

## **Krieg, Inflation und Fortschritt sind beherrschbar**

### **Die fünf Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg / Von Christian Stadler**

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, sich an ein ständig veränderndes Umfeld anzupassen, indem sie intelligent konservativ agieren. Das ist das Ergebnis einer sechsjährigen Studie, die herausragende 100 Jahre alte Unternehmen mit weniger erfolgreichen Mitbewerbern verglichen hat. Als Erkenntnis für die Unternehmenspraxis lassen sich folgende fünf Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung herauskristallisieren:

#### **Effizienz rangiert vor Innovation**

Topkonzerne gelangen nicht durch ständig neue Innovationen an die Spitze, sondern sie wachsen, indem sie aus bestehenden Innovationen das Maximum herausholen. Ein Vergleich von Spitzenunternehmen Glaxo mit Wellcome verdeutlicht dies. Glaxo ist ein Meister der Optimierung, Wellcome eher der findige Innovator. So war Glaxos größter Erfolg das Magen-Darm-Medikament Zantac, ein Me-too-Produkt. Entgegen der Branchenmeinung entschied sich Glaxo im Vergleich zu Smith Klines bewährtem Tagamet zu einem Preisaufschlag. Damit hatte das Vertriebsteam ein schlagfertiges Argument, um Zantac als bessere Lösung zu verkaufen. Ein kühner, aber erfolgreicher Schachzug. Obwohl Smith Kline im selben Zeitraum mehr in Forschung und Entwicklung investierte, hatte Glaxo mit seiner effizienzbetonten Strategie bei Umsatz und Rentabilität die Nase vorn. Bei Wellcome liefen die Geschäfte weniger gut. 1995 übernahm Glaxo das oft als "einzige börsennotierte Universität" bezeichnete Unternehmen und machte sich unmittelbar an die effizientere Nutzung von dessen Produkten.

#### **Diversifikation in Maßen**

Gute Unternehmen beherzigen den Spruch "Schuster, bleib bei deinem Leisten", aber Spitzenunternehmen wissen, wann Diversifizierung angebracht ist. Sie sorgen für eine breite Palette an Zulieferern und Kunden. Spitzenunternehmen Allianz demonstriert mustergültig, wie man sich eine breite Kundenbasis sichert. 1890 startete das Unternehmen als Transportversicherer. Die guten Erlöse wurden genutzt, um zunächst neues Geschäft mit Unfallversicherungen und nur zehn Jahre später den Einstieg in die Industrierversicherung zu wagen. Diese bedachte Diversifizierungsstrategie wurde in den kommenden Jahrzehnten weiterverfolgt. Unser Vergleichskandidat aus der zweiten Reihe, die Aachen Münchener, zeigte wesentlich weniger Ehrgeiz, sich breit aufzustellen. Damit wurden zahlreiche Chancen, die sich im Zuge der Industrialisierung für Versicherer ergaben, verpasst.

#### **Fehler in Erinnerung behalten**

Topkonzerne rufen sich ihre Fehler immer wieder ins Gedächtnis und sorgen dafür, dass sie sich nicht wiederholen. So war Topunternehmen Shell vor dem Zweiten Weltkrieg praktisch eine Ein-Mann-Show. Dies wurde dem Unternehmen beinahe zum Verhängnis, da der mächtige Firmenchef in Adolf Hitler einen Garanten gegen den Kommunismus sah. Obwohl es gelang, ihn rechtzeitig in Rente zu schicken und problematische Verträge damit verhindert wurden, erinnerte sich das Unternehmen 1964 an die Geschichte. Als McKinsey vorschlug, das Gremium an der Spitze durch einen starken Vorstandsvorsitzenden zu ersetzen, lehnte der Konzern dies ab. Vergleichskonzern BP scheint aus

gravierenden Krisen weniger gelernt zu haben. 1951 wurde BP im Iran verstaatlicht und verlor 75 Prozent seiner Ölreserven. Dennoch blieb eine Konzentration auf wenige Fördergebiete bestehen. Heute hängt BP stark von Standorten in Russland und anderen Staaten der ehemaligen Sowjetunion ab. Die Geschichte lehrt, dass ein breiteres Portfolio vorteilhaft sein könnte.

#### Konservative Finanzpolitik

Seit der Finanzkrise wissen alle, was für Spitzenunternehmen immer klar war: Es lohnt sich, in guten Zeiten Reserven anzulegen, um für schlechte Perioden gerüstet zu sein. Außerdem kann ein Unternehmen mit prallgefüllter Kasse bei günstigen Gelegenheiten schneller zuschlagen. So liegt der Verschuldungsgrad unserer Topunternehmen deutlich unter dem der Vergleichsunternehmen.

#### Auf die Unternehmenskultur achten

Radikale Veränderungen sind bei Topunternehmen äußerst selten und werden sehr vorsichtig umgesetzt. Als beispielsweise Siemens in den 1960er Jahren den Konzern fundamental umstrukturierte, wurden bestehende Kulturen nicht einfach übergangen. Der Transformationsprozess zog sich über 10 Jahre, und selbst dann sprach man im Starkstrombereich weiterhin von den "Männern von Schuckert" und im Schwachstrombereich von den "Herren von Halske". Ganz anders bei Vergleichsunternehmen AEG. Hier scharte 1962 der neue Konzernchef Hans Heyne Getreue um sich und setzte auf radikalen Umbau. In der Folge verließen viele erfahrene Schlüsselpersonen den Konzern.

Der historische Blickwinkel unserer Studie provoziert die Frage, ob unsere Erkenntnisse auch heute noch von Bedeutung sind. Wir glauben, ja. Unsere Spitzenunternehmen haben die Weltwirtschaftskrise, zwei Weltkriege und zwei Energiekrisen sowie die Einführung neuer Technologien wie Telefon, Fernsehen und Computer erfolgreich bewältigt. Es gibt keinen Grund, warum wir nicht mit denselben Prinzipien für dauerhaften Erfolg die stürmischen Zeiten globalen Wettbewerbs und revolutionärer Informationstechnologien überstehen sollten.

Christian Stadler lehrt Strategie an der University of Bath School of Management, Großbritannien