Corporate Communications (CC)**, womit der aufeinander abgestimmte Einsatz jener Kommunikationsinstrumente des Unternehmens gemeint ist, die geeignet sind, Informationen über das Unternehmen als Ganzes zu vermitteln und dessen erfolgssteigernde Positionierung zu bewirken,
- das **Corporate Design (CD)**, d. h. die Kombination aller visuellen Elemente des Unternehmensauftritts, die das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens prägt, sowie

- das **Corporate Behavior (CB)** im Sinne des gesamten Verhaltens des Unternehmens und seiner Mitglieder nach innen und außen.

Der Einsatz dieser Instrumente der Identitätspolitik dient dem **Ziel**, eine **konsistente Einheit von Äußerung, Erscheinungsbild und Handlung des Unternehmens** herbeizuführen. Durch eine derartige Kongruenz sollen insbesondere Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Öffentlichkeit geschaffen, die Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen gefördert, eine bessere Koordination unterschiedlicher Unternehmensbereiche erzielt und die Profilierung des Unternehmens im Wettbewerb erreicht werden (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 83f.)

Obwohl das Corporate Identity-Konzept, wie erwähnt, hierzulande seit über einem Jahrzehnt für die Unternehmensführung propagiert wird, sind bislang erst verhältnismäßig wenig empirische Untersuchungen dazu entstanden. Soweit derartige Studien überhaupt durchgeführt worden sind, greifen sie in den meisten Fällen lediglich Teilaspekte des Identitätskonzepts heraus, etwa die Mitarbeiteridentifikation oder Motive für die Realisierung und Aspekte der Implementierung einer Corporate Identity (vgl. Fritz 1995, S. 51f.). Nur wenige Studien haben auf breiter empirischer Basis den Zusammenhang zwischen der Unternehmensidentität einerseits, dem **Unternehmenserfolg** andererseits untersucht. Sie haben dabei festgestellt, daß Unternehmen, die eine konsequente Identitätspolitik betreiben, erfolgreicher sind, als solche, die dies unterlassen (vgl. Hinterhuber/Höfner/Winter 1989, S. 89-91; Raffée/Fritz 1991, S. 1216-1219). Dementsprechend verfügen erfolgreiche Unternehmen auch über eine ausgeprägte Unternehmenskultur (vgl. Simon 1996, S. 177). Vor diesem Hintergrund soll im folgenden auf empirischer Basis der Frage nachgegangen werden, welche Bedeutung der Unternehmensidentität für den Unternehmenserfolg speziell in der deutschen Investitionsgüterindustrie zukommt.

2. Unternehmensidentität und Unternehmenserfolg in der Investitionsgüterindustrie - eine empirische Analyse

2.1. Der Untersuchungsansatz

2.1.1. Konzeptionelle Grundlagen und Operationalisierungen

In der Unternehmensidentität kommt das spezifische **Selbstverständnis eines Unternehmens** zum Ausdruck, das durch unternehmerische Werthaltungen oder Grundhaltungen geprägt ist (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 307). Diese **unternehmerischen Grundhaltungen** stellen überindividuelle Werte und Handlungsorientierungen dar, denen sich die Unternehmensmitglieder verpflichtet fühlen und auf deren Verwirklichung das Unternehmensgeschehen ausgerichtet sein soll. Zugleich ist damit jener Aspekt der Unternehmenskultur angesprochen, der den Unternehmensmitgliedern als überindividuelle oder sogar offizielle Grundorientierung prinzipiell bekannt bzw. bewußt ist (oder sein kann bzw. sollte). Solche Grundorientierungen können (aber müssen nicht) in Form von Unternehmensgrundsätzen schriftlich fixiert sein. Als dem Bewußtsein zugänglicher Teil der Unternehmenskultur lassen sich diese unternehmerischen Grundhaltungen grundsätzlich mit Befragungsmethoden erheben (vgl. Fritz 1995, S. 67f., 179-181).

Empirisch belegte Beispiele für solche durch Grundhaltungen geprägten Unternehmensidentitäten stammen u. a. von Miles und Snow (1986), Fröhlich und Pichler (1988) sowie von Pümpin (1982). Anhand unterschiedlicher Merkmale kennzeichnen Miles und Snow vier verschiedene unternehmerische Grundhaltungen, die eine Unternehmenspersönlichkeit prägen können, nämlich die eines Defender (Verteidigers), Reactor (Reagierers), Analyzer (Analysierers) und Prospector (Entdecker bzw. Erfinders; vgl. Miles/Snow 1986, S. 38f.; vgl. auch Werkmann 1989, S. 84-107). Kirsch modifiziert und erweitert diese Typologie auf insgesamt sechs verschiedene Grundhaltungen (Reagierer, Verteidiger, Risikostreuer, Innovator, Prospektor, Architekt; vgl. Kirsch 1990, S. 284). Eine auf unternehmerischen Werthal-

tungen beruhende und empirisch gestützte Typologie kleiner und mittlerer Unternehmen hat das Forschungsprojekt STRATOS entwickelt. Dort werden vier Unternehmenstypen unterschieden: Allrounder, Pioniere, Organisatoren und Routiniers (vgl. Fröhlich/Pichler 1988, S. 59-72/165f.). Pümpin unterscheidet dagegen kostenorientierte, technologieorientierte, verkaufsorientierte, qualitätsorientierte und kundenorientierte Unternehmenspersönlichkeiten, die er nochmals zu einem introvertierten und einem extrovertierten Typus zusammenfaßt (Pümpin 1982, S. 135-146). In späteren Veröffentlichungen erweitern Pümpin und Mitarbeiter den Katalog dieser Grundorientierungen um eine Mitarbeiter-, Resultats- und Leistungs-, Innovations-, Kommunikations- und Unternehmensorientierung (vgl. Pümpin et al. 1985, S. 20/28 f.).

Die Erfassung der unternehmerischen Grundhaltungen baut im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf den von Pümpin ermittelten Grundorientierungen auf, da diese die unterschiedlichen Leitlinien der Unternehmensführung inhaltlich prägnant zum Ausdruck bringen. Zugleich wird der Katalog der Grundhaltungen erweitert, so z. B. um die Wettbewerbs-, Gesellschafts-, Öffentlichkeits- und Umweltschutzorientierung. Ferner wird von der Annahme eines pluralistischen Wertesystems ausgegangen, d. h. von der Vorstellung, daß Unternehmen mehrere Grundorientierungen zugleich aufweisen können, die sich aber möglicherweise in ihrer Bedeutung voneinander unterscheiden. Diese Grundhaltungen werden durch eine direkte Frage nach dem **Selbstverständnis des Unternehmens** mit insgesamt 14 Antwortvorgaben erhoben (vgl. Tabelle 1). Das geäußerte Selbstverständnis stellt einen Indikator für die dahinter stehende unternehmerische Grundhaltung dar, die zugleich einen zentralen Aspekt der Unternehmensidentität bildet.

Zur Untersuchung des **Unternehmenserfolgs** werden in der Betriebswirtschaftslehre verschiedenen Forschungsansätze propagiert, unter denen zumindest unter forschungspraktischen Gesichtspunkten dem **Zielansatz** die größte Bedeutung zukommt, trotz der an ihm

geübten Kritik (vgl. Fritz 1995, S. 218-220). Die Perspektive des Zielansatzes liegt auch den folgenden Überlegungen zugrunde.

Die Feststellung des **Unternehmenserfolgs** setzt nach dem Zielansatz bei den Unternehmenszielen an: Unternehmen sind in dem Maße erfolgreich, in dem sie ihre Ziele erreichen. Der Unternehmenserfolg wird somit als **Erreichungsgrad der Unternehmensziele** definiert.

Nun verfolgen Unternehmen jedoch in der Regel ein komplexes **Zielbündel**, in das die einzelnen Unternehmensziele mit unterschiedlichem Gewicht eingehen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, werden in der empirischen Untersuchung die Erreichungsgrade von insgesamt 24 Unternehmenszielen pro Unternehmen ermittelt und mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert, welcher der ebenfalls erhobenen Bedeutung des jeweiligen Ziels für die unternehmenspolitischen Entscheidungen des befragten Unternehmens entspricht. Damit sollen die unternehmensindividuellen Unterschiede hinsichtlich Anspruchsniveau und Zielgewichtung berücksichtigt werden. Die einzeln gewichteten Zielerreichungsgrade werden dann zu einem **Gesamterfolgswert** pro Unternehmen addiert. Dieser Index des Gesamterfolgs ist somit wie folgt definiert (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1214):

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

worin E = Gesamterfolg pro Unternehmen

Z_i = Zielerreichungsgrad des Unternehmensziels i

B_i = Bedeutung des Unternehmensziels i für die Unternehmensführung (Gewichtungsfaktor)

i = Anzahl der Unternehmensziele

Einer solchen Indexbildung liegen verschiedene Annahmen zugrunde (z. B. Multiplikativitäts-, Additivitäts-, Linearitäts-, Kompensationsprämissen), die in der Forschungspraxis meist nur schwer vollständig zu erfüllen sind (vgl. Fritz 1995, S. 225 f.). Deshalb muß die

Gültigkeit des Erfolgsindex z. B. anhand verschiedener externer Kriterien des Unternehmenserfolgs überprüft werden. Als Ergebnis zeigen sich im vorliegenden Fall mittelstarke positive Korrelationen des Indexmaßes mit Aspekten der relativen Wettbewerbsposition, z. B. mit dem relativen Marktanteil ($r = 0,30$), der relativen Finanzkraft ($r = 0,26$) und der relativen Innovationskraft ($r = 0,31$), sowie mit alternativen Maßen des wirtschaftlichen Erfolgs, etwa dem Umsatzzuwachs ($r = 0,31$), der Gewinnzunahme ($r = 0,25$) und der Verbesserung der Rentabilität des Gesamtkapitals ($r = 0,25$). Alle diese Korrelationen sind signifikant ($p < 0,05$). Insgesamt gesehen kommt damit dem entwickelten Erfolgsindex ein nicht unbeachtliches Maß an Kriteriumsvalidität zu (vgl. Lienert 1969, S. 17, 311 f.).

Für den angestrebten **Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen** wird der Durchschnitt aller Gesamterfolgswerte in der Stichprobe ermittelt. Unternehmen, deren Gesamterfolgswert den Durchschnittswert übertrifft, werden als erfolgreich eingestuft; Unternehmen, deren Gesamterfolgswert den Durchschnittswert nicht erreicht, als weniger erfolgreich.

2.1.2. Die empirische Basis

Die empirischen Daten der folgenden Analyse entstammen einer Teilstichprobe der von Raffée und Fritz (1991 bzw. 1992) befragten Unternehmen (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1214 - 1216). Aus der für die westdeutsche Industrie repräsentativen Gesamtstichprobe mit einem Umfang von $n = 114$ Unternehmen werden lediglich die Hersteller von Investitionsgütern berücksichtigt. Dies reduziert den Stichprobenumfang auf letztlich **$n = 96$ Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie.**

In der Ausgangsstudie ist die schriftliche Befragung als Datenerhebungsinstrument zum Einsatz gekommen. Die Daten der reduzierten Stichprobe werden u. a. mit Hilfe multivariater Diskriminanzanalysen ausgewertet (vgl. Backhaus et al. 1996; Brosius/Brosius 1995).

2.2. Die Untersuchungsergebnisse

2.2.1. Die Unternehmensidentität von Investitionsgüterherstellern

Die von Raffée und Fritz ursprünglich vorgenommene Analyse der Gesamtstichprobe hat ergeben, daß die Unternehmensidentität in der deutschen Industrie vor allem durch ein absatzmarkt- und kundenorientiertes Selbstverständnis geprägt ist. So vertraten die befragten Unternehmen insbesondere die Auffassung, daß eine maximale Kundennähe, d. h. das dauerhafte Erkennen und Erfüllen der Kundenwünsche, ihre wichtigste Leitmaxime sei (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 308 f.).

Betrachtet man nun die Teilstichprobe der Investitionsgüterhersteller, so ergibt sich ein etwas anderes Resultat, das in **Tabelle 1** wiedergegeben ist. Auch im Selbstverständnis der Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie nehmen zwar absatzmarkt- und kundenorientierte Grundhaltungen einen sehr hohen Stellenwert ein. Doch noch mehr Wert als auf eine maximale Kundennähe legen die Investitionsgüterhersteller auf die technische Perfektion ihrer Produkte. Die Wettbewerbsorientierung spielt demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle. Dies ist jedoch bedenklich; denn eine solche Haltung kann zur Vernachlässigung der Konkurrenten und des systematischen Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen führen.

Der **Tabelle 1** ist weiterhin zu entnehmen, daß der Produktions- und der Kostenorientierung in der Investitionsgüterindustrie eine größere Bedeutung innerhalb des unternehmerischen Selbstverständnisses beigemessen wird als der Innovations-, der Technologie- und der Mitarbeiterorientierung. Dies ist ebenfalls nicht unbedenklich; denn auch diese Grundorientierungen stellen wichtige Quellen des Unternehmenserfolgs dar (vgl. Fritz 1995, S. 441). Sowohl die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als auch die Qualität seiner Humanressourcen repräsentieren unumstritten herausragende strategische Erfolgsfaktoren (vgl. Fritz 1990, S. 104).

Frage: „Die meisten Unternehmen verfügen über ein bestimmtes, oft unausgesprochenes Selbstverständnis (oder über eine bestimmte „Unternehmensphilosophie“). Bitte geben Sie an, in welchem Maße in den folgenden Aussagen das Selbstverständnis (oder die „Philosophie“) Ihres Unternehmens zum Ausdruck kommt.“

Antworten (Rangfolge):	\bar{x}	SD
1. „Wir legen größten Wert auf technisch perfekte Produkte.“ (<u>Produkttechnische Grundhaltung</u>)	5,97	0,79
2. „Wir sind ein Unternehmen, für das eine maximale Kundennähe, d.h. das dauerhafte Erkennen aller Wünsche unserer Kunden, die oberste Leitmaxime darstellt.“(<u>Kundenorientierte Grundhaltung</u>)	5,78	1,03
3. „Wir sind ein Unternehmen, das alle betrieblichen Vorgänge konsequent auf den Absatzmarkt und insbesondere auf den Kunden hin ausrichtet.“ (<u>Absatzmarktorientierte Grundhaltung</u>)	5,43	1,18
4. „Die Optimierung aller Betriebsabläufe und vor allem die Perfektion unserer Produktionsverfahren sind für unser Unternehmen oberste Leitmaximen.“ (<u>Produktionsorientierte Grundhaltung</u>)	5,16	1,20
5. „Wir verstehen uns als ein besonders verkaufsorientiertes Unternehmen.“ (<u>Verkaufsorientierte Grundhaltung</u>)	5,14	1,32
6. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das besonderen Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis legt.“ (<u>Finanzielle Grundhaltung</u>)	5,01	0,98
7. „Wir sind ein besonders kostenbewußtes Unternehmen.“ (<u>Kostenorientierte Grundhaltung</u>)	4,95	1,07
8. „Wir sind ein besonders innovationsfreudiges Unternehmen (z.B. durch die Einführung neuer Produkte).“ (<u>Innovationsorientierte Grundhaltung</u>)	4,93	1,31
9. „Wir sind in erster Linie ein technologieorientiertes Unternehmen.“ (<u>Technologieorientierte Grundhaltung</u>)	4,67	1,45
10. „Für unser Unternehmen sind Wohlfahrt und Selbstverwirklichung unserer Mitarbeiter oberstes Gebot.“ (<u>Mitarbeiterorientierte Grundhaltung</u>)	4,63	1,08
11. „Wir sehen uns als ein Unternehmen, das eine besondere Verantwortung für den Schutz der natürlichen Umwelt trägt.“ (<u>Umweltschutzorientierte Grundhaltung</u>)	4,58	1,38
12. „Wir legen besonderen Wert darauf, uns umfassend am Verhalten unserer wichtigsten Konkurrenten zu orientieren.“ (<u>Konkurrenzorientierte Grundhaltung</u>)	4,14	1,41
13. „Wir sind ein Unternehmen, das auf die öffentliche Meinung großen Wert legt.“ (<u>Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung</u>)	3,52	1,58
14. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten hat.“ (<u>Gesellschaftsorientierte Grundhaltung</u>)	2,99	1,51

Anmerkung: \bar{x} = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala 1 = gar nicht, ..., 7 = in extrem hohen Maße. Die Bezeichnungen der Grundhaltungen (in Klammern) stellen Interpretationen der Verfasser dar, die nicht im Fragebogen enthalten waren.

Tab. 1: Das Selbstverständnis deutscher Investitionsgüterhersteller (Fritz 1994, S. 51)

Die beiden letzten Rangplätze in **Tabelle 1** nehmen die Öffentlichkeits- und die Gesellschaftsorientierung ein. Auch dies erscheint problematisch, kommt darin doch zum Ausdruck, daß die Bedeutung der Öffentlichkeit bzw. der Gesellschaft und der dort stattfindenden, z. T. gravierenden Wandlungsprozesse für die Unternehmensführung in der Investitionsgüterindustrie offenbar kaum erkannt oder als nur gering eingeschätzt werden.

2.2.2. Identitätsunterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern

Die Unternehmensidentität ist in der Gruppe der erfolgreichen Investitionsgüterhersteller anders ausgeprägt als in jener der weniger erfolgreichen. Dies ergibt sich aus dem Resultat der Diskriminanzanalyse. **Tabelle 2** zeigt zunächst, daß sich die beiden Gruppen der Investitionsgüterhersteller in Ihrem Selbstverständnis signifikant voneinander unterscheiden und daß die Güte der Diskriminanzfunktion zufriedenstellend ist. Der **Tabelle 3** ist dann zu entnehmen, daß die Werte der Diskriminanzfunktion in der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen durchschnittlich erheblich kleiner sind als in der Gruppe der erfolgreichen. Anders ausgedrückt: Die **erfolgreichen Investitionsgüterhersteller** verfügen über eine **signifikant stärker ausgeprägte Unternehmensidentität** als die weniger erfolgreichen.

Wie die in **Tabelle 4** dargestellten Einzelergebnisse zeigen, trifft dies bis auf zwei Ausnahmen auch auf jedes einzelne Merkmal der Unternehmensidentität zu. Selbst inhaltlich sehr unterschiedlich akzentuierte Grundhaltungen, wie z. B. die Kunden-, die Absatzmarkt- und die Verkaufsorientierung einerseits, die Produktions-, die Kosten- und die Mitarbeiterorientierung andererseits, kennzeichnen das Selbstverständnis der erfolgreichen Investitionsgüterhersteller wesentlich stärker als das der weniger erfolgreichen. Auch solche unternehmerischen Grundhaltungen, die nur untere Rangplätze einnehmen (vgl. Tab. 1) und damit für das unternehmerische Selbstverständnis keine

Klassifikationsgüte (Trefferquote)	83,12 %
Eigenwert	1,13
Kanonischer Korrelationskoeffizient	0,73
Wilks' Lambda	0,47
Chi-Quadrat	51,38
Freiheitsgrade	14
Signifikanzniveau	0,00

Tab. 2: Die Güte der Diskriminanzfunktion

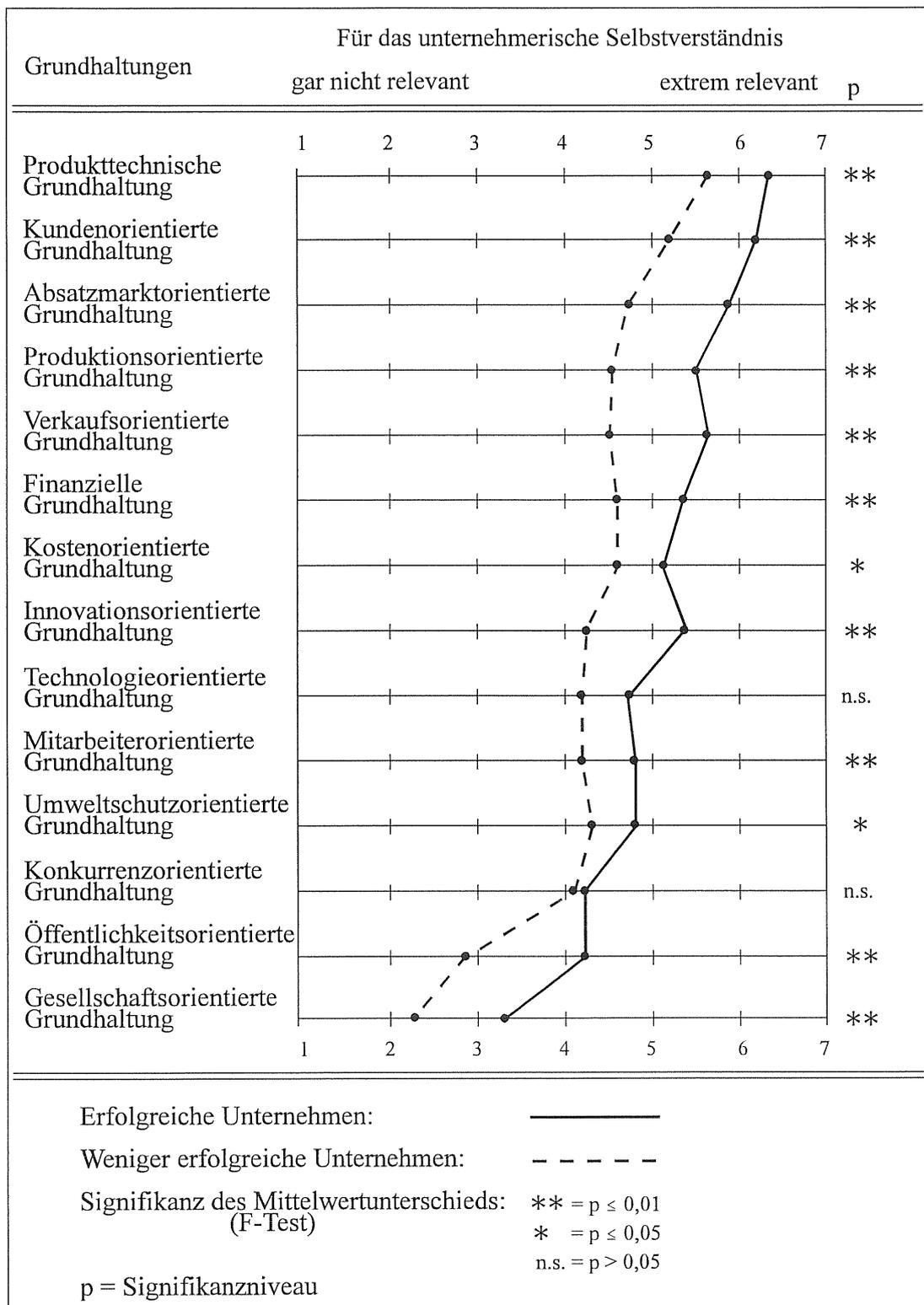
	Weniger erfolgreiche Unternehmen	Erfolgreiche Unternehmen
Gruppenzentrum	-1,15	0,96

Tab. 3: Die Gruppenmittelwerte der Diskriminanzfunktion

dominierende Rolle spielen, stehen mit dem Unternehmenserfolg in enger Verbindung. Dies gilt, wie aus **Tabelle 4** ersichtlich, insbesondere für die Umweltschutz-, die Öffentlichkeits- und die Gesellschaftsorientierung, die von den erfolgreichen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie signifikant stärker betont werden als von den weniger erfolgreichen.

Eine bemerkenswerte Ausnahme ist die Wettbewerbsorientierung, in der sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Investitionsgüterhersteller statistisch nicht signifikant voneinander unterscheiden. Der Grund dafür mag darin liegen, daß die befragten Investitionsgüterhersteller - erfolgreiche ebenso wie weniger erfolgreiche - die Wettbewerbsorientierung ganz generell zuwenig in ihr Selbstverständnis einbeziehen. Für eine prinzipielle Vernachlässigung der Wettbewerbsorientierung in der Führungskonzeption zahlreicher Unternehmen sprechen jedenfalls nicht wenige empirische Studien (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 308).

Auch hinsichtlich der Technologieorientierung unterscheiden sich die beiden Gruppen von Unternehmen statistisch nicht signifikant. Das



Tab. 4: Unternehmerische Grundhaltungen in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie

Signifikanzniveau wird aber nur knapp verfehlt ($p=0,06$), so daß es gerechtfertigt erscheint, von einem wenigstens tendenziellen Unterschied zu sprechen.

Ein etwas differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man den Erklärungswert näher untersucht, den die einzelnen Grundhaltungen für den gesamten Identitätsunterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen aufweisen. Dazu ist in **Tabelle 5** zunächst die Strukturmatrix der Diskriminanzanalyse abgebildet. Da deren Aussagekraft jedoch durch Korrelationen zwischen den einzelnen Grundhaltungen eingeschränkt werden kann (vgl. Brosius/Brosius 1995, S. 782), sind ergänzend dazu auch die in den jeweiligen Grundhaltungen existierenden Mittelwertdifferenzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern in die Tabelle aufgenommen worden. Beide Analysen gelangen aber weitgehend übereinstimmend zu folgendem Ergebnis: Es fällt auf, daß der **Identitätsunterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern vor allem durch solche Grundorientierungen geprägt ist, die dem modernen Marketing-Denken entsprechen**, nämlich durch die Kunden-, die Absatzmarkt-, die Verkaufs-, die Innovations- und die Öffentlichkeitsorientierung. In diesen Grundhaltungen unterscheiden sich die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller am stärksten von den weniger erfolgreichen. Schwächere Unterschiede ergeben sich dagegen hinsichtlich jener Grundhaltungen, die das Selbstverständnis deutscher Investitionsgüterhersteller traditionell prägen: der Technologie-, der Produktions- und der Kostenorientierung sowie der finanziellen und der produkttechnischen Grundhaltung. Insbesondere das zuletzt genannte Resultat ist bemerkenswert: Obwohl die produkttechnische Grundhaltung das Selbstverständnis deutscher Investitionsgüterhersteller am stärksten prägt (vgl. Tab. 1), trägt sie zur Unterscheidung erfolgreicher von weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern weniger bei als die absatzmarkt-, kunden-, verkaufs-, innovations- und öffentlichkeitsorientierten Grundhaltungen (vgl. Tab. 5). Dies spricht dafür, daß die meisten deutschen Inve-

Grundhaltungen	Strukturmatrix ¹⁾	Mittelwertdifferenz ²⁾	p
Kundenorientierte Grundhaltung	0,54	1,05	**
Absatzmarktorientierte Grundhaltung	0,52	1,17	**
Verkaufsorientierte Grundhaltung	0,45	1,13	**
Innovationsorientierte Grundhaltung	0,41	1,06	**
Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung	0,40	1,22	**
Finanzielle Grundhaltung	0,38	0,65	**
Produktionsorientierte Grundhaltung	0,37	0,86	**
Produkttechnische Grundhaltung	0,36	0,61	**
Mitarbeiterorientierte Grundhaltung	0,35	0,80	**
Gesellschaftsorientierte Grundhaltung	0,28	0,93	**
Umweltschutzorientierte Grundhaltung	0,26	0,68	*
Kostenorientierte Grundhaltung	0,25	0,58	*
Technologieorientierte Grundhaltung	0,20	0,66	n.s.
Konkurrenzorientierte Grundhaltung	0,06	0,05	n.s.

1) Die Strukturmatrix enthält die Korrelationen zwischen den einzelnen Diskriminanzvariablen (Grundhaltungen) und der Diskriminanzfunktion. Sie ist nach der Größe der Korrelationen geordnet.

2) Differenz der Mittelwerte zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Investitionsgüterhersteller (vgl. Tab. 4)

Tab. 5: Die Erklärungsrelevanz der einzelnen Grundhaltungen für den Identitätsunterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern

stitionsgüterhersteller **die Bedeutung der produkttechnischen Orientierung** für den Unternehmenserfolg tendenziell **überschätzen**.

Es zeigt sich somit, daß die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller in ihrem Selbstverständnis (fast) alle erhobenen unternehmerischen Grundhaltungen stärker betonen und daher über eine klarer ausgeprägte Unternehmensidentität verfügen als die weniger erfolgreichen. Dabei treten bei den erfolgreichen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie die dem modernen Marketing-Denken entstammenden Grundorientierungen stärker hervor als die traditionellen Grundhaltungen, wie z. B. die Produktions-, die Kosten- und die Technologieorientierung sowie insbesondere die produkttechnische Grundhaltung. **Erfolgreiche Investitionsgüterhersteller** verfügen also auch über ein **ausgesprochen marketingorientiertes Selbstverständnis**.

2.3. Konsequenzen für die Managementpraxis

Die Tatsache, daß die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller eine klarer ausgeprägte Unternehmensidentität aufweisen als die weniger erfolgreichen, unterstreicht die eingangs erwähnte wichtige Rolle des Corporate Identity-Managements auch für die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie. **Erfolgreiche Investitionsgüterhersteller praktizieren offenbar eine konsequentere Identitätspolitik**. Dies wird durch ein weiteres Untersuchungsergebnis belegt, wonach die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller eine Strategie der Corporate Identity in signifikant stärkerem Maße verfolgen als die weniger erfolgreichen ($\bar{x} = 4,88$ vs. $\bar{x} = 3,64$; $p = 0,00$). Nach diesen Befunden ist eine intensivere Identitätspolitik insbesondere für die nur unterdurchschnittlich erfolgreichen Investitionsgüterhersteller empfehlenswert, deren Unternehmensidentität offensichtlich weniger klare Konturen besitzt als die der überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, die sich einer Strategie der Corporate Identity bereits in höherem Maße bedienen, um ihre Unternehmensidentität zu formen. Allerdings ist es nicht allein eine inten-

sivere Identitätspolitik per se, die zu einem höheren Unternehmenserfolg führt; denn es kommt wesentlich auch auf den **Inhalt** der Unternehmensidentität an.

Für die inhaltliche Gestaltung der Unternehmensidentität ergeben sich aus der vorliegenden Untersuchung zwei Konsequenzen. Zum einen ist, wie erwähnt, die Unternehmensidentität erfolgreicher Investitionsgüterhersteller durch die **Leitideen des modernen Marketing** relativ stark geprägt. Daher müssen auch alle Aktivitäten der Identitätsgestaltung solchen Leitideen, wie z. B. der Kunden-, der Absatzmarkt-, der Verkaufs-, der Innovations- und der Öffentlichkeitsorientierung, gebührend Rechnung tragen. Zum anderen unterscheiden sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Investitionsgüterhersteller in diesen Orientierungen erheblich stärker als in ihrer produkttechnischen Grundhaltung, die im Selbstverständnis deutscher Investitionsgüterhersteller aber generell dominiert. Das Streben nach technisch perfekten Produkten, das gerade für die deutsche Investitionsgüterindustrie so typisch ist, wird in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg somit offenbar überschätzt. Die produkttechnische Grundorientierung bedarf daher der Relativierung und der Ergänzung durch eine konsequente Marketingorientierung im Rahmen der Identitätspolitik gerade in deutschen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie.

3. Zusammenfassung

Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung in der deutschen Investitionsgüterindustrie wird in diesem Beitrag den beiden Fragen nach dem Inhalt der Unternehmensidentität und nach den Identitätsunterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nachgegangen. Es zeigt sich, daß deutsche Investitionsgüterhersteller in ihrem Selbstverständnis absatzmarkt- und kundenorientierte Grundwerte relativ stark betonen, jedoch noch mehr Wert auf die technische Perfektion ihrer Produkte legen. Diese produkttechnische Grundhaltung dominiert das unternehmerische Selbstverständnis. Im Vergleich dazu sind z. B. die Innovationsorientierung, die Mitarbeiterorientierung, die Wettbewerbsorientierung sowie die Öffent-

lichkeits- und die Gesellschaftsorientierung für die deutsche Investitionsgüterindustrie von eher nachrangiger Bedeutung.

Ein Vergleich der erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern zeigt zunächst, daß die erfolgreichen Unternehmen über eine signifikant stärker ausgeprägte Unternehmensidentität verfügen. Dieser Unterschied ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller in ihrem Selbstverständnis solche Grundhaltungen, die dem modernen Marketing-Denken entsprechen, wesentlich stärker betonen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die Kunden-, die Absatzmarkt-, die Verkaufs-, die Innovations- und die Öffentlichkeitsorientierung. Gerade diese Grundorientierungen spielen für den Unternehmenserfolg offensichtlich eine größere Rolle als die eher traditionellen Grundhaltungen deutscher Investitionsgüterhersteller, zu denen insbesondere die Technologie-, die Produktions- und die Kosten- sowie die finanzielle Orientierung zählen; denn im Hinblick darauf unterscheiden sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen nur in geringerem Maße. Dies gilt auch für die produkttechnische Grundhaltung, die das Selbstverständnis deutscher Investitionsgüterhersteller dominiert: Offensichtlich wird das Streben nach technisch perfekten Produkten in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg in der deutschen Investitionsgüterindustrie überschätzt, während die Leitideen des modernen Marketing in dieser Hinsicht insbesondere von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterschätzt werden.

Diese Befunde legen gerade den weniger erfolgreichen Investitionsgüterherstellern die Verfolgung einer von den Leitideen des modernen Marketing geprägten Strategie der Corporate Identity nahe. Im Rahmen der inhaltlichen Identitätsgestaltung müssen also neben den traditionellen Grundhaltungen der Investitionsgüterindustrie eben diese Leitideen in hohem Maße Berücksichtigung finden. Dies bedeutet zugleich, daß das Marketing-Management in der Investitionsgüterindustrie bereits auf der Ebene der Corporate Identity zu beginnen hat.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R.** (1996): Multivariate Analysemethoden, 8. Aufl., Berlin u. a. 1996.
- Birkigt, K./Stadler, M. M.** (Hrsg.) (1980): Corporate Identity, München 1980.
- Brosius, G./Brosius, F.** (1995): SPSS. Base System und Professional Statistics, Bonn u. a. 1995.
- Fritz, W.** (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, in: *MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12. Jg., Nr.2/1990, S. 91-110.
- Fritz, W.** (1994): Marketing - notwendig auch für Investitionsgüterhersteller, in: *THEXIS*, 11. Jg., Nr. 3/1994, S. 49-57.
- Fritz, W.** (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fröhlich, E./Pichler, J. H.** (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmen, Berlin 1988.
- Hinterhuber, H. H./Höfner, K./Winter, L. G.** (1989): Der Stand der Corporate Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz, München 1989.
- Kirsch, W.** (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, Herrsching 1990.
- Lienert, G. A.** (1969): Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim u. a. 1969.
- Miles, R. E./Snow, Ch. C.** (1986): Unternehmenstrategien, Hamburg u. a. 1986.

- Pümpin, C.** (1982): Mangement strategischer Erfolgspositionen, Bern u. a. 1982.
- Pümpin, C./Kobi, J. H./Wüthrich, H. A.** (1985): Unternehmenskultur, in: Die Orientierung Nr. 85, Bern 1985.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 11/1991, S. 1211-1226.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 4/1992, S. 303-322.
- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P.** (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart 1994.
- Simon, H.** (1996): Die heimlichen Gewinner, Frankfurt/M. u. a. 1996.
- Werkmann, G.** (1989): Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M. u. a. 1989.
- Wiedmann, K. P.** (1992): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 95 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992.

Die Autoren

Prof. Dr. Hans Raffée

ist emeritierter Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre. Er war von 1969 bis 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des dortigen Instituts für Marketing. Er nimmt zahlreiche Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmandate in namhaften privaten und öffentlichen Unternehmen wahr (z.B. WOB, Viernheim; Stiftung Warentest, Berlin). Darüber hinaus ist er Vorstandsmitglied des Instituts für Markt, Umwelt und Gesellschaft (IMUG), Hannover.

Prof. Dr. Wolfgang Fritz

ist seit 1992 Leiter der Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig. Außerdem ist er Gastprofessor für Internationales Marketing an der Universität Wien und Mitglied des internationalen Forschungsprojekts "Global Classroom" der University of Rhode Island und des Federal Department of Education, Washington D. C., USA. 1993 erhielt er den Wissenschaftspreis der Deutschen Marketing-Vereinigung.