

**Das strategische Entscheidungsverhalten von  
kleinen und mittleren Unternehmen**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 30

Lüneburg 2005

Quellennachweis:

Martin, Albert (2005): Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 30, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

ISSN 1616-5683

---

## Inhaltsverzeichnis

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Problembeschreibung.....   | 3  |
| 1.1 | Zielsetzung der Studie .....                                       | 3  |
| 1.2 | Datenerhebung .....  | 5  |
| 2   | Strategien, Handlungsorientierungen und Handlungssituationen ..... | 6  |
| 2.1 | Inhalte von Geschäftsstrategien.....                               | 7  |
| 2.2 | Handlungsorientierung: Entscheidungsstil .....                     | 13 |
| 2.3 | Führungsstruktur .....   | 20 |
| 2.4 | Umweltbedingungen .....  | 24 |
| 2.5 | Entscheidungsverhalten.....  | 27 |
| 2.6 | Unternehmenserfolg.....  | 30 |
| 3   | Zusammenhänge.....   | 33 |
| 3.1 | Drei theoretische Überlegungen.....                                | 34 |
| 3.2 | Grundmodell .....  | 35 |
| 3.3 | Strategien, Entscheidungen, Erfolg.....                            | 35 |
| 3.4 | Handlungsorientierungen, -situationen und -strukturen.....         | 38 |
| 3.5 | Interaktionen .....  | 41 |
| 4   | Fazit.....   | 48 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....  | 50 |
| 6   | Anhang 1: Ergebnistabellen.....                                    | 58 |
| 7   | Anhang 2: Fragebogen und Grundauszählung.....                      | 72 |

# 1 Problembeschreibung

## 1.1 Zielsetzung der Studie

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) gelten als notorisch strategieabstinente. So ermittelte in den 80er Jahren beispielsweise die Stratos-Forschergruppe nur bei einer kleinen Minderheit von KMU (nämlich bei etwa 11%) die Existenz einer „strategischen Planung“ (Bamberger u.a. 1990, 88). Wesentlich günstiger fallen dagegen die Ergebnisse einer neueren Umfrage des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn aus. Danach verfügen immerhin 54% der befragten mittelständischen Industrieunternehmen über eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie (Kayser/Wallau 2003, 88). Eine frühere Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Lüneburg kommt zu einer ähnlichen positiven Einschätzung. Die Mehrheit der befragten Industrieunternehmen erarbeitet durchaus Strategien, die „...als Grundlage des Alltagsgeschäfts“ dienen (vgl. Abbildung 1).

|   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <i>In welchem Umfang entwickelt Ihr Unternehmen Geschäftsstrategien, d.h. inwieweit planen und dokumentieren Sie systematisch Ihre mittel- bis langfristigen Absichten z.B. im Bereich der Produkt- und Marktentwicklung, sowie der internen Abläufe?</i> |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |  |
| Strategien werden nicht explizit erarbeitet.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Strategien werden ausführlich und sorgfältig erarbeitet und sind Grundlage des Alltagsgeschäfts. |
|   | 4%                       | 11%                      | 13%                      | 16%                      | 20%                      | 22%                      | 13%                      |  |

Abb. 1: Entwicklung von Geschäftsstrategien bei mittelständischen Unternehmen (Quelle: Martin 1996, n=197)

Nun ist es sicherlich nicht ganz einfach, in Umfragen das wahre Ausmaß und die Intensität strategischen Denkens und Handelns von Unternehmen einzuschätzen (Überblicke über empirische Studien zu dieser Thematik findet man u.a. bei Leitner 2001 und Löffler 1995). Die in diesen Studien zur Anwendung kommenden Fragen richten sich üblicherweise auf den Einsatz von Planungsverfahren und Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. Daraus lässt sich nur bedingt auf das jeweils gegebene strategische Grundverständnis schließen. Problematisch ist ein derartiger Rückschluss allemal für ein kleineres Unternehmen. Dessen strategisches

Vorgehen dürfte kaum im Einsatz von Planungsverfahren seinen Ausgang nehmen.<sup>1</sup> Auch kann man ganz grundsätzlich die strategische Planung nicht mit strategischem Handeln gleichsetzen. Planung ist nur ein Hilfsmittel. Ob Pläne Wirklichkeit werden, ist durchaus offen. Was eigentlich zählt, sind daher nicht Verfahren und Absichten, sondern die tatsächlichen Handlungsmuster, die das unternehmerische Geschehen prägen (zum Zusammenhang zwischen Strategischer Planung, Strategieinhalten und Unternehmenserfolg vgl. u.a. Schwenk/Shrader 1993, Löffler 2003, Gibcus/Kemp 2003).

Dennoch ist es natürlich durchaus interessant, inwieweit die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Instrumente (auch) in mittelständischen Unternehmen zum Einsatz kommen. Diese Frage ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Studie. Sie befasst sich also nicht mit der Häufigkeit des Einsatzes strategischer Instrumente, sondern versucht, einige Aspekte der „Qualität“ strategischen Handelns in KMU zu beleuchten. Im Einzelnen geht es uns um die folgenden Teilfragen:

- Welche inhaltlichen Strategien verfolgen KMU?
- Welche strategischen Orientierungen („Handlungsdispositionen“) lenken das Handeln von KMU?
- Entspricht das Zustandekommen strategischer Entscheidungen den Anforderungen an einen „rationalen“ Entscheidungsprozess?
- In welchem strategischen Umfeld agieren KMU?
- Wie lassen sich die Führungsstrukturen kennzeichnen, in denen strategische Entscheidungen getroffen werden?

Auf die genannten Punkte wird im Abschnitt 2 des vorliegenden Ergebnisberichtes eingegangen. Im Abschnitt 3 erfolgt eine vertiefende Analyse. Ihr geht es um die Ermittlung von Handlungsursachen, also um die Frage, welche Kräfte das strategische Handeln von KMU lenken. Außerdem wird untersucht, inwieweit diese Kräfte auch den Unternehmenserfolg beeinflussen.

---

<sup>1</sup> In der Zusammenschau einschlägiger Studien kommt Löffler bezeichnenderweise zu dem Ergebnis, dass der Einsatz strategischer Planungsverfahren zwar in größeren, aber nicht in kleineren Unternehmen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (vgl. Löffler 1995, 134 ff.).

## 1.2 Datenerhebung

Die Grundlage unserer Ausführungen bilden die Ergebnisse einer Befragung kleiner und mittlerer Industrieunternehmen. Die Studie hat nicht zum Ziel, im statistischen Sinne „repräsentative“ Daten über das Strategieverhalten von KMU zu gewinnen. Mit dem Anspruch auf Repräsentativität sind erhebliche methodische Probleme verbunden, deren Bewältigung einen erheblichen Aufwand mit sich bringt, der meist in keinem Verhältnis zum Erkenntnisgewinn steht, zumal *exakte* Schätzungen über die Verbreitung von Unternehmensmerkmalen kaum wirklich zu erreichen sind.<sup>2</sup> Für praktische Zwecke sind die in Repräsentativerhebungen anvisierten „Punktschätzungen“ aber auch gar nicht notwendig, weil es auf diese Art der Präzision normalerweise gar nicht ankommt. Außerdem können auch nicht-repräsentative Studien ein recht zuverlässiges Bild über den anvisierten Realitätsausschnitt liefern, sofern sie sich an die gebräuchlichen methodischen Standards halten und Fehlerquellen, die eine systematische Verzerrung der Stichprobendaten hervorrufen können, vermeiden. Für wissenschaftliche Zwecke kommt es darüber hinaus primär auch nicht auf „Verteilungsgrößen“, sondern auf „Zusammenhänge“ an. Derartige Zusammenhänge ergeben sich nun aber nicht aus der Repräsentativität einer Stichprobe, sondern aus der Validität der erkenntnisleitenden Überlegungen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, zu empirisch fundierten Aussagen über das Strategieverhalten von Industrieunternehmen zu gelangen. Zur Auswahl der beteiligten Unternehmen dienten zwei Datenquellen. Zunächst wurde auf die Adressliste einer zurückliegenden Studie zurückgegriffen. Es handelt sich hierbei um eine Erhebung zum Beschäftigungsverhalten von Industrieunternehmen, die das Institut für Mittelstandsforschung im Jahr 1995 mit Unternehmen aus dem IHK-Bezirk Lüneburg-Wolfsburg durchgeführt hat.

Der Rückgriff auf diesen Adressenpool erwies sich als ausgesprochen erfolgreich. Jedes dritte der damals beteiligten Unternehmen nahm auch an der aktuellen Unter-

---

<sup>2</sup> Dies schon deshalb nicht, weil die Grundgesamtheit (die Unternehmen in ihren vielfältigen Erscheinungsformen) kontinuierlichen Veränderungen unterliegt. Repräsentativ bedeutet streng genommen nur repräsentativ zu einem gegebenen Zeitpunkt und für eine wohl definierte Grundgesamtheit. Eine repräsentative Studie müsste sich außerdem auf eine umfassende Datenquelle in Form einer vollständigen, fehlerfreien Datenbank stützen (die nicht existiert) und dürfte keine Antwortverweigerungen zulassen, zu Problemen der Repräsentativität und deren Bedeutung für die wissenschaftliche Forschung vgl. Martin 1989.

suchung teil, eine Beteiligungsquote, die weit jenseits der sonst erzielbaren Rücklaufquoten liegt. Zur Verbreiterung der Datenbasis wurden Adressen aus dem Hoppenstedt-Verzeichnis „Mittelständische Unternehmen“ gezogen. Einbezogen wurden die Unternehmen aus den Regionen Hamburg und Lüneburg. Auch die hier erzielten Rücklaufquoten sind erfreulich hoch, wenngleich sie nicht das Niveau der ersten Stichprobenziehung erreichen (Abbildung 2).<sup>3</sup>

| Beteiligte Firmen     | Lüneburg<br>(Vorbefragung) | Hamburg<br>(Hoppenstedt) | Lüneburg<br>(Hoppenstedt) | Insgesamt |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------|
| Angeschriebene Firmen | 101                        | 362                      | 295                       | 758       |
| Teilnahme             | 33                         | 71                       | 66                        | 170       |
| Teilnahmequote        | 32,7 %                     | 19,6 %                   | 22,3 %                    | 22,4 %    |

Abb. 2: Rücklaufstatistik

Übersichten über die Unternehmensgrößen, Eigentumsverhältnisse und über die Wirtschaftsbereiche, in denen die befragten Unternehmen tätig sind, finden sich im Anhang. Auch der Fragebogen (mit den einfachen Häufigkeitsauszählungen) ist im Anhang abgedruckt. Die Ausfüllqualität erwies sich als ausgesprochen gut, d.h. die einzelnen Fragen wurden jeweils von fast allen Beteiligten vollständig ausgefüllt. Aus diesem Grund kann bei der folgenden Ergebnisdarstellung darauf verzichtet werden, die von Frage zu Frage leicht schwankende Fallzahl jeweils gesondert anzugeben. Zur Messung der Variablen wurden Skalen verwendet, die sich bereits in anderen Studien bewährt haben (vgl. Abbildung 56 im Anhang).

## 2 Strategien, Handlungsorientierungen und Handlungssituationen

Bezüglich des strategischen Handelns interessiert zunächst natürlich, welcher Art die Strategien sind, die Unternehmen verfolgen. Gemeint ist damit beispielsweise, ob sie ein hohes Wachstum anstreben, ob sie sich auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren, ob sie auf regionalen oder internationalen Märkten agieren usw. Hierauf wird im Abschnitt 2.1 eingegangen. Anschließend befassen wir uns mit Grundorientierungen unternehmerischen Handelns. In kleinen und mittleren Unternehmen kommt der persönlichen Komponente der Unternehmer/Unternehmerinnen zweifellos

<sup>3</sup> Auf Mahnaktionen zur Erhöhung der Rücklaufquote wurde verzichtet.

ein größeres Gewicht zu als in größeren Unternehmen, in denen Entscheidungen wesentlich stärker in formale Abläufe eingebunden und von administrativen Regeln beherrscht sind. Entsprechend wichtig sind die persönlichen Einstellungen der Führungspersonen (Abschnitt 2.2). Das unternehmerische Verhalten wird allerdings nicht allein von den Handlungsorientierungen der Akteure bestimmt, ebenso wichtig sind die jeweils gegebenen Handlungsbedingungen. Wir werden in den folgenden Abschnitten zwei Gruppen von Handlungsbedingungen betrachten. Zunächst gehen wir auf die Führungsstrukturen von KMU ein. Die Überlegung hierbei ist, dass auch die relativ autonom handelnden Unternehmer/Unternehmerinnen nicht im sozialen Vakuum agieren, sondern sehr stark von ihrem sozialen Umfeld beeinflusst werden. Wir betrachten daher in einem weiteren Schritt die Zusammenarbeit im engeren Führungskreis (Abschnitt 2.3). Der Erfolg des Handelns wird aber nicht allein von den Akteuren und ihrer Zusammenarbeit, sondern maßgeblich auch von den Merkmalen des Handlungsfeldes bestimmt. Beispielsweise muss man in einer „feindlichen“ Umwelt anders vorgehen, wenn man seine Ziele erreichen will, als in einer Umwelt, die durch Überfluss gekennzeichnet ist (Abschnitt 2.4). Anschließend betrachten wir das Vorgehen bei der strategischen Entscheidungsfindung. Insbesondere wollen wir untersuchen, ob die Entscheidungsprozesse „vollständig“ sind, also den einzelnen Aktivitäten innerhalb eines Entscheidungsprozesses auch die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird (Abschnitt 2.5). Den Abschluss bildet die Darstellung einer wichtigen Klasse von „Ergebnissen“ des unternehmerischen Handelns: des kurz- und langfristigen Erfolgs (Abschnitt 2.6).

## 2.1 Inhalte von Geschäftsstrategien

Unter einer Unternehmensstrategie versteht man die Festlegung auf einen Handlungspfad oder zumindest auf eine Handlungsrichtung (vgl. u.a. Ansoff 1965, Hax/Majluf 1991, Mintzberg 1994). Unternehmen, die eine bestimmte Strategie verfolgen, schließen damit zwangsläufig andere Handlungsoptionen aus. Wer beispielsweise danach strebt, seinen Marktanteil zu steigern, wird sinnvollerweise nicht gleichzeitig seine Produktionskapazitäten verringern und seine Marketingaktivitäten einstellen.

Nicht alle Unternehmen bemühen sich um eine systematische Planung ihrer Strategien und oft verfolgen sie die von ihnen formulierten Strategien auch wenig konsequent. Dessen ungeachtet hat jedes Unternehmen notwendigerweise *immer* eine

Strategie und sei es die, sich lediglich „durchzuwursteln“ (vgl. zu dieser Diskussion u.a. Lindblom 1959, Mintzberg 1991).

Jedenfalls sollte man unterscheiden

- zwischen einer bewusst verfolgten Strategie (die durch den Einsatz angemessener Managementinstrumente unterstützt wird) und
- Strategien, die sich mehr oder weniger unbewusst „herausbilden“, sei es weil die Unternehmer keinen eigenen strategischen Spielraum erkennen und sich den Marktkräften einfach anpassen oder sei es, weil sie bezüglich ihrer tatsächlich verfolgten Strategien falsche Vorstellungen entwickeln.

In der Literatur wird dieser Unterschied leider nicht immer hinreichend beachtet, d.h. es wird übersehen, dass Planung und Realisation nicht zwingend identische Größen sind.

Wie lässt sich das strategische Verhalten von Unternehmen überhaupt beschreiben? Häufig zitiert wird die Einteilung von Wettbewerbsstrategien nach Porter (1980), wonach sich ein Unternehmen dafür entscheiden sollte, entweder die Kostenführerschaft zu gewinnen oder aber auf eine deutliche Differenzierung der eigenen Produkte zu setzen. Ansoff (1965) unterscheidet dazu die Strategien der Marktdurchdringung, Marktdifferenzierung, Markterweiterung und Diversifikation. Im Rahmen von Portfolio-Betrachtungen werden Normstrategien (für „Cash Cow“-Produkte, „Star“-Produkte usw.) unterschieden, die sich auf den Aufbau oder den Abbau der jeweiligen im Produktmarkt steckenden Potentiale richten (Hedley 1977, Robinson/Hichens/Wade 1978). Neben diesen viel zitierten Typisierungen gibt es eine ganze Fülle weiterer Einteilungen, die sich größtenteils auf konzeptionelle, z.T. aber auch auf empirische Studien stützen (vgl. zu Überblicken Kreilkamp 1987, Perlitz 1994, Hax/Majluf 1991, Macharzina 2003). Ein empirisches Beispiel, das auf Besonderheiten mittelständischer Unternehmen abstellt, ist die Unterscheidung in eine marktorientierte, eine stabilitätsorientierte und eine sicherheitsorientierte Strategie (Zanger/Wenisch/Uhlmann 2002). Besonderheiten ostdeutscher Unternehmen kommen in den Unternehmenstypen „Konservator“, „Pragmatiker“ und „Innovator“ zum Ausdruck (Lettke 1996). Zulieferunternehmen werden eingeteilt in Teilelieferanten, Komponenten- und Systemzulieferer (vgl. z.B. Niederdrenk 2001). Aus Studien zum



strategischen Verhalten in der Bauindustrie stammt die Unterscheidung in Spezialisten, Systemanbieter, klassische Bauunternehmen und „Große Alleskönner“ (vgl. Bastuck u.a. 2000).

Bamberger/Bonacker (1994) geben einen Überblick über häufig diskutierte Strategietypen. Sie unterscheiden nach Unternehmensstrategien, Geschäftsstrategien, Funktionsstrategien und Komplexstrategien. *Unternehmensstrategien* beziehen sich auf die Wahl der Tätigkeitsfelder eines Unternehmens. Beispiele hierfür sind Spezialisierung und Diversifizierung, Internationalisierung, Vertikale Integration und Kooperationen durch vertragliche Bindungen. *Geschäftsstrategien* richten sich auf die Ausgestaltung der Produkt-Markt-Kombination. Hierzu gehören zum Beispiel die oben angeführten Strategietypen nach Porter. *Funktionsstrategien* richten sich auf die einzelnen Funktionsfelder eines Unternehmens, umfassen also z.B. Personalstrategien (Beispiel: Lohnführerschaft), Beschaffungsstrategien (Beispiel: Weltweite Beschaffung), Absatzstrategien (Beispiel: Aufbau von Markenfamilien), Finanzierungsstrategien (Beispiel: Weitestgehende Eigenfinanzierung) und viele mehr. *Komplexstrategien* kennzeichnen die Gesamtausrichtung eines Unternehmens. Von Komplexstrategien zu sprechen macht nur Sinn, soweit die verschiedenen Funktionsfelder eines Unternehmens gleichsinnig auf diese Komplexstrategien ausgerichtet sind. Ein Beispiel liefert die Typologie von Miles and Snow (1978). Hierin wird unter anderem nach „Verteidigern“ und „Prospektoren“ unterschieden. Da sich innerhalb dieser Typen – so Miles/Snow – spezifische technologische, organisatorische und marktbezogene Struktur- und Verhaltensmuster herausbilden, die sich wechselseitig stützen, ist es gerechtfertigt, das entsprechende Gesamtmuster als Komplexstrategie zu begreifen (zu einem Überblick über empirische Studien zur Miles/Snow-Typologie vgl. Gimenez 2000). Eine weitere „umgreifend“ angelegte Typologie stammt von Mintzberg, der zwischen „Entrepreneurstil“, „Anpassungsstil“ und „Planungsstil“ differenziert (Mintzberg 1973, weitere Typologien finden sich u.a. bei Shrivastava/Grant 1985, Shoemaker 1993, Hart 1992, vgl. zu einem Überblick Martin 2004a, speziell auf kleinere und mittlere Unternehmen ausgerichtet sind die Typologien von Bamberger/Pleitner 1988, Filley/Aldag 1978, zur Diskussion komplexer Struktur-Strategiekombinationen vgl. Miller 1986, 1996).

| <b>Strategische Ausrichtung A</b>  | Ausrichtung A | weder/<br>noch | Ausrichtung B | <b>Strategische Ausrichtung B</b>  |
|--|---------------|----------------|---------------|--|
| Wir konzentrieren uns auf die Pflege unserer bestehenden Absatzmärkte.   | 46%           | 13%            | 41%           | Wir verfolgen eine strikte Wachstumsstrategie.   |
| Unser Unternehmen versteht sich als etabliertes, in bereits bestehenden Märkten verankertes Unternehmen.                   | 83%           | 6%             | 11%           | Unser Unternehmen versteht sich als Pionierunternehmen.  |
| Die Unternehmensrendite ist nur eines von mehreren anderen gleich wichtigen Zielen.  | 45%           | 12%            | 43%           | Im Vordergrund unserer Unternehmensstrategie steht die Unternehmensrendite.                    |
| Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil darin, dass wir speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten. | 73%           | 17%            | 10%           | Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in möglichst niedrigen Kosten.                           |
| Wir konzentrieren uns auf bewährte Produkte, die wir kontinuierlich verbessern.  | 52%           | 18%            | 30%           | Wir bieten ständig neue, äußerst innovative Leistungen an.                                     |
| Wir investieren eher wenig in Forschung und Entwicklung.   | 48%           | 15%            | 37%           | Wir investieren sehr viel in Forschung und Entwicklung.  |
| Wir bieten eine breite Produktpalette an.  | 58%           | 9%             | 33%           | Wir konzentrieren uns auf wenige ausgesuchte Produkte.   |
| Wir suchen Wettbewerbsvorteile durch enge Kooperation mit anderen Unternehmen.   | 35%           | 12%            | 53%           | Wir konzentrieren uns auf die eigenen Stärken.   |
| Wir agieren auf einem regionalen Markt.  | 28%           | 6%             | 66%           | Wir verstehen uns als überregionales Unternehmen.  |
| Wir investieren sehr viel in die Marktkommunikation.   | 29%           | 20%            | 51%           | Wir investieren eher wenig in die Marktkommunikation.  |
| Eine wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Kunden- und Serviceorientierung.                      | 40%           | 40%            | 20%           | Die wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Qualität unserer Produkte. |

Abb. 3: Strategische Orientierungen der befragten Unternehmen<sup>4</sup>

In unserer Studie geht es uns insbesondere um die Geschäftsstrategien. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, anhand vorgegebener Strategien eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Um eine deutliche Positionierung zu erreichen,

<sup>4</sup> Vorgegeben waren sieben Abstufungen (siehe den Fragebogen und die Antwortverteilungen im Anhang). Die vorliegende Übersicht fasst jeweils die drei Abstufungen zusammen, die Zustimmungen entweder zu der einen oder anderen Aussage zum Ausdruck bringen.

wurden hierbei jeweils gegensätzliche Strategien gegenübergestellt (vgl. Abbildung 3).

Bemerkenswert sind vor allem die folgenden Ergebnisse:

- Nur 10% der befragten Unternehmen verfolgen eine Kostenstrategie, während 73% der Unternehmen einer Differenzierungsstrategie folgen.<sup>5</sup> Die übrigen 17% sind diesbezüglich unentschieden (vgl. das vierte Item in Abbildung 3).
- Ebenfalls sehr wenige Unternehmen (11%) verstehen sich als „Pionierunternehmen“.
- Die Mehrheit der Unternehmen beschränkt sich außerdem auf die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer bewährten Produkte (52%), während etwa ein Drittel der Unternehmen großes Gewicht auf die Entwicklung innovativer Produkte legt (30%).
- Ausgeglichen ist das Verhältnis der Zahl an Unternehmen, die sich auf die Pflege ihrer *bestehenden* Absatzmärkte beschränken (46%) und der Zahl an Unternehmen, die eine strikte Wachstumsstrategie verfolgen (41%).

Wie Abbildung 3 zeigt, ordnen sich die Unternehmen recht deutlich jeweils einer der vorgegebenen Strategiealternativen zu. Eine Ausnahme macht die letzte Vorgabe, in der die Serviceorientierung der Qualitätsorientierung gegenübergestellt wird. Offensichtlich ist diese Vorgabe nicht trennscharf, da manches dafür spricht, dass man beide Strategiealternativen auch gleichzeitig anstreben kann.

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse einer Faktorenanalyse, die geeignet ist, eine Verdichtung der berichteten Ergebnisse herbeizuführen. Danach lassen sich drei voneinander unabhängige „Grundstrategien“ identifizieren, die jeweils ein stimmiges Muster ergeben:

---

<sup>5</sup> D.h. sie suchen ihren Wettbewerbsvorteil darin, dass sie speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten – eine Verhaltensweise, die als wesentliches Element einer Differenzierungsstrategie gilt.

- Die Vorwärtsstrategie: sie ist durch das Streben nach neuen Märkten und Marktanteilen, Innovation und überdurchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gekennzeichnet (Items 1, 5 und 6 in Abbildung 3).
- Die Renditestrategie: sie umfasst ein ausgeprägtes Gewinnstreben und besondere Anstrengungen zur Kostenminimierung (Items 3 und 4).
- Die Spezialisierungsstrategie: sie ergibt sich aus der Beschränkung auf ausgewählte Produkte und aus der Konzentration auf die eigenen Kräfte, d.h. auf den Verzicht von Kooperation (Items 7 und 8).<sup>6</sup>

| Einzelstrategien                       | Grundstrategien   |                  |                 |
|--|-------------------|------------------|-----------------|
|  | Vorwärtsstrategie | Renditestrategie | Spezialisierung |
| Wachstumsstrategie                     | <b>,778</b>       | ,097             | -,291           |
| Renditemaximierung                     | ,120              | <b>,825</b>      | ,069            |
| Kostenstrategie                        | -,267             | <b>,697</b>      | ,101            |
| Innovationsstrategie                   | <b>,842</b>       | -,032            | ,058            |
| Forschung und Entwicklung              | <b>,844</b>       | -,237            | ,159            |
| Konzentration auf ausgesuchte Produkte | -,034             | ,267             | <b>,632</b>     |
| Eigene Stärken statt Kooperation       | ,019              | -,054            | <b>,811</b>     |

Abb. 4: Grundstrategien von KMU<sup>7</sup>

Die Vorwärtsstrategie wird vor allem von größeren Unternehmen verfolgt. Die Renditestrategie findet sich vor allem in Unternehmen, deren Mitarbeiter eher geringere Qualifikationen aufweisen.<sup>8</sup> Beide Ergebnisse sind plausibel. Auf Wachstum zu setzen erfordert eine gewisse Substanz, die in kleineren Unternehmen nicht im selben Umfang wie in größeren Unternehmen gegeben ist. Und die Beschäftigung gering qualifizierter Mitarbeiter kann als ein Indiz dafür gelten, dass das Unternehmen Pro-

<sup>6</sup> Unsere Faktorenanalyse umfasst lediglich 7 der in Abbildung 3 angeführten 11 Items. Die Frage zum Pionierunternehmen (Item 2) wurde wegen der schiefen Antwortverteilung nicht berücksichtigt, die Frage zur Kundenorientierung (Item 11) wurde wegen der oben angeführten methodischen Problematik nicht aufgenommen, die Fragen zum Regionalbezug und zur Marktkommunikation wurden nicht berücksichtigt, weil sie nur sehr bedingt *Geschäftsstrategien* abbilden.

<sup>7</sup> Rotationsmethode Varimax, Hauptkomponentenverfahren, Kaiser-Kriterium, erklärte Varianz 66%.

<sup>8</sup> Zur Prüfung dieser Zusammenhänge wurden die jeweiligen Faktorwerte verwendet und unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen und Qualifikationsniveaus zugeordnet. Die entsprechenden Varianzanalysen erbringen durchgängig signifikante Werte.

dukte anbietet, deren technologisches Niveau relativ gering ist. Die ökonomischen Spielräume für die Erstellung und den Vertrieb derartiger Produkte ist nicht sonderlich hoch, was eine stärkere Betonung der ökonomischen Engpassfaktoren erwarten lässt.<sup>9</sup>

## 2.2 Handlungsorientierung: Entscheidungsstil

Inhaltlich verfolgen größere und kleinere Unternehmen oft sehr ähnliche Strategien. Sowohl große als auch kleinere Unternehmen nehmen beispielsweise oft eine Produktdifferenzierung vor oder sie versuchen eine Markenfamilie aufzubauen usw. Größere Unterschiede sind bezüglich des strategischen Vorgehens zu erwarten, also z.B. im Hinblick auf die Aggressivität der Strategieverfolgung oder im Hinblick auf die eingesetzte Strategieviefalt (vgl. Chen/Hambrick 1995, Power/Reid 2003). Ähnlich wie bezüglich der inhaltlichen Strategieausrichtung lassen sich auch bezüglich der Art des Vorgehens viele sehr unterschiedliche Typisierungen vornehmen. Allerdings finden sich diese nicht notwendigerweise in der engeren Strategieliteratur, sondern z.B. auch in der organisations- und entscheidungstheoretischen Literatur. Eine besondere Aufmerksamkeit haben in Bezug auf das Verhalten von KMU Persönlichkeitseigenschaften und Orientierungen der Unternehmerfigur und diesbezüglich insbesondere des so genannten „Entrepreneurs“ gefunden. Meist erfolgt hierbei eine Anknüpfung an Ausführungen, die sich schon bei Cantillon, Mill und insbesondere bei Schumpeter finden<sup>10</sup> (vgl. u.a. Carland/Hoy/Boulton/Carland 1984, D'Amboise/Muldowny 1988, Cunningham/Lischeron 1991). Nicht selten werden die hierbei herausgestellten Unternehmereigenschaften nachgerade als typische mittelständische Tugenden beschrieben. Beispiele hierfür sind eine besondere Kreativität, eine ausgeprägte Visionsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Ausdauer, Flexibilität und soziale Unabhängigkeit (vgl. u.a. Furnham 1992, 167 ff., Daschmann 1994, Müller 1995, 35 ff., Frese 1996).

Die Erkenntnisse über die Verbreitung und Durchschlagskraft dieser Eigenschaften sind allerdings eher ernüchternd. Empirisch gesehen erweisen sich vorgeblich unter-

---

<sup>9</sup> Bezüglich der anderen der in Abbildung 4 genannten Strategien gibt es keine Besonderheiten, die sich aus der Betriebsgröße oder der Qualifikationsstruktur ergeben.

<sup>10</sup> Um drei berühmte Ökonomen aus den letzten drei Jahrhunderten zu zitieren.

nehmerische Handlungsdispositionen kaum als wirkliche „Erfolgsfaktoren“. Wenn überhaupt, dann finden sich allenfalls vereinzelte und geringe Effektstärken. Dies ist auch kaum überraschend, da die theoretische Fundierung der betrachteten Größen oft mangelhaft ist.

Das bedeutet nun aber nicht, dass Handlungsdispositionen keine Bedeutung für das Verhalten von Unternehmern und den Erfolg dieses Verhaltens besitzen. Das Problem besteht eher darin, die „richtigen“ Handlungsdispositionen zu identifizieren. Als solche kommen eigentlich nur Dispositionen in Frage, die tatsächlich auch einen engen Bezug zu den Anforderungen aufweisen, denen sich ein Unternehmer stellen muss.<sup>11</sup> Um diesem Anspruch zu genügen, konzentrieren wir uns in unserer Studie auf einen – wie wir meinen – zentralen Aspekt des Unternehmenshandelns, nämlich auf die Art und Weise, wie im Unternehmen Entscheidungen getroffen werden. Wir befassen uns also gewissermaßen mit „Entscheidungsstilen“.

Im Einzelnen geht es uns um drei Größen, die in der theoretischen und empirischen Literatur einige Aufmerksamkeit gefunden haben: die Proaktivität, die Risikofreude und die Intuition. Proaktivität richtet sich auf das Vorantreiben von Entscheidungen, in der Risikoorientierung kommen die Präferenzen im Umgang mit Unsicherheit zum Ausdruck und das intuitive Element stellt auf Entscheidungsgrundlagen ab, die der rationalen Kalkulation nicht unmittelbar zugänglich sind. Neben ihrer entscheidungstheoretischen Bedeutung kommt diesen drei Dispositionen auch inhaltlich eine große Bedeutung zu, weil in ihnen genau diejenigen Elemente stecken, die üblicherweise dem „unternehmerischen“ Geist zugeschrieben werden.

Proaktivität ist fast schon ein Synonym für Unternehmertum. Wesentlich am Unternehmer ist – wie schon der Begriff sagt –, dass er etwas unternimmt und nicht etwa, dass er etwas besitzt. Proaktivität impliziert also Vorausdenken, einen Veränderungs- und Durchsetzungswillen, der über das übliche Maß hinausgeht (zu Messkonzepten und Studien vgl. u.a. Covin/Slevin 1989a, Kreiser/Marino/Weaver 2002b). Als ein weiteres Kernmerkmal des Unternehmertums gilt die Risikofreude. Risikofreude

---

<sup>11</sup> Außerdem ist der theoretische Stellenwert von Handlungsdispositionen für Verhaltensabsichten und deren Umsetzung zu bestimmen. Dispositionen schlagen nicht „unvermittelt“ auf das Handeln und zumal dessen Ergebnisse durch. Auf eine entsprechende handlungstheoretische Diskussion muss an dieser Stelle verzichtet werden.

drückt die Bereitschaft aus, etwas aufs Spiel zu setzen, sich auf etwas einzulassen, wozu bislang keine fundierten Erfahrungen vorliegen, die Bereitschaft neue unkonventionelle Wege zu gehen (zu Empirie und Theorie vgl. u.a. Miller 1987, Sitkin/Weingart 1995, Shapira 1995). In zahlreichen Studien wurde untersucht, inwiefern sich diesbezüglich Unternehmer von Managern unterscheiden (Stewart/Roth 1999).

Bezüglich der dritten der von uns betrachteten Eigenschaften, dem intuitiven Entscheidungsstil, sind die Meinungen über Stellenwert und konkrete Wirksamkeit im Entscheidungshandeln eher geteilt (vgl. u.a. Simon 1989, Mintzberg 1994). Primär intuitiv handelnde Menschen gelten als erfahrungsgesteuert, kreativ und ganzheitlich denkend. Der Gegentyp, der „Analytiker“, ist rigoroser im Denken, eher problemorientiert und kritisch (vgl. Ornstein 1977, Nickerson/Perkins/Smith 1985, zur Theorie und Empirie in Managementstudien vgl. Myers 1962, Keegan 1982, Behling/Eckel 1991, Whetten/Cameron/Woods 1994, Allinson/Hayes 1996, Hayes/Allinson 1998, Leonard/Scholl/Kowalski 1999). Kontrovers diskutiert wird in der Literatur, ob intuitiv bzw. analytisch denkende Personen auf den sie charakteristischen Stil festgelegt sind. Im Ergebnis muss man wohl von einer deutlichen Vorprägung ausgehen, die allerdings Flexibilität im Denken nicht ausschließt. Wer also eher intuitiv denkt, kann durch bewusste Gegensteuerung auch die in ihm angelegten analytischen Tendenzen stärken und zur Geltung bringen (Hayes u.a. 2003).

Diese Frage ist auch für unsere Studie von einiger Bedeutung und zwar aus folgendem Grund: Alle drei Entscheidungsstile, die wir in unserer Studie betrachten, dürften einen merklichen Einfluss auf die Qualität der Entscheidungsfindung haben und damit auch (zumindest indirekt) den Unternehmenserfolg nicht unberührt lassen. Allerdings besteht bezüglich dieser Handlungsdispositionen auch die Gefahr, dass sie eine gewissermaßen „überschießende“ Wirkung entfalten. Aus diesem Grund untersuchen wir gleichzeitig das Vorhandensein und die Wirkung ihrer natürlichen Gegenkräfte, stellen also der Risikofreude die Vorsicht, der Intuition das planvolle „analytische“ Verhalten und der Proaktivität die Anpassungsbereitschaft gegenüber. Dies scheint auf den ersten Blick paradox, weil man offenbar nicht beides haben kann: Risikofreude *und* Risikoaversion, Proaktivität *und* Anpassung, analytisches *und* intuitives Denken. Auf den zweiten Blick sind diese gegensätzlichen Tendenzen aber durchaus miteinander vereinbar und zwar aus zwei Gründen. Erstens sind Hand-

lungsd dispositionen eben nur Dispositionen, was bedeutet, dass sie das Handeln zwar in eine bestimmte Richtung drängen, es damit aber nicht endgültig festlegen, woraus folgt, dass man sich durchaus mit Erfolg darum bemühen kann, seinen Handlungsantrieben entgegenzusteuern. Und zweitens betrachten wir in unserer Studie nicht konkrete Einzelpersonen mit ihren Motivationen, sondern die Handlungstendenzen von Unternehmen. Auf dieser kollektiven Ebene sollte es noch wesentlich besser gelingen, von ihrer Natur her gegensätzlichen Handlungsantrieben gleichermaßen Raum zu schaffen. So lässt sich beispielsweise durchaus eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen eher intuitiv und eher planerisch tätigen Führungskräften vorstellen. Auch wenn es nicht ganz einfach sein dürfte, eine entsprechende Rollenteilung durchzusetzen und mit Leben zu erfüllen, dürfte sich dies auszahlen, da sowohl der intuitive als auch der planerische Entscheidungsstil seine Vorteile haben – und in der Lage sind, Überdehnungen des jeweils anderen Stils in Grenzen zu halten.

In Abbildung 5 finden sich die Ergebnisse zu der Frage, in welchem Umfang das strategische Handeln in KMU durch planvolles Vorgehen und/oder durch ein intuitives Entscheidungsverhalten gekennzeichnet ist. Wie zu erwarten war, ist das „planerische“ Vorgehen in KMU eher gedämpft. Abgebildet wird diese Tendenz durch den Tatbestand, dass spezielle Entscheidungsmethoden nur von einer Minderheit der Unternehmen eingesetzt werden. Auch gibt es nur sehr selten ein klar geregeltes Verfahren, das die strategische Entscheidungsfindung lenkt. Was die Intuition angeht, so halten sich die Einschätzungen der Befragten in etwa die Waage. Der Anteil der Unternehmer, die sich zu ihrem Gespür bekennen, ist dessen ungeachtet recht hoch. Wie beschrieben, sollte es möglich sein, dass in der Wirklichkeit beide Extreme besetzt werden, dass also Unternehmen sowohl auf Intuition setzen als auch planvoll vorgehen. Die Wahrscheinlichkeit hierfür ist allerdings nicht hoch, denn beide Merkmale korrelieren mit  $r=-0,37$ . Das heißt, in Unternehmen, in denen eher intuitives Entscheidungsverhalten herrscht, findet man auch seltener die Installierung von Planungsverfahren und formalen Entscheidungsmethoden. Unmöglich ist ein Zusammenwirken beider Entscheidungsstile aber nicht.



| <b>Wenig planvolles Vorgehen</b>   | wenig planvoll | weder/noch | planvoll       | <b>Planvolles Vorgehen</b>  |
|--|----------------|------------|----------------|---|
| Die strategische Entscheidungsfindung wird durch keine Entscheidungsmethoden unterstützt.                    | 58%            | 20%        | 22%            | Die strategische Entscheidungsfindung wird umfassend durch den Einsatz von Entscheidungsmethoden unterstützt.                       |
| Die strategische Entscheidungsfindung folgt keinem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.             | 72%            | 11%        | 17%            | Die strategische Entscheidungsfindung folgt einem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.                                     |
| <b>Intuitives Verhalten</b>  | stark intuitiv | weder/noch | wenig intuitiv | <b>Nichtintuitives Verhalten</b>  |
| Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt sehr stark die Intuition der Entscheider.               | 39%            | 20%        | 41%            | Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt primär Argumente und Gegenargumente.   |
| Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen finden auch Gefühle und das individuelle Gespür Beachtung. | 54%            | 19%        | 27%            | Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen kommen nur Gesichtspunkte zum Tragen, die sich klar und deutlich benennen lassen. |

Abb. 5: Entscheidungsstil – Proaktivität und Anpassung<sup>12</sup>

Wie verhält es sich nun mit den beiden anderen typisch mittelständischen Entscheidungsstilen? Wie Abbildung 6 zeigt, ist die Risikofreude der befragten Unternehmen durchaus gebremst. Immerhin die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sie sich normalerweise mit Projekten befasst, die ein nur geringes Risiko aufweisen. Außerdem ist das Marktverhalten der meisten Unternehmen eher durch ein Risiko meidendes Verhalten gekennzeichnet. Und auch was den Gegenpol des Risikoverhaltens – die Vorsicht – angeht, findet man häufiger ein Verhalten, das darauf bedacht ist, sich gegen Fehlschläge abzusichern.

<sup>12</sup> Vorgegeben waren sieben Abstufungen (siehe den Fragebogen und die Antwortverteilungen im Anhang). Die vorliegende Übersicht und die folgenden Übersichten, fassen jeweils die drei Abstufungen zusammen, die Zustimmungen entweder zu der einen oder anderen Aussage zum Ausdruck bringen.

| <b>Risikoaverses Verhalten</b>   | risiko-avers      | weder/<br>noch | risiko-<br>freudig  | <b>Risikofreudiges Verhalten</b>  |
|--|-------------------|----------------|---------------------|---|
| Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.               | 49%               | 31%            | 20%                 | Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ hohes Risiko bergen. |
| Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Schritt für Schritt vorgehen.      | 57%               | 11%            | 32%                 | Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir sehr rasch und umgreifend vorgehen.   |
| <b>Große Vorsicht</b>  | große<br>Vorsicht | weder/<br>noch | geringe<br>Vorsicht | <b>Geringe Vorsicht</b>   |
| Bei der Planung unseres Vorgehens werden immer Alternativpläne entwickelt.                   | 50%               | 27%            | 23%                 | Bei der Planung unseres Vorgehens werden keine Alternativpläne entwickelt.                      |
| Die Planung unseres Vorgehens umfasst auch Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen. | 60%               | 21%            | 19%                 | Die Planung unseres Vorgehens umfasst keine Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.   |

Abb. 6: Entscheidungsstil – Risikoorientierung und Vorsicht

Zu beachten ist hierbei ebenfalls, dass beide Handlungsdispositionen – das Risiko auf der einen, die Vorsicht auf der anderen Seite – voneinander unabhängige Größen sind: eine hohe Risikoorientierung kann also durchaus mit einer hohen Vorsichtorientierung einhergehen. Empirisch ergibt sich eine Korrelation zwischen beiden Variablen von lediglich  $r=-0,12$ .<sup>13</sup> Dies ist eigentlich auch nicht besonders erstaunlich. Risikoverhalten wird von Managern und Unternehmern nämlich durchaus nicht als Erfolgswahrscheinlichkeit wahrgenommen, wie das etwa die ökonomische Theorie unterstellt. Eine hohe Risikoorientierung bedeutet in dieser Theorie schlicht die „überdehnte“ Neigung, auch wenig Erfolg versprechende Projekte anzugehen. Tatsächlich verstehen Praktiker aber unter Risikoorientierung eher so etwas wie mutiges Verhalten (Keyes 1985, Lopes 1994, Shapira 1995) und dem steht ein vorsichtiges Vorgehen nun sicher nicht im Wege, sondern gibt ihm eher eine vernünftige Rückendeckung.

<sup>13</sup> Dieses Ergebnis ist statistisch nicht von Null verschieden.

| <b><i>Schwach proaktives Verhalten</i></b>   | abwartend | weder/<br>noch | pro-<br>aktiv | <b><i>Stark proaktives Verhalten</i></b>  |
|--|-----------|----------------|---------------|---|
| Wir sind sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse genau zu kennen und zu erfüllen.   | 64%       | 10%            | 26%           | Wir versuchen nicht nur die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sondern sind auch sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse selbst zu beeinflussen. |
| Wir bewegen uns vor allem auf unseren angestammten Geschäftsfeldern.   | 52%       | 12%            | 36%           | Wir sind ständig darum bemüht, neue Geschäftsfelder zu erschließen.   |
| <b><i>Anpassungsverhalten</i></b>  | angepasst | weder/<br>noch | unangepasst   | <b><i>Nicht-Anpassungsverhalten</i></b>   |
| Wir versuchen mit der Konkurrenz gut auszukommen und mit ihr zusammenzuarbeiten.   | 47%       | 24%            | 29%           | Wir verfolgen eine harte Wettbewerbsstrategie.  |
| Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann dosieren wir den Mitteleinsatz (Investitionen, Personal, Arbeitszeit), Schritt für Schritt angepasst an den sich abzeichnenden Erfolg. | 70%       | 8%             | 22%           | Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann von Anfang an mit Nachdruck und hohem Mitteleinsatz.  |

Abb. 7: Entscheidungsstil – Proaktivität und Anpassung.

In Abbildung 7 finden sich die Ergebnisse zur Verbreitung proaktiver Verhaltensweisen. Wie sich zeigt, ist auch diese als typisch mittelständische Tugend beschriebene Verhaltensweise nicht in dem breiten Umfang anzutreffen, wie dies häufig suggeriert wird. Auch sind die mittelständischen Unternehmer eher darauf bedacht, sich den jeweiligen Kundenbedürfnissen und Marktverhältnissen anzupassen, als sie selbst nachdrücklich verändern zu wollen.<sup>14</sup>

Insgesamt zeigt sich also, was die Entscheidungsstile von KMU angeht, ein durchaus heterogenes Bild. Man findet eine ganze Reihe von Unternehmen und Unternehmern, die dem gängigen Klischee entsprechen: sie agieren intuitiv, sind risikofreudig und proaktiv. Allerdings ist dieser Typus von Unternehmen nicht in der Mehrheit. Auch setzen sich die jeweiligen Entscheidungstendenzen nur selten in Reinform durch. Vielmehr sind in den Unternehmen immer auch Gegenkräfte wirksam, die die ungehemmte Entfaltung einer bestimmten Handlungsdisposition begrenzen.

<sup>14</sup> Die Korrelation zwischen Proaktivität und Anpassung erreicht einen Wert von  $r=-0,18$ .

## 2.3 Führungsstruktur

Das Geschehen in einem Unternehmen sollte nicht von Rivalität und Konkurrenz, sondern von Gemeinsamkeit und Kooperation bestimmt sein. Dies gilt nicht zuletzt für das Führungsteam, dessen Zusammenarbeit nicht unerheblich zur Qualität der unternehmerischen Entscheidungen und zum Unternehmenserfolg beitragen dürfte. Bezüglich der Zusammenarbeit differenziert man zweckmäßigerweise zwischen einer sachbezogenen und einer interaktionsbezogenen Dimension. Die sachbezogene Dimension richtet sich auf die Art der Aufgabenteilung. Sie umfasst drei Kerndimensionen (vgl. zu einer ausführlichen theoretischen Erörterung Martin 1995, 2004b):

- die Verteilung der Aufgaben (findet überhaupt eine Aufgabenteilung und damit eine Spezialisierung statt?),
- die Autonomie, die den einzelnen Führungskräften zugestanden wird (in welchem Ausmaß dürfen und sollen die Führungskräfte eigenständig Entscheidungen treffen?),
- das Ausmaß der Regulierung (gibt es ein geordnetes – nicht notwendigerweise schriftlich fixiertes, aber ein wirksames – Verfahren, das die Zusammenarbeit der Führungskräfte regelt?).

Auch bezüglich der Führungsstruktur empfiehlt sich allerdings keine lineare, sondern eine dialektische Sichtweise. Differenzierung, Autonomie und Regulierung haben zwar normalerweise segensreiche Wirkungen, allerdings können diese Wirkungen auch „umschlagen“ und damit schädliche Folgen zeitigen. So kann Autonomie dazu führen, dass Entscheidungen nicht mehr hinterfragt und notwendige Kontrollen außer Kraft gesetzt werden. Entsprechend funktioniert Autonomie nur gemeinsam mit ihrem Widerpart, der Einforderung von Verantwortlichkeit. Ähnlich ist die Ausdifferenzierung der Führungsaufgaben nur sinnvoll, wenn auch für eine hinreichende Integration gesorgt wird. Und Regulierung darf nicht in unbeweglicher Bürokratie erstarren, sondern sollte durch Gegenkräfte ausbalanciert werden, die für Zugänglichkeit zu den Prozessen und Offenheit in der Vorgehensweise sorgen.

Wie unsere Ergebnisse zeigen, findet sich in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen sowohl eine hohe Autonomie der Führungskräfte als auch eine starke Ausdifferenzierung der Aufgaben. Ebenso positiv wird das Ausmaß der Verantwort-

lichkeit und der Integration beschrieben. Das Ausmaß der Regulierung ist dagegen eher gering und auch die Offenheit erreicht nicht die Werte der anderen Kerndimensionen.

| <b>Autonomie</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
|---|--------------|-----------------|------------|
| Die Führungspersonen haben in ihrem Verantwortungsbereich weit reichende Entscheidungsbefugnisse und können Entscheidungen weitgehend selbständig treffen, ohne eine Abstimmung mit anderen Personen herbeiführen zu müssen | 5%           | 22%             | 73%        |
| <b>Verantwortlichkeit</b>   | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Die Führungspersonen müssen ihre Entscheidungen in regelmäßigen Abständen gegenseitig bzw. gegenüber der Unternehmensleitung offen legen und begründen.   | 13%          | 13%             | 74%        |
| <b>Differenzierung</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Die Zuständigkeiten der Führungspersonen sind klar geregelt, jede Führungsperson hat ihre ihr deutlich zugewiesene Verantwortlichkeit.  | 8%           | 11%             | 81%        |
| <b>Integration</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Die Führungspersonen beraten gemeinsam ausführlich ihre Vorhaben, Strategien und Zusammenarbeit.  | 5%           | 19%             | 76%        |
| <b>Regulierung</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Es existieren detaillierte Verfahrensvorschriften für die Erledigung der Führungsaufgaben und für das Vorgehen beim Treffen von Entscheidungen.   | 59%          | 19%             | 22%        |
| <b>Offenheit</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Es ist im Bedarfsfall jederzeit möglich, die herrschenden Verfahrensregeln zu übergehen und so vorzugehen, wie es einem selbst angemessen erscheint.  | 31%          | 23%             | 46%        |

Abb. 8: Charakteristika des Führungsteams: Kerndimensionen

Auf das insgesamt doch erfreuliche Bild fällt allerdings ein Schatten, wenn man die Kombination der komplementären Führungsdimensionen betrachtet. Nur etwa die Hälfte der Unternehmen (52%) berichtet nämlich über gleichermaßen hohe Autonomie und Verantwortlichkeit. Das Verhältnis von Differenzierung und Integration ist dagegen häufiger im Gleichgewicht: etwa 68% der Unternehmen haben eine gleichermaßen ausdifferenzierte und integrative Führungsstruktur. Anders ist es dage-

gen beim Strukturpaar Regulierung und Offenheit. Da nur sehr wenige Unternehmen überhaupt eine Regulierung vornehmen, kann die Zahl der Unternehmen, die sowohl auf Regulierung und Offenheit Wert legen, nicht sehr hoch sein (10%). Immerhin versuchen etwa 16 der 38 Unternehmen, die Verfahrensvorschriften für die gemeinsame Entscheidungsfindung besitzen, gleichzeitig einen offenen Umgang damit.

| <b>Partizipation</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
|---|--------------|-----------------|------------|
| Über wichtige Entscheidungen wird immer rechtzeitig informiert, die von einer Entscheidung Betroffenen werden in die Entscheidungen immer von Anfang an und vollständig einbezogen. | 4%           | 24%             | 72%        |
| <b>Machtgleichgewicht</b>   | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Es gibt keine großen Machtungleichgewichte, alle Führungskräfte haben gleichermaßen große Einflussmöglichkeiten zur Bestimmung der Unternehmenspolitik.                             | 30%          | 15%             | 55%        |
| <b>Kommunikationsklima</b>  | eher<br>nein | teils/<br>teils | eher<br>ja |
| Das Führungsklima ist offen und angenehm, es gibt keine Barrieren, die die Kommunikation behindern oder stören.   | 1%           | 8%              | 91%        |

Abb. 9: Charakteristika des Führungsteams: Ergänzende Dimensionen

Neben der Frage der Aufgabenteilung interessiert – wie beschrieben – die Qualität der sozialen Beziehungen im Führungsteam. Diesbezüglich ergeben sich ebenfalls recht positive Resultate (vgl. Abbildung 9). Nur ganz wenige der Befragten berichten über deutliche Defizite in der Partizipation und beim Kommunikationsklima. Ein etwas anderes Bild liefert die Frage nach der Machtverteilung. Nur etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Führungskräfte in etwa die gleichen Möglichkeiten besitzen, auf die Unternehmenspolitik Einfluss zu nehmen. Keinen Unterschied macht dies, ob man nun kleinere oder größere Unternehmen betrachtet oder ob man es mit einem kleineren oder größeren Führungsteam zu tun hat.

Die (relative) Größe des Führungskreises ist in Abbildung 10 wiedergegeben. Danach gehört etwa jedes zehnte Mitglied eines Unternehmens zum engeren Führungskreis

eines mittelständischen Unternehmens. Diese Quote variiert naturgemäß in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.<sup>15</sup>

| Führungskreis  | Ø     | Median |
|--|-------|--------|
| Personen im Führungskreis in Prozent der Belegschaft | 9,7%  | 8,3%   |
| Geschäftsführerpositionen in Prozent der Belegschaft | 3,9%  | 3,1%   |
| Personen mit Prokura in Prozent der Belegschaft      | 3,0%  | 2,3%   |
| Anteil der Geschäftsführer am gesamten Führungskreis | 42,5% | 35,4%  |

Abb. 10: Anteil der Führungspersonen im Unternehmen  
(Berücksichtigt sind nur Unternehmen mit 20 und mehr Mitarbeitern)

Herauszustellen ist insbesondere auch, dass es in etwa zwei von drei Unternehmen mehr als nur einen Geschäftsführer gibt (im Durchschnitt kommt auf 25 Mitarbeiter ein Geschäftsführer). Und schließlich sei noch angemerkt, dass etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen Familienunternehmen sind. Nur ganz selten ist in diesen Unternehmen ein Nicht-Familienmitglied als Leiter/Leiterin tätig (13,6%). Jeweils ungefähr jedes dritte Unternehmen hat

- nur einen einzelnen Eigentümer,
- mehrere Eigentümer mit ungefähr ähnlichem Anteil,
- einen Hauptunternehmer mit mehreren Miteigentümern.

Wie zu erwarten war, kommt es zu größeren Machtungleichwichten in der Geschäftsführung, wenn der Haupteigentümer gleichzeitig als Geschäftsführer agiert. Auch sinken damit Autonomie und Verantwortlichkeit der übrigen Mitglieder des Führungsteams. Die übrigen Führungsdimensionen – insbesondere das Kommunikationsklima – bleiben hiervon jedoch weitgehend unberührt. Nennenswerte Unterschiede in den Führungsdimensionen gibt es auch nicht zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen.

<sup>15</sup> Allerdings ist die Korrelation zwischen Mitarbeiterzahl und Führungskräftequote ( $r=-0,15$ ) nicht allzu hoch, Ähnliches gilt für die Korrelation ( $r=-0,16$ ) zwischen Mitarbeiterzahl und Geschäftsführerquote.

## 2.4 Umweltbedingungen

Ebenso wie bei den Handlungsorientierungen findet man zur Beschreibung von Umweltgegebenheiten ein reiches Angebot an Konzepten und Klassifikationen (vgl. u.a. Thompson 1967, Lawrence/Lorsch 1967, Khandwalla 1972, Pugh/Hickson 1976, Kieser/Walgenbach 2003). In unserer Studie konzentrieren wir uns auf drei Aspekte der Umwelt:

- Wie „freundlich“ oder „feindselig“ ist das Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt?
- Wie intensiv ist der Wettbewerb auf den Märkten des Unternehmens?
- Wie unabhängig ist das Unternehmen, d.h. in welchem Ausmaß kann es seine Handlungsstrategien selbst bestimmen bzw. in welchem Ausmaß muss es sich an mächtige Akteure anpassen?

Die Freundlichkeit bzw. die Feindseligkeit des Handlungsfeldes ergibt sich nicht zuletzt aus der Verfügbarkeit bzw. dem Mangel an kritischen, d.h. für das Unternehmen unverzichtbaren Ressourcen. Häufig wird daher zur Bezeichnung entsprechender Umweltgegebenheiten auch der Begriff „munificence“ (etwa: Großzügigkeit, Freigebigkeit) verwendet (Starbuck 1976). Im Einzelnen geht es bei der Freundlichkeit/Feindseligkeit sowohl um im engeren Sinne wirtschaftliche aber auch um gesellschaftliche, rechtliche und technische Aspekte (Zugänglichkeit zu Produktionsfaktoren, Infrastruktur, erreichbare Gewinnmargen, Zugangsbeschränkungen zu Märkten usw., zu Theorie und Empirie vgl. u.a. Khandwalla 1972, 1976, Covin/Slevin 1989, Castrogiovanni 1991, Kreiser/Marion/Weaver 2002a).

Bei unserer zweiten Umweltvariablen, dem Wettbewerb, geht es um eine zentrale ökonomische Variable, die innerhalb der ökonomischen Theorie allerdings oft nicht problematisiert, sondern vielmehr als konstant vorausgesetzt wird (vgl. Barney 1986, Boeker 1991). In der Industrieökonomik, der Organisationsforschung und der Strategieforschung wurde ihr zwar mehr Aufmerksamkeit geschenkt, die empirische Forschung über die Wirksamkeit unterschiedlicher Wettbewerbsbedingungen ist allerdings bislang noch nicht sehr umfangreich (vgl. Lawrence/Lorsch 1967, Simonetti/Boseman 1975, Hill 1988, Boeker 1991, Burt u.a. 2002). Dass vom Wettbewerbs-



druck deutliche Effekte sowohl auf Inhalte als auch Form der Unternehmensstrategien ausgehen, ist jedenfalls unmittelbar nachvollziehbar.

Ähnliches gilt für Abhängigkeitsbeziehungen, die dritte Umweltgröße, die wir in der vorliegenden Studie näher betrachten. Sie bezieht sich anders als die Wettbewerbsintensität nicht auf den Gesamtmarkt, sondern auf das Verhältnis zu einem konkreten anderen Unternehmen und gewinnt gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (man denke nur an die Macht großer Handelsunternehmen oder an die Zulieferindustrie) oft eine zentrale Bedeutung (zu Theorie und Empirie vgl. u.a. Pfeffer/Salancik 1978, Kotter 1979, Hufner 1993, Frooman 1999).

Bei der Auswahl der hier näher betrachteten Umweltmerkmale haben wir uns nicht zuletzt an den oben beschriebenen Handlungsdispositionen orientiert. Die dahinter stehende Überlegung ist, dass Handlungsdispositionen ihre Wirksamkeit sehr unterschiedlich entfalten und zwar je nachdem in welcher Umweltsituation sie zur Geltung kommen. Damit ist zweierlei gemeint. Zum Ersten „stimulieren“ bestimmte Umweltgegebenheiten die vorhandenen Dispositionen, so dass diese über das übliche Maß hinaus auf ihre Verwirklichung drängen. Ein Beispiel ist die Risikoorientierung. Menschen neigen in Situationen, die sie als Verlustsituationen wahrnehmen, in wesentlich stärkerem Maße zu einem riskanten Verhalten als in Situationen, die sie als Gewinnsituation wahrnehmen (Tversky/Kahneman 1986). Übertragen auf unsere Untersuchung ist zu erwarten, dass in feindseligen Umwelten das Risikoverhalten ausgeprägter ist als in freundlichen Umwelten<sup>16</sup>. Zum Zweiten haben die Dispositionen in bestimmten Umwelten besonders positive oder negative Auswirkungen. So ist z.B. zu erwarten, dass ein risikobetontes Verhalten in feindseligen Umwelten häufiger zu schlechten Ergebnissen führt als in freundlichen Umwelten. Analog gibt es Korrespondenzen zwischen der Handlungsorientierung „Proaktivität“ und der Handlungssituation Wettbewerbsintensität sowie zwischen intuitivem Entscheidungsverhalten und dem Ausmaß der Abhängigkeit von anderen Unternehmen.

Zur Erfassung der Umweltsituationen wurden jeweils drei Aussagen verwendet, zu denen die Befragten jeweils Stellung nehmen sollten (vgl. Abbildung 11).

---

<sup>16</sup> Feindseligkeit enthält schon vom Begriff her eine starke Bedrohlichkeitskomponente und damit wohl auch eine stärkere Verlusterwartung.

| <b><i>Freundliche Umwelt</i></b>  | freund-<br>lich       | weder/<br>noch | feindse-<br>lig         | <b><i>Feindselige Umwelt</i></b>  |
|---|-----------------------|----------------|-------------------------|---|
| Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher, es gibt keine Gefährdung für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens.             | 27%                   | 23%            | 50%                     | Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher, es existieren sehr große Bedrohungen, die das Überleben und Gedeihen des Unternehmens gefährden.                           |
| Das wirtschaftliche Umfeld bietet viele Investitions- und Marktmöglichkeiten.   | 39%                   | 16%            | 45%                     | Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr „stressig“, es ist sehr schwer, zu bestehen.  |
| Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.  | 30%                   | 29%            | 41%                     | Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig.  |
| <b><i>Geringer Wettbewerb</i></b>   | wenig Wett-<br>bewerb | weder/<br>noch | starker Wett-<br>bewerb | <b><i>Starker Wettbewerb</i></b>  |
| Falsche Produkt- und Preisentscheidungen haben normalerweise nur relativ geringe Auswirkungen auf unsere Marktposition.           | 21%                   | 21%            | 58%                     | Selbst kleine Fehler bei Produkt- und Preisentscheidungen ziehen erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich.   |
| Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein eher geringer Wettbewerb.  | 8%                    | 8%             | 84%                     | Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein scharfer Wettbewerb.   |
| Unsere Absatzmärkte reagieren relativ träge auf die Wettbewerbsstrategien der Marktteilnehmer.                                    | 21%                   | 13%            | 66%                     | Um auf unseren Absatzmärkten bestehen zu können, ist es notwendig, das Verhalten der Wettbewerber genau zu beobachten und auf deren Verhalten rasch zu reagieren.           |
| <b><i>Geringe Abhängigkeit</i></b>  | wenig abhän-<br>gig   | weder/<br>noch | stark abhän-<br>gig     | <b><i>Starke Abhängigkeit</i></b>   |
| Unser Unternehmen ist in der Lage, sein wirtschaftliches Umfeld in seinem Sinne zu beeinflussen.                                  | 35%                   | 20%            | 45%                     | Unser Unternehmen ist den Vorgängen im wirtschaftlichen Umfeld weitgehend ohnmächtig ausgeliefert.  |
| Unser Unternehmen ist wirtschaftlich von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) weitgehend unabhängig.        | 18%                   | 14%            | 68%                     | Unser Unternehmen ist wirtschaftlich stark von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) abhängig.   |
| Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist nicht sehr eng daran geknüpft, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden auch gut geht. | 35%                   | 14%            | 51%                     | Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist stark davon abhängig, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden (z.B. einem ganz bestimmten unserer Hauptabnehmer) auch gut geht. |

Abb. 11: Umweltmerkmale – Feindseligkeit, Wettbewerbsaktivität, Abhängigkeit  
(zu den Abstufungen siehe den Fragebogen im Anhang)

Die Wettbewerbsintensität wird sehr häufig als äußerst stark erlebt, es gibt jedoch auch Unternehmen, die relativ gut abgeschirmt von unmittelbaren Wettbewerbseinflüssen agieren können. Auch was die Freundlichkeit der Umwelt angeht, finden sich recht unterschiedliche Angaben, wobei mehrheitlich über das Vorliegen einer eher feindlichen Umwelt berichtet wird. Ähnlich verhält es sich mit der Abhängigkeit. Die meisten Unternehmen empfinden ihre Handlungsfreiheiten als sehr eingeschränkt.

## 2.5 Entscheidungsverhalten

In einem weiteren Teil unserer Befragung ging es uns um das rationale Vorgehen in strategischen Entscheidungsprozessen. Mit „rational“ ist in diesem Zusammenhang gemeint, ob der Ablauf der Entscheidungsprozesse den Vorstellungen der normativen Entscheidungstheorie entspricht. Danach sollte den einzelnen Teilschritten (die notwendigerweise in jedem Entscheidungsprozess zu durchlaufen sind) auch die ihnen gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Als wesentliche und „nichthin-tergehbare“ Teilaktivitäten betrachten wir die Prozesse

- der Aufmerksamkeitslenkung (werden die anstehenden Probleme überhaupt erkannt, werden sie richtig eingeschätzt),
- der Entwicklung einer Problemlösung und
- der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.<sup>17</sup>

Um eine möglichst genaue Beurteilung zu erhalten, wurden die Unternehmen gebeten, einen in letzter Zeit durchlaufenen und strategisch bedeutsamen Entscheidungsprozess näher zu betrachten. Es ging uns hierbei also nicht um das in dem jeweiligen Unternehmen „typische“ Entscheidungsverhalten, sondern um eine ganz konkrete Entscheidung und deren Verlauf. Der Vorteil dieser Art von Frage besteht in einer größeren Zuverlässigkeit der Angaben. Der Nachteil besteht darin, dass der beschriebene Prozess durchaus auch für das Unternehmen untypisch sein kann. Die Inhalte der betrachteten Entscheidungen sind in Abbildung 12 wiedergegeben.

---

<sup>17</sup> Zu Überblicken über die umfangreiche und differenzierte Literatur über organisationale Entscheidungsprozesse vgl. u.a. Kirsch 1971, Schwenk 1984, Witte 1988, March 1989, Martin/Bartscher 1995.

| Art der strategischen Entscheidung | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|------------------------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Größere Investition                | 49         | 28,8    | 31,2             | 31,2                |
| Einführung eines neuen Produkts    | 37         | 21,8    | 23,6             | 54,8                |
| Personalentscheidung               | 23         | 13,5    | 14,6             | 69,4                |
| Standortentscheidung               | 16         | 9,4     | 10,2             | 79,6                |
| Kapitalerhöhung                    | 2          | 1,2     | 1,3              | 80,9                |
| Erschließung eines neuen Markts    | 24         | 14,1    | 15,3             | 96,2                |
| Sonstiges                          | 6          | 3,5     | 3,8              | 100,0               |
| Gesamt                             | 157        | 92,4    | 100,0            |                     |
| Keine Angaben                      | 13         | 7,6     |                  |                     |
| Gesamt                             | 170        | 100,0   |                  |                     |

Abb. 12: Inhalt der näher betrachteten strategisch bedeutsamen Entscheidung

Die Merkmale der von den Unternehmen beschriebenen strategischen Entscheidungen sind in Abbildung 13 beschrieben. Offenbar handelt es sich in der Regel durchaus um Entscheidungen, deren Fälligkeit schon längere Zeit voraussehbar war. Dennoch entstand in nicht wenigen Fällen ein starker Handlungsdruck, der eine rasche Entscheidung notwendig machte. Die Bemühungen um eine umfassende Lösung waren fast durchweg sehr intensiv. Gleichwohl wurde in etwa jedem dritten Fall der Alternativenraum von vornherein sehr stark eingeschränkt, d.h. man suchte nur bedingt nach unkonventionellen und nicht gleich ins Auge stechenden Lösungsmöglichkeiten. Auch bezüglich der Umsetzung sind die Ergebnisse etwas zwiespältig. Einerseits wurden für die Durchsetzung der Entscheidung klare Verantwortlichkeiten definiert (wie empirische Studien zeigen, ein wesentliches Element für den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen, vgl. Nutt 1987), andererseits wurde in nicht wenigen Unternehmen die Maßnahmenplanung gewissermaßen erst während der bereits erfolgenden Umsetzung vorangetrieben.

| <b><i>Geringe Aufmerksamkeit</i></b>  | gering | weder/<br>noch | hoch | <b><i>Hohe Aufmerksamkeit</i></b>  |
|---|--------|----------------|------|--|
| Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr spät erkannt.   | 19%    | 14%            | 67%  | Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr frühzeitig erkannt.  |
| Der Problemdruck machte es notwendig, sehr rasch zu entscheiden und zu handeln.   | 38%    | 14%            | 48%  | Es herrschte kein Problemdruck, so dass sehr viel Zeit zur Verfügung stand, sich dem Problem zu widmen.                                |
| <b><i>Geringe Lösungsbemühungen</i></b>   | gering | weder/<br>noch | hoch | <b><i>Intensive Lösungsbemühungen</i></b>  |
| Es wurden von vornherein nur sehr wenige Handlungsmöglichkeiten ins Auge gefasst.   | 29%    | 15%            | 56%  | Es wurde sehr offen über ganz unterschiedliche und auch konträre Handlungsmöglichkeiten diskutiert.                                    |
| Eine ausführliche Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten fand nicht statt.  | 11%    | 9%             | 80%  | Die Handlungsmöglichkeiten wurden sehr intensiv gegeneinander abgewogen.   |
| <b><i>Geringe Umsetzungsbe-mühungen</i></b>   | gering | weder/<br>noch | hoch | <b><i>Intensive Umsetzungsbe-mühungen</i></b>  |
| Es erfolgte keine eindeutige und unmissverständliche Festlegung auf eine bestimmte Person, die für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist. | 18%    | 4%             | 78%  | Es wurde eindeutig und unmissverständlich festgelegt, welche Person für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist. |
| Zum Vorgehen bei der Umsetzung der Entscheidung wurden nur vorläufige Überlegungen angestellt.  | 31%    | 11%            | 58%  | Für die Umsetzung der Entscheidung wurde ein schriftlich fixierter Handlungsplan entworfen.  |
| Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung nicht kontrolliert.   | 0%     | 3%             | 97%  | Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung kontrolliert.  |

Abb. 13: Entscheidungsverhalten – Aufmerksamkeit, Lösungsbemühungen, Umsetzung (zu den Abstufungen und Antwortverteilungen vgl. den Fragebogen im Anhang)

Insgesamt ergibt sich ein nicht unerwartetes Bild. Strategisch bedeutsame Entscheidungen werden durchaus ernst genommen. Dessen ungeachtet bergen sie relativ häufig auch ein Überraschungsmoment, der Bereich, in dem nach Lösungen gesucht wird, ist eher beschränkt und die Planung der Umsetzungsmaßnahmen wird vernachlässigt.

Bestätigt werden diese (Tendenz-) Aussagen auch durch das folgende Ergebnis: Betrachtet man die genannten Teilaktivitäten daraufhin, ob ihnen auch allen gleichermaßen die ihnen gebührende Beachtung zuteil wird, dann stellt man fest, dass dies nur in jedem dritten der von den Unternehmen beschriebenen Entscheidungsprozessen der Fall ist. Mit anderen Worten, in zwei von drei Fällen ist der Entscheidungsprozess – gemessen an den Anforderungen an den Ablauf eines „rationalen“ Entscheidungsprozesses – in der einen oder anderen Weise „unvollständig“.<sup>18</sup>

## 2.6 Unternehmenserfolg

Die Beantwortung der Frage, was eigentlich den Unternehmenserfolg ausmacht, kann man sich leicht oder schwer machen. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, sich am jeweiligen Zielsystem eines Unternehmens zu orientieren. Im Extremfall geht es dann um ein einziges Ziel (z.B. die Renditemaximierung) eines einzelnen Akteurs (z.B. des Eigentümers). Etwas komplexer ist die Angelegenheit, wenn mehrere „Teilnehmer“ (oder „Stakeholder“) mit deren jeweiligen – z.T. durchaus widersprüchlichen – Zielen zum Zuge kommen. Noch deutlich schwieriger zu bestimmen ist der Erfolg, wenn darüber hinaus Akteure berücksichtigt werden, die keine „Stimme“ haben, um ihre Interessen zu artikulieren, wie etwa kommende Generationen, bestimmte Bevölkerungsgruppen oder die „Natur“. Nun müssen wir in unserer Studie die angedeuteten Probleme in der genauen Bestimmung des Unternehmenserfolgs sicher nicht lösen (vgl. zu dieser Frage u.a. Venkatraman/Ramanujam 1986, Enderle/Tavis 1998, Weppeler 1995, Salomo 2001, Vandingenen/Bostyn. 2003). Wir wählten eine eher „pragmatische“, dessen ungeachtet aber wohl sehr robuste Vorgehensweise zur Erfassung des Unternehmenserfolgs.<sup>19</sup> Hierzu baten wir die Befragten, den Erfolg ihres Unternehmens anhand von sechs Teilfragen einzuschätzen. Zum Zuge kamen dabei sowohl Fragen zum kurzfristigen als auch zum langfristigen finanziellen Erfolg.

---

<sup>18</sup> Zur Vollständigkeit von Entscheidungsprozessen vgl. Fredrickson/Mitchell 1984, Miller/Burke/Glick 1998. Zu beachten ist hierbei selbstverständlich, dass unsere Befragung nur recht „grobe“ Indikatoren zur Kennzeichnung des Entscheidungsverlaufs liefert. Konkret wurde jeweils untersucht, ob die Indexwerte zu den drei Teilaktivitäten Aufmerksamkeit, Lösungssuche und Umsetzung jeweils im „positiven“ Bereich liegen (vgl. Abbildung 13 bzw. Seite 5 des Fragebogens im Anhang). Als vollständig klassifiziert wurden alle die Entscheidungsprozesse, in denen dies der Fall war.

<sup>19</sup> In starker Anlehnung an das Messkonzept von Khandwalla (1976).

| <b>Unterdurchschnittlicher Erfolg</b>  | unter-durchschnittlich | durchschnittlich | über-durchschnittlich | <b>Überdurchschnittlicher Erfolg</b>  |
|--|------------------------|------------------|-----------------------|---|
| Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   | 4%                     | 27%              | 69%                   | Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   |
| Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                    | 9%                     | 26%              | 65%                   | Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                    |
| Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche. | 15%                    | 20%              | 65%                   | Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche. |
| Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                          | 1%                     | 18%              | 81%                   | Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                          |
| Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit schlechter als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                | 8%                     | 17%              | 75%                   | Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit besser als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                   |
| Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   | 2%                     | 18%              | 80%                   | Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   |

Abb. 14: Erfolgsgrößen (zu den Abstufungen siehe den Fragebogen und die Antwortverteilungen im Anhang)

Gefragt wurde außerdem nach Erfolgskriterien, die die Interessen wichtiger Stakeholder abzubilden in der Lage sind (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Öffentlichkeit). Außerdem fragten wir nicht nach „absoluten“ Erfolgszahlen, sondern nach der relativen Position, die das Unternehmen im Vergleich mit ihren wichtigsten Mitbewerbern einnimmt. Problematisch daran ist sicherlich, dass in dieses Urteil sehr stark subjektive Vorstellungen einfließen. Andererseits lässt sich aber auch argumentieren, dass es letztlich ja doch auf die subjektive Wahrnehmung des Erfolgs ankommt, weil diese das Unternehmenshandeln bestimmt und nicht eine möglicherweise „objektive“ aber

unbekannte und hoch differenzierte Erfolgsgröße (vgl. dazu die aufschlussreiche Studie von Gimeno/Folta/Cooper/Woo 1997).

Abbildung 14 zeigt die ermittelten Ergebnisse. Die große Mehrheit der Unternehmen schätzt ihre Erfolgssituation als recht positiv ein. Dies gilt sowohl für die kurz- als auch die langfristige Ertragslage. Auch die strategische Position wird überwiegend als „überdurchschnittlich“ gut eingeschätzt. Rein logisch können eigentlich maximal (knapp) 50% der Angehörigen einer Population „überdurchschnittliche“ Werte erreichen. Dass sich deutlich mehr Unternehmen als „überdurchschnittlich“ bezeichnen, dürfte auf einen Mix mehrerer Ursachen zurückgehen. So kann ein Selektionseffekt zum Tragen kommen, wonach sich an Umfragen eher erfolgreiche als weniger erfolgreiche Unternehmen beteiligen, es kann sich bei der Antwort um eine „Übertreibung“ handeln, die dem Bedürfnis entspringt, sich positiv darzustellen oder es kann sich um eine Form der Kontrollillusion handeln, wonach man dazu neigt, anzugeben, wo man „eigentlich“ entsprechend seiner Fähigkeiten zu stehen glaubt und weniger, wie die aktuelle Situation tatsächlich ist.

|                          | Langfristiger Erfolg | Gegenwärtige Ertragslage | Finanzielle Stärke | Mitarbeitermotivation | Strategische Position | Öffentliches Ansehen |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Langfristiger Erfolg     | 1,000                | ,590                     | ,533               | ,364                  | ,522                  | ,433                 |
| Gegenwärtige Ertragslage | ,590                 | 1,000                    | ,500               | ,322                  | ,352                  | ,297                 |
| Finanzielle Stärke       | ,533                 | ,500                     | 1,000              | ,222                  | ,390                  | ,301                 |
| Mitarbeitermotivation    | ,364                 | ,322                     | ,222               | 1,000                 | ,336                  | ,284                 |
| Strategische Position    | ,522                 | ,352                     | ,390               | ,336                  | 1,000                 | ,481                 |
| Öffentliches Ansehen     | ,433                 | ,297                     | ,301               | ,284                  | ,481                  | 1,000                |

Abb. 15: Korrelationen der Erfolgsgrößen

Abbildung 15 zeigt die Korrelationen zwischen den einzelnen Erfolgsgrößen. Auffällig ist die (relativ) geringe Korrelation des Betriebsklimas und des öffentlichen Ansehens mit den anderen Erfolgsgrößen. Dies hat nicht zuletzt einen rein „technischen“ Grund: Korrelationen mit Variablen, die eine extreme Schiefe (wie die Antworten zu der Betriebsklimafrage und der Ansehensfrage) aufweisen, sind notwendigerweise geringer als Korrelationen mit einer gleichmäßigen Verteilung. Bemerkenswert ist die hohe Korrelation der gegenwärtigen Ertragslage mit den langfristigen Ertragsaussichten ( $r=0,59$ ), wohingegen die Korrelation mit der strategischen Position deutlich geringer ist ( $r=0,39$ ).



Im Übrigen zeigt die empirische Analyse, dass die verschiedenen Erfolgsmerkmale sich recht gut als Indikatoren für eine allgemein „hinter“ diesen Variablen stehende Erfolgsgröße eignen. Faktorenanalysen erbringen jedenfalls durchweg eine Einfaktorenlösung hervor, was es rechtfertigt, die Einzelantworten zu einem Gesamtindex „Unternehmenserfolg“ zusammenzufassen (vgl. Abbildung 16).

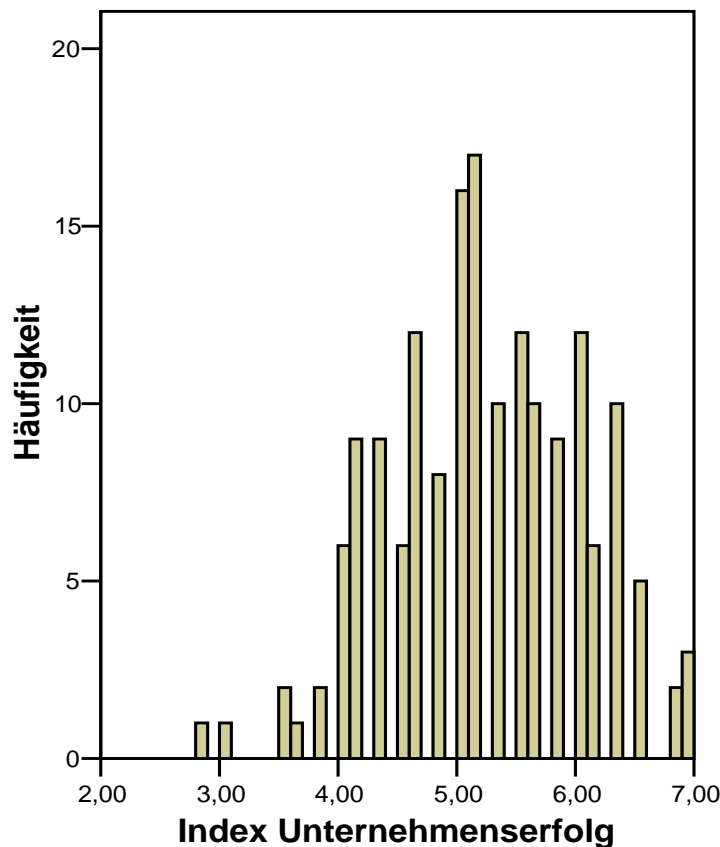


Abb. 16: Unternehmenserfolg<sup>20</sup>

### 3 Zusammenhänge

Haben die dargestellten Handlungsorientierungen, -situationen und -strukturen einen Einfluss auf das Verhalten von KMU? Dieser Frage soll zunächst kurz aus theoretischer Sicht nachgegangen werden. Anschließend wird gezeigt, inwieweit die empirischen Resultate unserer Studie diese Überlegungen stützen.

<sup>20</sup> Index gebildet aus den in Abbildung 14 angeführten Antworten (theoretisch mögliche Werte von 1 bis 7, 1=stark unterdurchschnittlicher Erfolg, 7=stark überdurchschnittlicher Erfolg, siehe zu den einzelnen Items die Auszählungen im Fragebogen im Anhang).

### 3.1 Drei theoretische Überlegungen

Unserer Studie liegen drei Überlegungen zugrunde. Erstens: Verhalten ist das Ergebnis von Handlungsdispositionen, Handlungssituationen und Handlungsstrukturen. Zweitens: Handlungslogik und Situationslogik laufen nicht notwendigerweise in die gleiche Richtung. Drittens: Nicht Maximierung sondern Dialektik bestimmt den Erfolg des Handelns.

Zu (1): Das strategische Verhalten eines Unternehmens wird gleichermaßen von seinen Handlungsorientierungen als auch von der jeweils gegebenen Handlungssituation bestimmt. Ebenso wichtig sind die Handlungsstrukturen, die in einem Unternehmen vorzufinden sind. Als besonders bedeutsam sollte sich die Führungsstruktur erweisen.

Zu (2): Das Verhalten eines Unternehmens folgt sowohl handlungs- als auch situationslogischen Bestimmungsgründen. Die Handlungslogik ergibt sich aus der Art und Weise des Denkens und Entscheidens, die in einem Unternehmen herrscht. Die Situationslogik bestimmt sich nach den Anforderungen der jeweils gegebenen Problemsituation, mit der ein Unternehmen konfrontiert wird. Handlungslogik und Situationslogik stimmen nicht notwendigerweise überein, woraus sich wenig erfreuliche Resultate ergeben können. So ist es, wie schon weiter oben angeführt, beispielsweise nicht sehr sinnvoll, in einer feindlichen Umwelt einer starken Risikoorientierung freien Lauf zu lassen.

Zu (3): Es ist also oft nicht ertragreich, an sich durchaus wünschenswerte Eigenschaften ungebremst zur Geltung zu bringen. Oft schlägt der positive Effekt dann nämlich in sein Gegenteil um. Angewandt auf das angeführte Beispiel mit dem Risiko: sich ungezwungen auf Risiken einzulassen ist im unternehmerischen Geschäft normalerweise durchaus eine Erfolg versprechende Verhaltensweise. Tatsächlich dürfte sich Risikoverhalten aber nur dann wirklich auszahlen, wenn gleichzeitig mit Bedacht und Umsicht, also im landläufigen Sinne: vorsichtig, zu Werke gegangen wird. Vorsicht wirkt gewissermaßen als korrigierende Gegenkraft zum Risikoimpuls. Ähnlich verhält es sich mit den anderen oben beschriebenen unternehmerischen Handlungsdispositionen. Sie stehen mit ihrem Gegenpart jeweils nicht in einem konkurrierenden, sondern in einem dialektischen Verhältnis. Gleiches gilt im Übrigen auch für die strukturelle Komponente, also z.B. für die Frage, wie die Führungsarbeit

organisiert wird: Autonomie sollte durch Verantwortlichkeit „ausbalanciert“ werden, Differenzierung durch Integration und Regulierung durch Offenheit.

### 3.2 Grundmodell

Die angeführten Überlegungen liefern die Grundlage für unser Auswertungsmodell. Es ist in Abbildung 17 wiedergegeben. Danach ergibt sich der Handlungserfolg aus dem *Zusammenwirken* struktureller, situativer und dispositioneller Größen (oberer Kasten). Als „Ergebnisvariable“ werden die Art der gewählten Strategie, die Art der Entscheidungsfindung und der Unternehmenserfolg betrachtet.

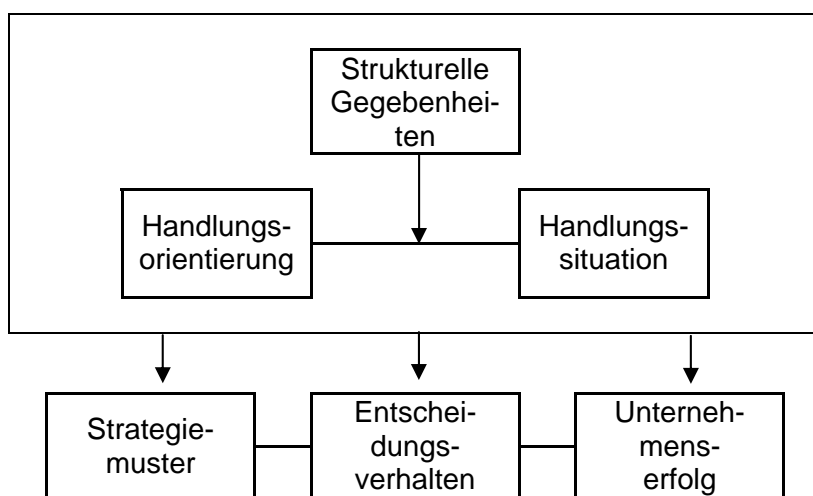


Abb. 17: Grundmodell Strategisches Verhalten in KMU

Einige zentrale Ergebnisse unserer Studie werden im Folgenden dargestellt.

### 3.3 Strategien, Entscheidungen, Erfolg

Die empirischen Zusammenhänge zwischen unseren drei „unabhängigen“ Größen unseres Auswertungsmodells sind in Abbildung 18 wiedergegeben. Über die Kausalitäten wollen wir bewusst keine Aussage machen. Es ist ebenso plausibel anzunehmen, dass die Chancen steigen, den Unternehmenserfolg durch die konsequente Verfolgung einer Vorwärtsstrategie zu verbessern, wie umgekehrt, dass erfolgreiche Unternehmen sich eher eine Vorwärtsstrategie erlauben können als weniger erfolgreiche Unternehmen. Ebenso ist es zwar plausibel, dass ein guter Entscheidungsstil die Erfolgchancen steigert, es gilt aber auch umgekehrt, dass der Erfolg oft erst den

Raum schafft, der notwendig ist, damit man der Art und Weise wie Entscheidungen getroffen werden, besondere Beachtung schenken kann.<sup>21</sup>

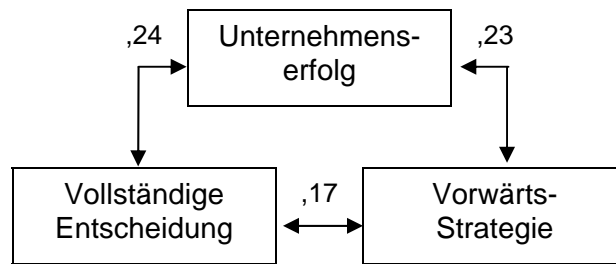


Abb. 18: Korrelationen zwischen den „Ergebnisgrößen“  
Strategieinhalt, Entscheidungsfindung und Unternehmenserfolg

In Abbildung 19 sind die Ergebnisse unserer Zusammenhangsanalysen summarisch aufgeführt.<sup>22</sup> Es zeigt sich, dass die von uns untersuchten Handlungsorientierungen von großer Bedeutung für alle unsere „Ergebnisgrößen“ sind, also sowohl für die Wahl der Unternehmensstrategie als auch für die Art der Entscheidungsfindung und auch für den Unternehmenserfolg.

| Unabhängige Variablen               |  |                                       |                              | Abhängige Variable        |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) | Unternehmerische Handlungsorientierung | Günstige/ungünstige Umweltbedingungen | Ausgewogene Führungsstruktur | Ergebnisgrößen            |
| →                                   | →                                      | →                                     |                              | Vorwärtsstrategie         |
|                                     | →                                      | →                                     |                              | Renditestrategie          |
| →                                   | →                                      |                                       | →                            | Vollständige Entscheidung |
| →                                   | →                                      | →                                     |                              | Unternehmenserfolg        |

Abb. 19: Determinanten von Strategie, Entscheidung und Erfolg  
(Ergebnisse von Regressionsrechnungen)

Bezüglich der Umweltgegebenheiten (als einem wichtigen Element der Handlungsstruktur) und bezüglich der Führungsstruktur (als einem wichtigen Element der all-

<sup>21</sup> Hinzu kommt, dass in der vorliegenden Studie eine konkrete Entscheidung und nicht der das Unternehmen charakterisierende *generelle* Entscheidungsstil betrachtet wurde. Von den Merkmalen dieser konkreten Entscheidung auf das typische Entscheidungsverhalten zu schließen, macht jedenfalls eine „starke Annahme“ erforderlich, die andererseits auch nicht gänzlich unplausibel wäre.

<sup>22</sup> Für die Zusammenhangsanalysen wurden aus den Teilitems Skalenwerte errechnet, siehe die vorangegangenen Anmerkungen sowie die Abbildungen 43 bis 45 im Anhang.

gemeinen Organisationsstruktur) finden wir ein gegensätzliches Muster: Während sich die Führungsstruktur unmittelbar auf die Entscheidungsfindung auswirkt, aber keinen direkten Effekt auf den Unternehmenserfolg besitzt, ist es bei der Umweltsituation umgekehrt: ungünstige Umweltgegebenheiten können die Chancen, erfolgreich zu bestehen, erheblich beeinträchtigen, die Rationalität der Entscheidungsfindung wird dagegen von der Umweltsituation nicht unmittelbar berührt. Die Unternehmensgröße hat ebenfalls einige Bedeutung für unsere Ergebnisgrößen: größere Unternehmen verfolgen häufiger eine Vorwärtsstrategie, sie sorgen in stärkerem Maße für eine „vollständige“ Entscheidungsfindung und sie sind auch häufiger erfolgreich als kleinere Unternehmen.

Die in Abbildung 19 aufgeführten Ergebnisse wurden mit Hilfe von Regressionsrechnungen gewonnen. In Abbildung 20 sind die Regressionskoeffizienten des Modells zur Erklärung der Vorwärtsstrategie angegeben. Danach haben die unternehmerischen Orientierungen den deutlich stärksten Effekt auf die Wahl der Unternehmensstrategie. Aber auch von der Unternehmensgröße geht ein deutlicher Effekt aus. Ungünstige Umweltbedingungen gewinnen diesbezüglich nicht dieselbe Bedeutung, bestätigt wird allerdings das erwartete negative Vorzeichen. Von der Führungsstruktur geht kein nennenswerter Einfluss auf die Wahl der Vorwärtsstrategie aus.

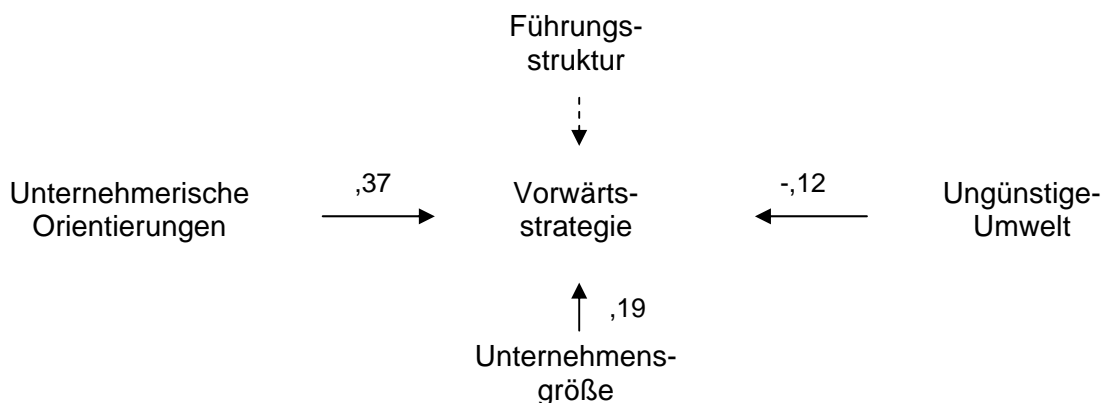


Abb. 20: Regressionsmodell Erklärung der Vorwärtsstrategie (genauere Angaben siehe Anhang)

Die Angaben zu den Regressionsmodellen zur Erklärung der Kostenstrategie, des Entscheidungsverhaltens und des Unternehmenserfolgs finden sich im Anhang in Abbildung 46. Zu beachten ist bei diesen Modellen, dass die unabhängigen Variablen jeweils summarische Größen sind, die aus der Addition der jeweiligen Teilgrößen gebildet wurden. Die „ungünstige“ Umwelt ist also ein Indikator, der aus den Angaben zur Feindseligkeit, starkem Wettbewerbsdruck und großer Abhängigkeit gebildet

wurde. Die „unternehmerischen Orientierungen“ wurden aus den sechs oben angeführten Handlungsdispositionen gebildet und die „Führungsstruktur“ aus den sechs Teilfragen zu einer balancierten Führung. Geht man auf die Betrachtung der Einzelvariablen zurück, dann steigt zwar die Erklärungsleistung erheblich an (siehe als Beispiel das Modell zur Erklärung des Unternehmenserfolgs, das in Abbildung 47 im Anhang wiedergegeben ist), die Modellbetrachtung wird allerdings auch einigermaßen unübersichtlich. Aus diesem Grund gehen wir im Folgenden jeweils gesondert auf die drei unabhängigen Variablen Disposition, Situation und Führungsstruktur (und ihre Ausdifferenzierung) ein.

### 3.4 Handlungsorientierungen, -situationen und -strukturen

In Abbildung 21 finden sich die Korrelationen zwischen den Einzeldimensionen der unternehmerischen Orientierung und unseren vier Ergebnisvariablen. Die Ergebnisse der Regressionsrechnungen finden sich in Abbildung 48 im Anhang. Ganz offensichtlich sind die Handlungsorientierungen von einiger Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

| Handlungsorientierungen |          |                   |                |         |           | Strategie,<br>Entscheidung,<br>Erfolg |
|-------------------------|----------|-------------------|----------------|---------|-----------|---------------------------------------|
| Risiko                  | Vorsicht | Pro-<br>aktivität | Anpas-<br>sung | Planung | Intuition | Ergebnis-<br>größen                   |
| +0,20                   | +0,19    | +0,19             |                | +0,16   | +0,15     | Unternehmens-<br>erfolg               |

Abb. 21: Der Einfluss Strategischer Orientierungen auf den Unternehmenserfolg  
(Ergebnisse von Korrelationsrechnungen)

Eine Ausnahme macht die Haltung „Anpassung“, die in keinem (auch in keinem negativen) Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht. Bemerkenswert ist, dass – wie oben beschrieben – gegensätzliche Orientierungen durchaus keine gegensätzlichen Wirkungen haben. Risikofreude und Vorsicht tragen *beide positiv* zum Erfolg bei. Gleiches gilt für das Gegensatzpaar „Planung“ und „Intuition“. Anders ausgedrückt: ein intuitiver Entscheidungsstil ist dem Erfolg ebenso zuträglich wie ein planmäßiges Vorgehen, ein vorsichtiges hat ebenso positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wie ein risikofreudiges Verhalten.

| Handlungsorientierungen |          |                   |                |         |           | Strategie,<br>Entscheidung,<br>Erfolg |
|-------------------------|----------|-------------------|----------------|---------|-----------|---------------------------------------|
| Risiko                  | Vorsicht | Pro-<br>aktivität | Anpas-<br>sung | Planung | Intuition | Ergebnis-<br>größen                   |
| +0,44                   | +0,20    | +0,50             | -0,19          | +0,16   | -0,17     | Vorwärts-<br>strategie                |
|                         | -0,33    |                   | -0,21          |         |           | Rendite-<br>strategie                 |
|                         | +0,41    |                   |                | +0,31   | -0,29     | Vollständige<br>Entscheidung          |
| +0,20                   | +0,19    | +0,19             |                | +0,16   | +0,15     | Unternehmens-<br>erfolg               |

Abb. 22: Der Einfluss Strategischer Orientierungen auf Strategie, Entscheidung und Erfolg (Ergebnisse von Korrelationsrechnungen)

Bezüglich des Entscheidungsverhaltens ergibt sich ein etwas anderes Bild (vgl. Abbildung 22), das aber kaum zum Erstaunen Anlass gibt, wenn man bedenkt, dass es hierbei um die „Vollständigkeit“ der Entscheidungsfindung, also um die Annäherung an die „Lehrbuchvorstellung“ der rationalen Entscheidung geht. Es ist fast logisch, dass ein intuitiver Entscheidungsstil diesem Idealbild, das auf rationale Analyse setzt, abträglich ist. Auch wird ein „vorsichtiges“ Agieren diesem Entscheidungsstil eher gerecht als ein eher unbekümmerter und risikobehafteter Umgang mit den Handlungsproblemen eines Unternehmens. Die übrigen Entscheidungsstile stehen weder in einem inhaltlichen noch empirischen Zusammenhang mit der Vollständigkeit der Entscheidung.

Plausibel sind auch die Zusammenhänge zwischen den Variablen des Entscheidungsstils und der Vorwärtsstrategie. Den stärksten Einfluss auf die Vorwärtsstrategie besitzen die Proaktivität und die Risikofreude. Anpassungsverhalten passt dagegen nicht zur Vorwärtsstrategie und steht mit dieser daher auch in einem negativen Zusammenhang.<sup>23</sup>

Von der Anpassungshaltung geht also keine direkte Wirkung auf die Vorwärtsstrategie aus. Dies ist anders bezüglich der Renditestrategie. Unternehmen, die sich wenig um das Vorgehen der Konkurrenz kümmern und die sich eher konsequent als Zug um Zug auf neue Situationen einstellen, verfolgen auch deutlich häufiger eine

<sup>23</sup> Die Regressionsrechnung zeigt allerdings, dass dieser Effekt bei der multivariaten Betrachtung verschwindet.

Renditestrategie als andere Unternehmen. Hierzu passt, dass sich übergroße Vorsicht ebenfalls negativ auf die Wahl der Kostenstrategie auswirkt.

| Handlungssituationen |                       |              | Strategie,<br>Entscheidung,<br>Erfolg |
|----------------------|-----------------------|--------------|---------------------------------------|
| Feindseligkeit       | Wettbewerbsintensität | Abhängigkeit | Ergebnis-<br>größen                   |
| -0,15                |                       | -0,22        | Vorwärts-<br>strategie                |
| +0,22                | +0,15                 |              | Rendite-<br>strategie                 |
|                      |                       |              | Vollständige<br>Entscheidung          |
| -0,41                | -0,17                 | -0,43        | Unternehmens-<br>erfolg               |

Abb. 23: Der Einfluss der Umweltsituation auf Strategie, Entscheidung und Erfolg (Ergebnisse von Korrelationsrechnungen)

In Abbildung 23 finden sich die Korrelationen zwischen den Einzeldimensionen der *Umweltsituation* und den vier von uns betrachteten Ergebnisvariablen.<sup>24</sup> Wie bereits weiter oben angeführt, haben die Umweltbedingungen keinen Einfluss auf die Vollständigkeit des Entscheidungsprozesses. Für die Strategiewahl sind sie allerdings von erheblichem Belang. Große Abhängigkeiten unterbinden – wie kaum anders zu erwarten war – vorwärtsgerichtete Strategien. Gleiches gilt für eine feindselige Umwelt. Hier findet man andererseits einen deutlichen Impuls, der Kosten- und Gewinnseite größere Aufmerksamkeit zu schenken. Eine hohe Wettbewerbsintensität gibt derartigen Strategien weitere Nahrung. Stark beeinträchtigt durch eine feindselige Umwelt wird auch der Unternehmenserfolg. Negative Wirkungen auf den Unternehmenserfolg gehen auch von starken Abhängigkeiten aus.<sup>25</sup>

In Abbildung 24 finden sich die Korrelationen zwischen den Kernmerkmalen der *Führungsstruktur* und der Entscheidungsfindung.<sup>26</sup> Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Reglementierung der Entscheidungsprozesse haben offenbar eine

<sup>24</sup> Die Ergebnisse der Regressionsrechnungen finden sich in Abbildung 48 im Anhang.

<sup>25</sup> Dagegen verliert der in der Korrelationsanalyse gegebene Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Wettbewerbsintensität in der multivariaten Betrachtung erheblich an Bedeutung, siehe Abbildung 49 im Anhang.

<sup>26</sup> Zu den Korrelationen und Regressionsrechnungen mit den anderen Ergebnisgrößen vgl. Abbildung 47 im Anhang.



erheblich disziplinierende Wirkung, was leicht nachvollziehbar ist. Wer für die Ergebnisse seines Handelns verantwortlich gemacht wird, hat ein „natürliches“ Interesse daran, die Entscheidungsfindung möglichst umfänglich zu gestalten. Und auch Regulierungen sind nicht schlichtweg mit „Bürokratisierung“ gleichzusetzen. Auch andere Studien zeigen (z.B. Miller 1987), dass sich ein gewisses Maß an Formalisierung positiv auf den Ablauf von Entscheidungsprozessen auswirkt. Ebenfalls positive Wirkungen gehen von einer größeren Arbeitsteilung unter den Führungskräften aus – und auch von der (die Ausdifferenzierung wieder begrenzenden) Integration des arbeitsteilig organisierten Führungsprozesses.

| Merkmale der Führungsstruktur |               |                 |             |             |           | Strategie, Entscheidung, Erfolg |
|-------------------------------|---------------|-----------------|-------------|-------------|-----------|---------------------------------|
| Autonomie                     | Verantwortung | Differenzierung | Integration | Regulierung | Offenheit | Ergebnisgrößen                  |
|                               | +0,20         | +0,21           | +0,25       | +0,23       |           | Vollständige Entscheidung       |

Abb. 24: Der Einfluss der Führungsstruktur auf die Entscheidungsfindung (Ergebnisse von Korrelationsrechnungen)

### 3.5 Interaktionen

Wie oben ausgeführt, geht von „Konstellationen“ oft eine viel größere Wirkung aus, als von einzelnen Größen. So sollte sich risikobetontes Verhalten wesentlich anders auswirken, je nachdem ob es sich in „freundlichen“ oder in „feindlichen“ Umwelten behaupten muss. Die aus dem Zusammentreffen entstehende Wirkung wäre ein Beispiel für eine Situations-Dispositions-Interaktion. Interaktionseffekte entstehen aber nicht nur aus dem Zusammentreffen spezifischer Handlungsorientierungen und Handlungssituationen, sondern auch aus dem dialektischen Verhältnis gegensätzlicher Dispositionen (also z.B. zwischen planmäßigem und intuitivem Vorgehen). Ähnliche Effekte sollten aus gegenläufig angelegten strukturellen Arrangements entstehen, also z.B. aus dem Zusammentreffen von Regeln, die einerseits stark regulierte Entscheidungsverfahren vorsehen, mit Regeln, die andererseits darauf ausgerichtet sind, den Zugang zu Entscheidungsgelegenheiten offen zu gestalten.

#### Situation und Disposition

In Abbildung 25 ist der Effekt der Risikoorientierung auf den Unternehmenserfolg dargestellt. Zunächst werden alle Fälle betrachtet. Wie man an den kursiv gedruckten

Beta-Koeffizienten sehen kann, ergibt sich eine deutlich positive Wirkung zunehmender Risikofreude.<sup>27</sup> In einem weiteren Schritt wurde nach „freundlichen“ und „feindseligen“ Umwelten getrennt.<sup>28</sup> Dabei stellt sich heraus, dass die Risikoorientierung grundsätzlich ihre positive Wirkung behält. In der freundlichen Umwelt ist der Effekt allerdings wesentlich stärker, in der feindseligen Umwelt dagegen vermindert sich dieser Effekt, er verliert sogar die statistische Signifikanz.

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg |           | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Signifikanz |
|---|-----------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|-------------|
|   |           | B                                   | Standardfehler | Beta                          |        |             |
| Alle Fälle                                | Konstante | 4,764                               | ,186           |                               | 25,604 | ,000        |
|   | Risiko    | ,132                                | ,050           | <b>,200</b>                   | 2,616  | ,010        |
| Feindliche Umwelt                         | Konstante | 4,518                               | ,259           |                               | 17,714 | ,000        |
|   | Risiko    | ,114                                | ,068           | <b>,182</b>                   | 1,679  | ,097        |
| Freundliche Umwelt                        | Konstante | 4,799                               | ,250           |                               | 19,211 | ,000        |
|   | Risiko    | ,198                                | ,070           | <b>,303</b>                   | 2,826  | ,006        |

Abb. 25: Die Wirkung der Risikoorientierung in freundlichen und feindseligen Umwelten

Interessant an diesem Ergebnis ist nicht zuletzt, dass es dem Einfluss der Vorsicht (dem Gegenspieler der Risikoneigung) entgegen läuft. Dies ist in Abbildung 26 dargestellt. Während sich – wie beschrieben – eine stärkere Risikoorientierung vor allem in freundlichen Umwelten positiv auswirkt, entfaltet die Vorsichtsorientierung ihre positive Wirkung vor allem in feindlichen Umwelten. Inhaltlich sollte dies leicht nachvollziehbar sein: Wer sich in einem wenig freundlichen Umfeld unvorsichtig bewegt, wird schwerlich Erfolg haben und wer umgekehrt in freundlichen Umwelten nichts riskiert, wird ebenfalls nicht sonderlich gut abschneiden.

<sup>27</sup> Der standardisierte Regressionskoeffizient Beta gibt die Steigung der Regressionsgerade an, also die Veränderung der (standardisierten) abhängigen Variable bei Veränderung einer Einheit der (standardisierten) unabhängigen Variablen.

<sup>28</sup> Die Trennung erfolgte am Median der oben dargestellten Variablen „Freundlichkeit-Feindseligkeit“.

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Standardisierte<br>Regressionskoeffizienten |          |
|---|---|----------|
|   | Risiko                                      | Vorsicht |
| Feindliche Umwelt                         | 0,18  | 0,27     |
| Freundliche Umwelt                        | 0,30  | 0,08     |

Abb. 26: Risiko- und Vorsichtsorientierung in freundlichen und feindlichen Umwelten

Aber nicht nur die Risikofreude, auch die anderen unternehmerischen Handlungsorientierungen „interagieren“ in charakteristischer Weise mit den Umweltgegebenheiten, d.h. sie beeinträchtigen oder fördern in unterschiedlichen Umwelten in spezifischer Weise den Unternehmenserfolg. Dies ist in Abbildung 27 dargestellt. Sie zeigt ebenso wie Abbildung 26 die Höhe der jeweiligen Regressionskoeffizienten. Die Regressionskoeffizienten benennen gewissermaßen das Gewicht, das den jeweiligen Handlungsorientierungen bei der Erklärung der abhängigen Variablen (also des Unternehmenserfolgs) zukommt.<sup>29</sup>

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Standardisierte<br>Regressionskoeffizienten |              |           |
|---|---|--------------|-----------|
|   | Risiko                                      | Proaktivität | Intuition |
| Feindliche Umwelt                         | 0,18  |              |           |
| Freundliche Umwelt                        | 0,30  |              |           |
| Starker Wettbewerb                        |   | 0,10         |           |
| Geringer Wettbewerb                       |   | 0,26         |           |
| Geringe Abhängigkeit                      |   |              | 0,24      |
| Starke Abhängigkeit                       |   |              | 0,08      |

Abb. 27: Handlungssituation und Handlungsdisposition, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Auf die Ergebnisse zur Risikoorientierung wurde ja schon eingegangen. Bezüglich der Proaktivität ist insbesondere die Wettbewerbssituation von Interesse. Herrscht

<sup>29</sup> Um die Übersichtlichkeit zu wahren wird an dieser Stelle auf die Darstellung der multivariaten Analyseergebnisse (die die jeweils anderen Umweltvariablen und der Unternehmensgröße berücksichtigt) verzichtet, im Wesentlichen ergeben sich hierbei dieselben Ergebnisse, siehe Abbildung 50 im Anhang).

ein sehr starker Wettbewerb, dann bringt eine forcierte Proaktivität nur in sehr eingeschränktem Maße zusätzliche Wettbewerbsvorteile, die sich entsprechend im Unternehmenserfolg niederschlagen. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass man es sich in diesen Märkten erlauben kann, defensiv und abwartend zu agieren. Es bedeutet nur, dass die Spielräume in hart umkämpften Märkten oft zu klein sind, um sich deutlich von der Konkurrenz abzuheben. Ganz anders ist dies in weniger wettbewerbsintensiven Märkten. Hier bringt proaktives Handeln große Vorteile, das ruhige Umfeld sollte also nicht dazu verführen, ebenfalls stillzuhalten.

Interesse verdient auch unser drittes Ergebnis. Wie oben bereits beschrieben wurde, ist gegen einen intuitiven Entscheidungsstil grundsätzlich nichts einzuwenden. In fast allen Situationen bewährt sich der Rückgriff auf Erfahrungen und das eigene unternehmerische Gespür. Eine Ausnahme machen jedoch Situationen großer Abhängigkeit. Hier trägt die Intuition keine Früchte (wenngleich sie auch nicht schädlich ist). Auch das ist leicht nachvollziehbar, denn wenn man von anderen Unternehmen abhängig ist, dann zählt weniger die eigene Findigkeit als vielmehr, ob man es versteht, sich auf den mächtigen Partner einzustellen.

### **Gegensätzliche Orientierungen**

Abbildung 28 zeigt das Ergebnis einer Regressionsrechnung zur Prüfung des Interaktionseffektes von einander entgegen gerichteten Handlungsdispositionen. Hierzu wurden die beiden Variablen Risiko und Vorsicht jeweils dichotomisiert (am Median) und kombiniert. Als Referenzgröße dient die Situation mit gleichermaßen geringer Risiko- und Vorsichtsorientierung. Die Regressionskoeffizienten  $b$  bzw.  $\beta$  sind Veränderungsmaße, die das Anwachsen der abhängigen Variablen (des Unternehmenserfolgs) im Übergang von der Referenzsituation (geringe Vorsicht, geringes Risiko) auf eine der anderen Situationen zum Ausdruck bringen.

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Nicht standardisierte<br>Koeffizienten |                | Standardisierte<br>Koeffizienten | T      | Signifi-<br>kanz |
|---|--|----------------|----------------------------------|--------|------------------|
|   | b                                      | Standardfehler | $\beta$                          |        |                  |
| Konstante                                 | 5,032                                  | ,132           |                                  | 38,062 | ,000             |
| Risiko gering, Vorsicht hoch              | ,124                                   | ,180           | ,066                             | ,685   | ,494             |
| Risiko hoch, Vorsicht, gering             | ,121                                   | ,178           | ,066                             | ,679   | ,498             |
| Risiko hoch, Vorsicht hoch                | ,513                                   | ,182           | ,270                             | 2,815  | ,005             |

Abb. 28: Interaktionseffekt gegensätzlicher Handlungsdispositionen. Risiko und Vorsicht

Wie sich zeigt ist der Koeffizient im Übergang auf die Situation geringes Risiko – große Vorsicht recht gering ( $\beta_1=0,066$ ). Gleiches gilt im Übergang auf die Situation hohes Risiko – geringe Vorsicht ( $\beta_2=0,066$ ). Dagegen ist der Übergang auf die Situation hohes Risiko – große Vorsicht durch eine wesentlich größere und signifikante Steigerung des Unternehmenserfolgs gekennzeichnet ( $\beta_3=0,270$ ). Dieses Ergebnis bleibt recht stabil, auch, wenn zur Kontrolle die Umweltvariablen, die Variablen der Führungsstruktur und die Unternehmensgröße in die Regressionsgleichung aufgenommen werden (vgl. Abbildung 52 im Anhang).

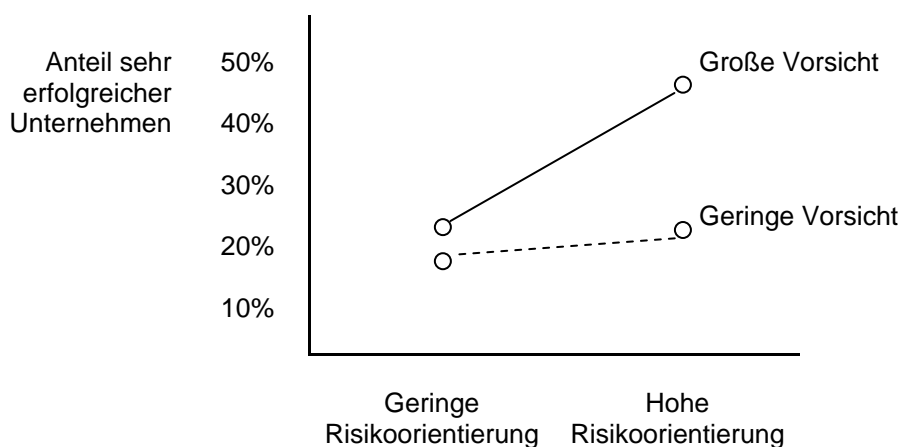


Abb. 29: Interaktion von Risiko und Vorsicht und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg

In Abbildung 29 ist dieser Zusammenhang nochmals graphisch dargestellt. Die Unternehmen wurden hierzu in sehr erfolgreiche und nicht so erfolgreiche Unternehmen

eingeteilt.<sup>30</sup> Die Y-Achse zeigt den Anteil der deutlich überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Die durchgezogene Linie gibt eine hohe, die gestrichelte Linie eine geringe Vorsichtsorientierung wieder. Wie sich herausstellt, steigt der Anteil der sehr erfolgreichen Unternehmen auf 44%, wenn neben einer ausgeprägten Risikofreude gleichzeitig auch eine hohe Vorsichtsorientierung vorliegt. In den übrigen Fällen liegt der Anteil der sehr erfolgreichen Unternehmen lediglich zwischen 19% und 26%. Die Ergebnisse einer entsprechenden Varianzanalyse sind in Abbildung 55 im Anhang wiedergegeben.

Bezüglich der beiden gegensätzlichen Orientierungen Intuition und Analyse ergeben sich praktisch genau dieselben Ergebnisse. Bei der Gegenüberstellung der beiden Grundorientierungen Proaktivität und Anpassung findet man dagegen ein etwas anderes Muster. Hier lässt sich zwar auch der angeführte Effekt feststellen, d.h. es ist allemal besser, wenn sich eine starke Anpassungsorientierung mit einer starken Proaktivität paart als wenn sowohl die Anpassungsbereitschaft als auch die Proaktivität nur schwach ausgeprägt sind. Allerdings werden die besten Ergebnisse bei starker Proaktivität und *schwacher* Anpassungsbereitschaft erzielt (vgl. die Zusammenstellung dieser Ergebnisse in Abbildung 54 im Anhang).

Insgesamt lässt sich jedenfalls festhalten, dass sich die gegensätzlichen unternehmerischen Grundorientierungen nicht wechselseitig paralisieren, sondern sich im Gegenteil stimulieren und damit zu besseren Ergebnissen für das Unternehmen führen.

### **Dualistische Führungsstrukturen**

Wie oben beschrieben, stehen nicht nur „widersprüchliche“ Handlungsdispositionen in einem produktiven Spannungsverhältnis. Ähnliches gilt auch für Handlungsstrukturen und damit auch Führungsstrukturen. Gute Führungsstrukturen zeichnen sich durch „Tensegrität“ aus. In Führungsstrukturen mit hoher Tensegrität kommen Kräfte zum Zuge, die gleichermaßen auf Flexibilität wie auf Stabilisierung gerichtet sind (vgl. Martin 1996b, 2004b). Um diese Hypothese zu prüfen, wurden die befragten Unternehmen gebeten, ihre Führungsstrukturen näher zu beschreiben (s.o.). Die entspre-

---

<sup>30</sup> Die Unternehmen, deren Erfolgswerte zum oberen Drittel gehören, wurden als sehr erfolgreich, die übrigen Unternehmen als weniger erfolgreich kategorisiert.

chenden Fragen zielen darauf ab, die stabilisierenden und flexibilisierenden Aspekte näher einzugrenzen. Mit der „Stabilisierung“ beschäftigen sich dabei die Fragen, die sich auf Rechenschaftslegung, Verfahrensrichtigkeit und Integration richten. Die Fragen nach dem eigenen Zuständigkeitsbereich, der Autonomie der Führungskräfte und der Offenheit der Führungsstrukturen richten sich dagegen auf den Freiraum, den die Führungskräfte in ihrem Handeln haben und damit auf Möglichkeiten, den jeweils sich neu stellenden Herausforderungen mit der notwendigen Flexibilität begegnen zu können. Die Antworten zu den jeweiligen Teilfragen wurden zu den beiden Variablen „Bindung“ auf der einen und „Freiheit“ auf der anderen Seite zusammengefasst.

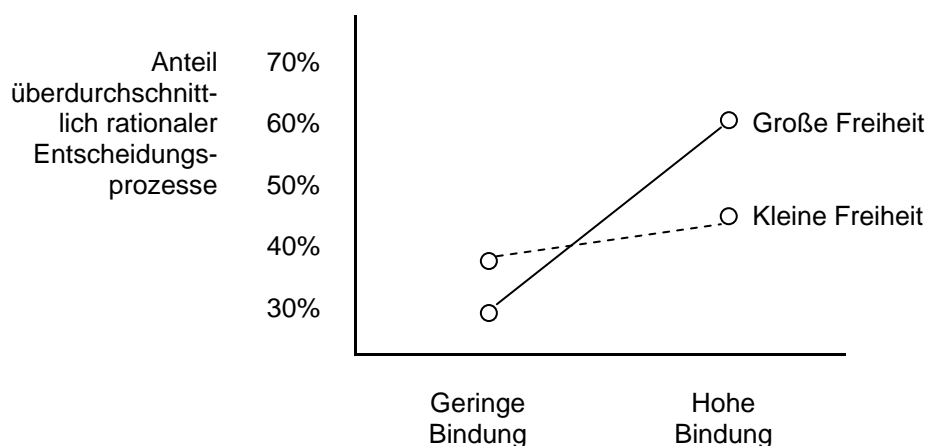


Abb. 30: Dualistische Führungsstrukturen: Auswirkungen auf die Rationalität des Entscheidungsprozesses

Das Zusammenwirken beider Kräfte sollte dafür sorgen, dass die strategischen Entscheidungen, die von der Unternehmensführung getroffen werden, „umfänglicher“ und „sorgfältiger“ ausfallen. Die Begründung hierfür liegt in der Überlegung, dass die größeren Freiräume den Führungskräften erlauben, ihre individuellen Begabungen zu entfalten sowie unkonventionelle und gleichzeitig informierte Auffassungen einzubringen. Die Bindungskräfte sorgen dagegen dafür, dass die Auffassungen der Führungskräfte nicht nur „nebeneinander herlaufen“, sondern miteinander konfrontiert werden. Auch sollte damit gewährleistet werden, dass es nicht bei einem unverbindlichen Gedankenaustausch bleibt, sondern dass die Beschlüsse auch gewissenhaft

umgesetzt werden. Insgesamt sollte das Zusammenwirken von Bindung und Freiheit der Entscheidungsfindung also erhebliche Rationalitätsimpulse vermitteln.<sup>31</sup>

Abbildung 30 zeigt das empirische Ergebnis. Danach sorgen vor allem die Bindungskräfte dafür, dass Entscheidungsprozesse vollständig und in diesem Sinne rational ablaufen. Die größte Wirkung ergibt sich jedoch – wie vorausgesagt – dann, wenn die auf Bindung gerichteten Kräfte gleichzeitig mit einer großen Handlungsfreiheit der Führungskräfte einhergehen.

#### 4 Fazit

Unsere Studie befasst sich mit drei, für kleine und mittlere Unternehmungen typische, Handlungsorientierungen:

- Risikofreude mit ihrem Gegenpart Vorsicht,
- Proaktivität mit ihrem Gegenpart Anpassung,
- Intuitives Entscheiden mit seinem Gegenpart analytisches Entscheiden.

Erfasst und beschrieben wurden außerdem drei jeweils gegensätzliche Handlungssituationen:

- Freundlichkeit bzw. Feindseligkeit der Umwelt,
- große bzw. geringe Wettbewerbsintensität,
- Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit.

Und schließlich wurde untersucht, in welchem Umfang „dualistische“ Führungsstrukturen verbreitet sind. Dualistische Führungsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Führungskräften sowohl die notwendigen Freiheitsspielräume gewähren, diese andererseits aber auch verpflichtend in die gemeinsame Willensbildung und Willensdurchsetzung einbinden. Erreicht wird dies durch die simultane Verwirklichung der folgenden einander ausbalancierenden Führungsprinzipien:

---

<sup>31</sup> Wie oben bereits beschrieben wird die Rationalität der Entscheidungsfindung in unserer Studie durch die Vollständigkeit des Entscheidungsprozesses abgebildet.



- 
- Autonomie und Verantwortung,
  - Differenzierung und Integration,
  - Regulierung und Offenheit.

Die genannten Handlungsorientierungen, Handlungssituationen und Handlungsstrukturen sind empirisch alle gleichermaßen höchst bedeutsam. Das Zusammenwirken dieser Größen beeinflusst nachhaltig,

- die Art und Weise, wie in einem Unternehmen Entscheidungen getroffen werden und
- ob ein Unternehmen die sich ihm stellenden Herausforderungen erfolgreich besteht oder nicht.

Im Ergebnis bestätigt sich unsere theoretische Vermutung, dass Unternehmen gut daran tun,

- nicht einseitig auf ausgewählte unternehmerische Tugenden zu setzen, sondern das dialektische Verhältnis einander widerstrebender unternehmerischer Grundorientierungen zu nutzen
- und keine monolithisch ausgerichteten Führungsstrukturen zu installieren, sondern auf dualistische Führungsstrukturen zu setzen.

## 5 Literaturverzeichnis

**Allinson, C.W./Hayes, J. 1996**

The Cognitive Style Index. *Journal of Management Studies*, 33, 119-135

**Ansoff, H.I. 1965**

Corporate Strategy. New York

**Bamberger, I. u.a. (Stratos Group) 1990**

Strategic Orientations of Small European Businesses. Aldershot

**Bamberger, I./Bonacker, R. 1994**

Strategies of Small and Medium-sized Enterprises and their Measurement. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises. Aldershot u.a., 28-85

**Bamberger, I./Pleitner, H.J. 1988**

Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen. Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft 2. Berlin

**Barney, J.B. 1986**

Types of Competition and the Theory of Strategy. *Academy of Management Review*, 11, 791-800

**Bastuck, S. u.a. 2000**

Strategien für mittelständische Bauunternehmen in Europa. Eschborn

**Behling, O./Eckel, N.L. 1991**

Making Sense out of Intuition. *Academy of Management Executive*, 5, 46-54

**Boeker, W. 1991**

Organizational Strategy. An Ecological Perspective. *Academy of Management Journal*, 34, 613-635

**Burt, R./Guilarte, M./Raider, H./Yasuda Y. 2002**

Competition, Contingency, and the External Structure of Markets. *Advances in Strategic Management*, 19, 167-217

**Carland, J.W./Hoy, F./Boulton, W.R./Carland, J.A.C. 1984**

Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *Academy of Management Review*, 9, 354-359

**Castrogiovanni, G.J. 1991**

Environmental Munificence. *Academy of Management Review*, 16, 542-565

**Chen, M.J./Hambrick, D.C. 1995**

Speed, Stealth, and Selective Attack. How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453-482

**Covin, J./Slevin, D. 1989a**

A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25

**Covin, J.G./Slevin, D.P. 1989**

Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87

**Cunningham, J.B./Lischeron, J. 1991**

Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61

**D'Amboise, G./Muldowny, M. 1988**

Management Theory for Small Businesses. *Academy of Management Review*, 13, 226-240

**Daschmann, H.A. 1994**

Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Stuttgart

**Enderle, G./Tavis, L.A. 1998**

A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance. *Journal of Business Ethics*, 17, 1129-1144

**Filley, A.C./Aldag, R.J. 1978**

Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. *Academy of Management Journal*, 21, 578-591

**Fredrickson, J.W./Mitchell, T.R. 1984**

Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423

**Frese, M. 1996 (Hrsg.)**

Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen

**Frooman, J. 1999**

Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205

**Furnham, A. 1992**

Personality at Work. London/New York

**Gibcus, P./Kemp, R.G.M. 2003**

Strategy and Small Firm Performance. Zoetermeer

**Gimenez, F.A.P. 2000**

The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change. *Creativity and Innovation Management*, 9, 235-244

**Gimeno, J./Folta, T.B./Cooper, A.C./Woo, C.Y 1997**

Survival of the Fittest? *Administrative Science Quarterly*, 750-783

**Hart, S.L. 1992**

An Integrative Framework for Strategy-making Processes. *Academy of Management Review*, 17, S. 327-351

**Hax, A.C./Majluf, N.S. 1991**

Strategisches Management. Frankfurt

**Hayes, J./Allinson, C.W./Hudson, R.S./Keasey, K. 2003**

Further Reflections on the Nature of Intuition-Analysis and the Construct Validity of the Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 269-278

**Hedley, B. 1977**

Strategy and the Business Portfolio. *Long Range Planning*, 10, 9-15

**Hill, C.W.L. 1988**

Differentiating Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost. *Academy of Management Review*, 13, 401-412

**Hüfner, P. 1993**

Selbständigkeit und Abhängigkeit im Bereich der mittelständischen Wirtschaft. Stuttgart

**Kayser, G./Wallau, F. 2003**

Der industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell, Bonn

**Keegan, W.J. 1982**

Keegan Type Indicator Form B. New York

**Keyes, R. 1985**

Changing It. Boston

**Khandwalla, P.N. 1972**

Environment and its Impact on the Organization. *International Studies of Management and Organizations*, 2, 297-313

**Khandwalla, P.N. 1976**

Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 21-51

**Kieser, A./Walgenbach, P. 2003**

Organisation. 4. Auflage. Stuttgart

**Kirsch, W. 1971**

Entscheidungsprozesse. 3 Bände. Wiesbaden

**Kotter, J.P. 1979**

Managing External Dependence. *Academy of Management Review*, 4, 87-92

**Kreilkamp, E. 1987**

Strategisches Management und Marketing, Berlin

**Kreiser, P.M./Marino, L.D./Weaver, K.M. 2002a**

Reassessing the Environment-EO Link. The Impact of Environmental Hostility on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*

**Kreiser, P.M./Marino, L.D./Weaver, K.M. 2002b**

Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (4), 71-94

**Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. 1967**

Organization and Environment. Boston

**Leitner, K.H. 2001**

Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Dissertation Universität Wien

**Leonard, N.H./Scholl, R.W./Kowalski, K.B. 1999**

Information Processing Style and Decision Making. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 407-430

**Lettke, F. 1996**

Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer, München

**Lindblom, C.E. 1959**

The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19, 79-88

**Lopes, L.A. 1994**

Psychology and Economics. *Annual Review of Psychology*, 45, 197-228

**Löffler, C. 1995**

Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg. Wiesbaden

**Macharzina, K. 2003**

Unternehmensführung, 4. Auflage. Wiesbaden

**March, J.G. 1989**

Entscheidung und Organisation. Wiesbaden

**Martin, A. 1989:**

Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart

**Martin, A. 1995**

Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Lüneburg 1995 Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 1. Lüneburg

**Martin, A. 1996**

Die Beschäftigungschancen von Diplomkauleuten in der mittelständischen Industrie. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 3. Lüneburg

**Martin, A. 2004a**

Strategisches Unternehmensverhalten aus normativer und deskriptiver Sicht. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 17. Lüneburg

**Martin, A. 2004b**

Tensegriät. Lebendige Balance in den Führungsstrukturen von Unternehmen und ihre Bedeutung für den unternehmerischen Entscheidungsprozess, in: Merz, J./Wagner, J. (Hrsg.): Perspektiven der Mittelstandsforschung, 3-30. Münster

**Martin, A. 2005**

Theoretische Fundierung des strategischen Handelns in KMU. In: Martin, A. (Hrsg.) Managementstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Stand der theoretischen und empirischen Forschung. München (in Vorbereitung)

**Martin, A./Bartscher, S. 1995**

Ergebnisse der Deskriptiven Entscheidungsforschung. In: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, 95-144, 2. Auflage. Stuttgart

**Miles, R.E./Snow, C.C. 1978**

Organizational Strategy, Structure, and Process. New York

**Miller, C.C./Burke, L.M./Glick, W.H. 1998**

Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. Strategic Management Journal, 19, 39-58

**Miller, D. 1986**

Configurations of Strategy and Structure. Strategic Management Journal, 7, 233-249

**Miller, D. 1987**

Strategy Making and Structure. *Academy of Management Journal*, 30, 7-32

**Miller, D. 1996**

Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512

**Mintzberg, H. 1973**

Strategy-making in Three Modes. *California Management Review*, 16, 44-53

**Mintzberg, H. 1991**

Mintzberg über Management. Wiesbaden

**Mintzberg, H. 1994**

The Rise and Fall of Strategic Planning. New York

**Müller, C.A. 1995**

Strategische Führung europäischer mittelständischer Unternehmen. Bern

**Myers, J.B. 1962**

The Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto

**Nickerson, R./ Perkins, D./Smith, E. 1985**

The teaching of thinking. Hillsdale.

**Niederdrenk, R. 2001**

Strategien für Zulieferunternehmen. Wiesbaden

**Nutt, P.C. 1987**

Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14

**Ornstein, R.E. 1977**

The psychology of consciousness. New York

**Perlitz, M. 1994**

Strategische Unternehmensführung. In: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik*, 251-302. Stuttgart

**Pfeffer, J./Salancik, G.R. 1978**

The External Control of Organizations. Stanford

**Porter, M.E. 1980**

Competitive Strategy. New York

**Power, B./Reid, G.C. 2003**

Performance, Firm Size and the Heterogeneity of Competitive Strategy for Long-lived Small Firms. Discussion Paper 307. Department of Economics St. Salvator's College, University of St. Andrews, Scotland

**Pugh, D.S./Hickson, D.J. 1976**

Organization Structure in it's Context. Westmead

**Robinson, S.J./Hichens, R.E./Wade, D.P. 1978**

The Directional Policy Matrix. Long Range Planning, 11, 8-15

**Salomo, S. 2001**

Erfolgsmessung in der empirischen Organisationsforschung. In: Hamel, W./Gemünden, H.G. (Hrsg.): Außergewöhnliche Entscheidungen, 333-370. München

**Schwenk, C.R. 1984**

Cognitive Simplification Process and Strategic Decisionmaking. Strategic Management Journal, 5, 111-128

**Schwenk, C.R./Shrader, C.B. 1993**

Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 17, 53-64

**Shapira, Z. 1995**

Risk Taking. New York

**Shoemaker, P.J. 1993**

Strategic Decisions in Organizations. Journal of Management Studies, 30, S. 107-128

**Shrivastava, P./Grant, J. 1985**

Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes. Strategic Management Journal, 6, S. 97-113

**Simon, H.A. 1989**

Making Management Decision. The Role of Intuition and Emotion. In: Agor, W.H. (Hrsg.): Intuition in Organisations, 23-39. Newbury Park

**Simonetti, J.L./Boseman, F.G. 1975**

The Impact of Market Competition on Structure and Performance. Academy of Management Journal, 18, 631-637

**Sitkin, S.B./Weingart, L.R. 1995**

Determinants of Risky Decision-Making Behavior. Academy of Management Journal, 38, 1573-1592

**Starbuck, W.H. 1976**

Organizations and Their Environments. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of Organizations, 451-533. Chicago



**Stewart, W.H./Roth, P.I. 1999**

Risk Propensity Differences between Entrepreneuers and Managers. A Meta-Analytic Review. Working Paper 99-101 Department of Management, Clemson University

**Thompson, J.D. 1967**

Organizations in Action. New York

**Tversky, A./Kahneman, D. 1986**

Rational Choice and the Framing of Decisions. Journal of Business, 59, 251-278

**Vandingenen, R./Bostyn, F. 2003**

Conceptualization and Measurement of Firm Performance. Working papers, 23, 2003, Faculty of Applied Economics, University Antwerpen

**Venkatraman, N./Ramanujam, V. 1986**

Measurement of Business Performance in Strategy Research. Academy of Management Review, 11, 801-814

**Wepler, M. 1995**

Der Erfolgsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. Dissertation Universität Bayreuth

**Whetten, D.A./Cameron, K.S./Woods, M. 1994**

Developing Management Skills for Europe. London

**Witte, E. u.a. 1988**

Innovative Entscheidungsprozesse. Tübingen

**Zanger, C./Wenisch, M./Uhlmann, F. 2002**

Strategietypen und strategisches Kooperationsverhalten von KMU in der „New Economy“ versus „Old Economy“. In: Meyer, J.A. (Hrsg.): New Economy in kleinen und mittleren Unternehmen, 293-304. München

## 6 Anhang 1: Ergebnistabellen

**Mitarbeiterzahl**

|         |            | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | bis 10     | 9          | 5,3     | 5,4                 | 5,4                    |
|         | 11 bis 20  | 27         | 15,9    | 16,1                | 21,4                   |
|         | 21 bis 40  | 43         | 25,3    | 25,6                | 47,0                   |
|         | 41 bis 60  | 35         | 20,6    | 20,8                | 67,9                   |
|         | 61 bis 200 | 41         | 24,1    | 24,4                | 92,3                   |
|         | über 200   | 13         | 7,6     | 7,7                 | 100,0                  |
|         | Gesamt     | 168        | 98,8    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System     | 2          | 1,2     |                     |                        |
| Gesamt  |            | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 31: Mitarbeiterzahl

**Vollzeitkräfte**

|         |              | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|--------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | bis 70%      | 10         | 5,9     | 6,0                 | 6,0                    |
|         | > 70 bis 80% | 13         | 7,6     | 7,8                 | 13,8                   |
|         | > 80 bis 90% | 27         | 15,9    | 16,2                | 29,9                   |
|         | >90 bis 95%  | 32         | 18,8    | 19,2                | 49,1                   |
|         | >95 bis 100% | 85         | 50,0    | 50,9                | 100,0                  |
|         | Gesamt       | 167        | 98,2    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System       | 3          | 1,8     |                     |                        |
| Gesamt  |              | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 32: Vollzeitkräfte

**Akademikerquote**

|         |             | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|-------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | 0 bis 2%    | 31         | 18,2    | 18,6                | 18,6                   |
|         | >2 bis 5%   | 33         | 19,4    | 19,8                | 38,3                   |
|         | >5 bis 10%  | 44         | 25,9    | 26,3                | 64,7                   |
|         | >10 bis 20% | 31         | 18,2    | 18,6                | 83,2                   |
|         | >20%        | 28         | 16,5    | 16,8                | 100,0                  |
|         | Gesamt      | 167        | 98,2    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System      | 3          | 1,8     |                     |                        |
| Gesamt  |             | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 33: Akademikerquote

**Berufsausbildung**

|         |              | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|--------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | 0 bis 30%    | 16         | 9,4     | 9,9                 | 9,9                    |
|         | >30 bis 60%  | 26         | 15,3    | 16,1                | 26,1                   |
|         | >60 bis 70%  | 21         | 12,4    | 13,0                | 39,1                   |
|         | >70 bis 80%  | 24         | 14,1    | 14,9                | 54,0                   |
|         | >80 bis 90%  | 28         | 16,5    | 17,4                | 71,4                   |
|         | >90 bis 100% | 46         | 27,1    | 28,6                | 100,0                  |
|         | Gesamt       | 161        | 94,7    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System       | 9          | 5,3     |                     |                        |
| Gesamt  |              | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 34: Qualifikationsstruktur. Anteil der Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung

**Familienunternehmen**

|        |        | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|--------|--------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | Ja     | 112        | 65,9    | 65,9                | 65,9                   |
|        | Nein   | 58         | 34,1    | 34,1                | 100,0                  |
|        | Gesamt | 170        | 100,0   | 100,0               |                        |

Abb. 35: Anteil der Familienunternehmen

**Leitung**

|        |                               | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|--------|-------------------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | Gründer                       | 19         | 11,2    | 16,1                | 16,1                   |
|        | 1. Generation nach<br>Gründer | 33         | 19,4    | 28,0                | 44,1                   |
|        | 2. Generation nach<br>Gründer | 18         | 10,6    | 15,3                | 59,3                   |
|        | Spätere Generation            | 32         | 18,8    | 27,1                | 86,4                   |
|        | Nicht-<br>Familienangehörige  | 16         | 9,4     | 13,6                | 100,0                  |
|        | Gesamt                        | 118        | 69,4    | 100,0               |                        |
|        | Fehlend                       | System     | 52      | 30,6                |                        |
| Gesamt |                               | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 36: Unternehmensleistung durch Gründer und Nichtgründer

**Rechtsform**

|         |                   | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|-------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | Einzelunternehmen | 4          | 2,4     | 2,4                 | 2,4                    |
|         | OHG               | 1          | ,6      | ,6                  | 3,0                    |
|         | KG                | 9          | 5,3     | 5,4                 | 8,3                    |
|         | GmbH              | 93         | 54,7    | 55,4                | 63,7                   |
|         | GmbH & Co. KG     | 53         | 31,2    | 31,5                | 95,2                   |
|         | AG                | 5          | 2,9     | 3,0                 | 98,2                   |
|         | Sonstiges         | 3          | 1,8     | 1,8                 | 100,0                  |
|         | Gesamt            | 168        | 98,8    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System            | 2          | 1,2     |                     |                        |
| Gesamt  |                   | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 37: Rechtsformen der befragten Unternehmen

**Eigentumsverhältnisse**

|        |                              | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|--------|------------------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | Nur ein Eigentümer           | 60         | 35,3    | 35,5                | 35,5                   |
|        | Haupteigentümer+<br>Kleinere | 50         | 29,4    | 29,6                | 65,1                   |
|        | Mehrerer<br>Haupteigentümer  | 55         | 32,4    | 32,5                | 97,6                   |
|        | Viele kleine Eigentümer      | 2          | 1,2     | 1,2                 | 98,8                   |
|        | Streubesitz                  | 2          | 1,2     | 1,2                 | 100,0                  |
|        | Gesamt                       | 169        | 99,4    | 100,0               |                        |
|        | Fehlend                      | System     | 1       | ,6                  |                        |
| Gesamt |                              | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 38: Branchenverteilung

**Eigentümer=Geschäftsführer**

|         |        | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|---------|--------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig  | Ja     | 102        | 60,0    | 72,9                | 72,9                   |
|         | Nein   | 38         | 22,4    | 27,1                | 100,0                  |
|         | Gesamt | 140        | 82,4    | 100,0               |                        |
| Fehlend | System | 30         | 17,6    |                     |                        |
| Gesamt  |        | 170        | 100,0   |                     |                        |

Abb. 39: Identität von Eigentum und Geschäftsführung

## Firmenalter

|        |                  | Häufigkeit | Prozent | Gültige<br>Prozente | Kumulierte<br>Prozente |
|--------|------------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | bis 10 Jahre     | 7          | 4,1     | 4,1                 | 4,1                    |
|        | 11 bis 30 Jahre  | 45         | 26,5    | 26,5                | 30,6                   |
|        | 31 bis 60 Jahre  | 59         | 34,7    | 34,7                | 65,3                   |
|        | 61 bis 100 Jahre | 35         | 20,6    | 20,6                | 85,9                   |
|        | über 100 Jahre   | 24         | 14,1    | 14,1                | 100,0                  |
|        | Gesamt           | 170        | 100,0   | 100,0               |                        |

Abb. 40: Alter des Unternehmens

| Mitarbeitergruppe              | Anteil der Unternehmen mit Angehörigen dieser Mitarbeitergruppe | Durchschnittlicher Anteil dieser Mitarbeitergruppe an der Gesamtbelegschaft |        |
|--------------------------------|---|---|--------|
|                                |   | Arithm. Mittel  | Median |
| Leiharbeitnehmer               | 45,1%   | 11,1%   | 4,4%   |
| Freie Mitarbeiter              | 45,7%   | 12,0%   | 4,0%   |
| Geringfügig Beschäftigte       | 72,7%   | 8,5%  | 5,8%   |
| Auszubildende                  | 67,5%   | 7,5%  | 5,1%   |
| Mithelfende Familienangehörige | 26,7%   | 6,0%  | 5,0%   |

Abb. 41: Beschäftigung von Mitarbeitern mit Nicht-Standard-Arbeitsverträgen.  
Bei der Berechnung der Durchschnittswerte sind nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die die jeweiligen Mitarbeitergruppen beschäftigen.

| Branche                       | Stichprobe |         | Grundgesamtheit |         |
|-------------------------------|------------|---------|-----------------|---------|
|                               | absolut    | relativ | absolut         | relativ |
| Chemische Industrie           | 8          | 8 %     | 1.342           | 4 %     |
| Kunststoff/ Gummi             | 3          | 3 %     | 2.683           | 7 %     |
| Steine, Erden, Glas           | 5          | 5 %     | 1.800           | 5 %     |
| Metallerzeugung, -bearbeitung | 12         | 12 %    | 7.201           | 20 %    |
| Maschinenbau                  | 26         | 26 %    | 7.312           | 20 %    |
| Elektrotechnik                | 15         | 15 %    | 4.645           | 13 %    |
| Holz, Papier, Druck           | 13         | 13%     | 4.671           | 13 %    |
| Textil, Bekleidung            | 6          | 6 %     | 1.444           | 4 %     |
| Ernährung                     | 11         | 11 %    | 4.974           | 14 %    |
| Sonstiges                     | (22)       | -       | (2621)          | -       |
| Keine Angaben                 | (49)       | -       | -               | -       |
| Summe                         | 170        | 100 %   | 36.072          | 100 %   |

Abb. 42: Branchenverteilung. Die Zahlen für die Grundgesamtheit entstammen der GENESIS-Daten des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2002. Die Branchenzuordnung folgt der früher gebräuchlichen Einteilung.

| Items zur Beschreibung des Handlungsfeldes | Komponente     |             |              |
|--|----------------|-------------|--------------|
|  | Feindseligkeit | Wettbewerb  | Abhängigkeit |
| Feindseligkeit1                            | <b>,854</b>    | ,126        | -,119        |
| Feindseligkeit2                            | <b>,864</b>    | ,071        | -,154        |
| Feindseligkeit3                            | <b>,846</b>    | ,162        | -,074        |
| Wettbewerbsintensität1                     | ,129           | <b>,763</b> | ,050         |
| Wettbewerbsintensität2                     | ,433           | <b>,642</b> | -,211        |
| Wettbewerbsintensität3                     | -,003          | <b>,840</b> | -,070        |
| Abhängigkeit1                              | -,294          | ,192        | <b>,606</b>  |
| Abhängigkeit2                              | -,206          | -,168       | <b>,771</b>  |
| Abhängigkeit3                              | ,067           | -,102       | <b>,705</b>  |

Abb. 43: Faktorenanalyse mit den Teilitems zur Beschreibung der Unternehmensumwelt.  
 Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

| Items zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens | Komponente  |              |             |
|--|-------------|--------------|-------------|
|  | Faktor 1    | Faktor 2     | Faktor 3    |
| Aufmerksamkeit1                                    | ,217        | <b>,720</b>  | ,187        |
| Aufmerksamkeit2                                    | ,028        | <b>-,838</b> | ,111        |
| Lösung1  | <b>,902</b> | ,002         | -,049       |
| Lösung2  | <b>,832</b> | ,171         | ,161        |
| Umsetzung1   | ,047        | ,266         | <b>,764</b> |
| Umsetzung3   | ,050        | -,178        | <b>,809</b> |

Abb. 44: Faktorenanalyse mit den Teilitems zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens.  
 Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

| Items zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens | Komponente  |             |              |
|--|-------------|-------------|--------------|
|  | Faktor 1    | Faktor 2    | Faktor 3     |
| Aufmerksamkeit1                                    | ,203        | ,213        | <b>,696</b>  |
| Aufmerksamkeit2                                    | ,028        | ,062        | <b>-,841</b> |
| Lösung1  | <b>,903</b> | -,012       | ,005         |
| Lösung2  | <b>,820</b> | ,171        | ,149         |
| Umsetzung1   | ,010        | <b>,742</b> | ,202         |
| Umsetzung2   | ,238        | <b>,512</b> | ,241         |
| Umsetzung3   | ,013        | <b>,769</b> | -,240        |

Abb. 45: Faktorenanalyse mit den Teilitems zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens. Das Umsetzungsitem 2 wurde hinzugenommen, weil Umsetzungsitem 3 eine extrem schiefe Verteilung aufweist.  
 Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

| Unabhängige Variablen               | Abhängige Variable |                   |                           |                    |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|--------------------|
|                                     | Vorwärtsstrategie  | Renditestraategie | Vollständige Entscheidung | Unternehmenserfolg |
| Unternehmerische Orientierung       | -,37<br>(,00)      | -,23<br>(,01)     | -,15<br>(,07)             | ,29<br>(,00)       |
| Ungünstige Umweltsituation          | -,12<br>(,10)      | ,18<br>(,03)      | -,03<br>(,66)             | -,41<br>(,00)      |
| Ausgewogene Führungsstruktur        | ,06<br>(,44)       | -,02<br>(,84)     | -,24<br>(,00)             | -,092<br>(,17)     |
| Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) | ,19<br>(,01)       | ,07<br>(,41)      | ,20<br>(,02)              | ,19<br>(,01)       |
| Multiple Korrelation R              | ,50                | ,30               | ,39                       | ,59                |

Abb. 46: Regressionsmodelle. Angegeben sind die standardisierten Regressionskoeffizienten, in der Klammer: Signifikanzwerte. Mitarbeiterzahl logarithmischer Maßstab. Übrige Variablen, Skalen mit Werten zwischen 1 und 7.



| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T                            | Signifikanz |
|---|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|------------------------------|-------------|
|   | B                                   | Standardfehler | Beta                          |                              |             |
| (Konstante)                               | 4,293                               | ,801           |                               | 5,362                        | ,000        |
| Risikoneigung                             | ,089                                | ,052           | ,130                          | 1,702                        | ,091        |
| Vorsichtsorientierung                     | ,101                                | ,048           | ,154                          | 2,115                        | ,036        |
| Proaktivität                              | ,041                                | ,043           | ,072                          | ,944                         | ,347        |
| Anpassung                                 | -,005                               | ,052           | -,007                         | -,089                        | ,929        |
| Planmäßiges Vorgehen                      | ,084                                | ,045           | ,149                          | 1,848                        | ,067        |
| Intuitives Vorgehen                       | ,136                                | ,044           | ,221                          | 3,067                        | ,003        |
| Feindseligkeit der Umwelt                 | -,106                               | ,046           | -,174                         | -2,307                       | ,023        |
| Wettbewerbsintensität                     | -,063                               | ,053           | -,086                         | -1,172                       | ,243        |
| Abhängigkeit                              | -,167                               | ,051           | -,243                         | -3,255                       | ,001        |
| Autonomie                                 | -,018                               | ,055           | -,024                         | -,330                        | ,742        |
| Verantwortlichkeit                        | -,093                               | ,041           | -,154                         | -2,269                       | ,025        |
| Differenzierung                           | -,064                               | ,048           | -,098                         | -1,335                       | ,184        |
| Integration                               | ,026                                | ,058           | ,036                          | ,441                         | ,660        |
| Regulierung                               | ,018                                | ,038           | ,037                          | ,473                         | ,637        |
| Offenheit                                 | -,078                               | ,035           | -,155                         | -2,238                       | ,027        |
| Partizipation                             | ,076                                | ,061           | ,100                          | 1,256                        | ,211        |
| Machtgleichgewicht                        | -,023                               | ,040           | -,045                         | -,578                        | ,565        |
| Führungsklima                             | ,184                                | ,071           | ,214                          | 2,613                        | ,010        |
| Mitarbeiterzahl (ln)                      | ,111                                | ,054           | ,148                          | 2,050                        | ,042        |
| Statistische Kennwerte                    | R                                   | R-Quadrat      | Korrigiertes R-Quadrat        | Standardfehler des Schätzers |             |
|   | ,696                                | ,484           | ,409                          | ,63774                       |             |

Abb. 47: Regressionsmodell Unternehmenserfolg

| Handlungs-orientierungen | Strategie, Entscheidung, Erfolg |                  |                           |                    |
|--------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|
|                          | Vorwärtsstrategie               | Renditestrategie | Vollständige Entscheidung | Unternehmenserfolg |
| Risiko                   | ,31<br>(,00)                    | -,07<br>(,41)    | ,03<br>(,73)              | ,14<br>(,10)       |
| Vorsicht                 | ,11<br>(,14)                    | -,33<br>(,00)    | ,31<br>(,00)              | ,19<br>(,03)       |
| Proaktivität             | ,35<br>(,00)                    | -,03<br>(,70)    | -,02<br>(,81)             | ,11<br>(,21)       |
| Anpassung                | ,00<br>(,93)                    | -,18<br>(,03)    | ,01<br>(,95)              | -,02<br>(,81)      |
| Planung                  | ,08<br>(,25)                    | ,04<br>(,60)     | ,21<br>(,01)              | ,19<br>(,02)       |
| Intuition                | -,09<br>(,23)                   | -,01<br>(,87)    | -,19<br>(,02)             | ,25<br>(,00)       |
| Multiple Korrelation R   | ,37                             | ,38              | ,50                       | ,40                |

Abb. 48: Regressionsmodelle. Angegeben sind die standardisierten Regressionskoeffizienten, in der Klammer: Signifikanzwerte. Mitarbeiterzahl logarithmischer Maßstab. Übrige Variablen, Skalen mit Werten zwischen 1 und 7

| Handlungs-situationen  | Strategie, Entscheidung, Erfolg |                  |                           |                    |
|------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|
|                        | Vorwärtsstrategie               | Renditestrategie | Vollständige Entscheidung | Unternehmenserfolg |
| Feindseligkeit         | -,17<br>(,04)                   | ,18<br>(,02)     | -,15<br>(,08)             | -,39<br>(,00)      |
| Wettbewerbsintensität  | ,05<br>(,58)                    | ,08<br>(,35)     | ,10<br>(,21)              | -,04<br>(,63)      |
| Abhängigkeit           | -,19<br>(,01)                   | -,20<br>(,01)    | -,03<br>(,08)             | -,11<br>(,15)      |
| Multiple Korrelation R | ,25                             | ,30              | ,15                       | ,42                |

Abb. 49: Regressionsmodelle. Angegeben sind die standardisierten Regressionskoeffizienten, in der Klammer: Signifikanzwerte. Mitarbeiterzahl logarithmischer Maßstab. Übrige Variablen, Skalen mit Werten zwischen 1 und 7

| Merkmale der Führungsstruktur |               |                 |             |             |           | Strategie, Entscheidung, Erfolg |
|-------------------------------|---------------|-----------------|-------------|-------------|-----------|---------------------------------|
| Autonomie                     | Verantwortung | Differenzierung | Integration | Regulierung | Offenheit | Ergebnisgrößen                  |
|                               |               | +0,18           | +0,22       |             | -0,18     | Vorwärtsstrategie               |
|                               |               |                 |             |             | +0,18     | Renditestrategie                |
|                               | +0,20         | +0,21           | +0,25       | +0,23       |           | Vollständige Entscheidung       |
|                               |               |                 |             |             |           | Unternehmenserfolg              |

Abb. 50: Der Einfluss Strategischer Orientierungen auf Strategie, Entscheidung und Erfolg (Ergebnisse von Korrelationsrechnungen)

| Merkmale der Führungsstruktur | Strategie, Entscheidung, Erfolg |                  |                           |                    |
|-------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|
|                               | Vorwärtsstrategie               | Renditestrategie | Vollständige Entscheidung | Unternehmenserfolg |
| Autonomie                     | -,08<br>(,33)                   | ,02<br>(,84)     | ,12<br>(,14)              | ,11<br>(,19)       |
| Verantwortung                 | ,07<br>(,40)                    | -,08<br>(,35)    | ,13<br>(,10)              | -,13<br>(,11)      |
| Differenzierung               | ,16<br>(,08)                    | -,10<br>(,26)    | ,07<br>(,45)              | -,07<br>(,43)      |
| Integration                   | ,19<br>(,02)                    | ,07<br>(,39)     | ,18<br>(,02)              | ,14<br>(,10)       |
| Regulierung                   | -,06<br>(,46)                   | -,05<br>(,57)    | ,11<br>(,18)              | ,01<br>(,91)       |
| Offenheit                     | -,15<br>(,07)                   | ,16<br>(,06)     | -,12<br>(,15)             | -,13<br>(,11)      |
| Multiple Korrelation R        | ,32                             | ,24              | ,37                       | ,24                |

Abb. 51: Regressionsmodelle. Angegeben sind die standardisierten Regressionskoeffizienten, in der Klammer: Signifikanzwerte. Mitarbeiterzahl logarithmischer Maßstab. Übrige Variablen, Skalen mit Werten zwischen 1 und 7

| Abhängige Variable<br>Unternehmenserfolg | Nicht standardisierte<br>Koeffizienten |                | Standardisierte<br>Koeffizienten | T                               | Signifikanz |
|--|--|----------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------|
|  | B                                      | Standardfehler | Beta                             |                                 |             |
| Konstante                                | 6,835                                  | ,610           |                                  | 11,205                          | ,000        |
| Abhängigkeit                             | -,197                                  | ,051           | -,288                            | -3,876                          | ,000        |
| Wettbewerbsintensität                    | -,066                                  | ,053           | -,090                            | -1,250                          | ,213        |
| Feindseligkeit                           | -,157                                  | ,044           | -,263                            | -3,533                          | ,001        |
| Unternehmensgröße (ln)                   | ,124                                   | ,054           | ,166                             | 2,314                           | ,022        |
| Autonomie                                | ,015                                   | ,055           | ,019                             | ,267                            | ,790        |
| Verantwortlichkeit                       | -,090                                  | ,042           | -,148                            | -2,157                          | ,033        |
| Differenzierung                          | -,058                                  | ,048           | -,090                            | -1,204                          | ,231        |
| Integration                              | ,094                                   | ,050           | ,130                             | 1,864                           | ,064        |
| Regulierung                              | ,019                                   | ,037           | ,040                             | ,516                            | ,607        |
| Offenheit                                | -,066                                  | ,036           | -,132                            | -1,842                          | ,068        |
| Risiko gering, Vorsicht hoch             | ,174                                   | ,167           | ,091                             | 1,038                           | ,301        |
| Risiko hoch, Vorsicht, gering            | ,130                                   | ,162           | ,072                             | ,805                            | ,422        |
| Risiko hoch, Vorsicht hoch               | ,469                                   | ,172           | ,243                             | 2,733                           | ,007        |
| Statistische Kennwerte                   | R                                      | R-<br>Quadrat  | Korrigiertes R-<br>Quadrat       | Standardfehler des<br>Schätzers |             |
|  | ,628                                   | ,395           | ,340                             | ,67397                          |             |

Abb. 52: Interaktionseffekt Risiko und Vorsicht unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Standardisierte<br>Regressionskoeffizienten |              |           |
|---|---|--------------|-----------|
|   | Vorsicht                                    | Proaktivität | Intuition |
| Feindliche Umwelt                         | 0,27  |              |           |
| Freundliche Umwelt                        | 0,11  |              |           |
| Starker Wettbewerb                        |   | 0,00         |           |
| Geringer Wettbewerb                       |   | 0,18         |           |
| Geringe Abhängigkeit                      |   |              | 0,25      |
| Starke Abhängigkeit                       |   |              | 0,10      |

Abb. 53: Handlungssituation und Handlungsdisposition. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Jeweils berücksichtigt sind die Einflüsse der sonstigen Umweltfaktoren und der Unternehmensgröße

| Abhängige Variable:<br>Unternehmenserfolg | Nicht standardisierte<br>Koeffizienten |                          | Stan-<br>dardi-<br>sierte<br>Koeffi-<br>zienten | T      | Signifi-<br>kanz |
|---|--|--------------------------|---|--------|------------------|
|   | b                                      | Stan-<br>dardfeh-<br>ler | β   |        |                  |
| Konstante                                 | 5,032                                  | ,132                     |   | 38,060 | ,000             |
| Risiko gering, Vorsicht hoch              | ,124                                   | ,180                     | ,066  | ,685   | ,494             |
| Risiko hoch, Vorsicht, gering             | ,121                                   | ,178                     | ,066  | ,679   | ,498             |
| Risiko hoch, Vorsicht hoch                | ,513                                   | ,182                     | ,270  | 2,815  | ,005             |
| Konstante                                 | 5,035                                  | ,141                     |   | 35,691 | ,000             |
| Intuition gering, Analyse hoch            | ,189                                   | ,178                     | ,109  | 1,058  | ,291             |
| Intuition hoch, Analyse gering            | ,146                                   | ,187                     | ,080  | ,785   | ,434             |
| Intuition hoch, Analyse hoch              | ,444                                   | ,200                     | ,219  | 2,228  | ,027             |
| Konstante                                 | 5,089                                  | ,125                     |   | 40,653 | ,000             |
| Proaktivität gering, Anpassung hoch       | -,070                                  | ,174                     | -,038   | -,405  | ,686             |
| Proaktivität hoch, Anpassung gering       | ,356                                   | ,170                     | ,201  | 2,099  | ,037             |
| Proaktivität hoch, Anpassung hoch         | ,255                                   | ,193                     | ,121  | 1,324  | ,187             |

Abb. 54: Interaktionseffekt gegensätzlicher Handlungsdispositionen

**Deskriptive Statistiken**

Abhängige Variable: Unternehmenserfolg Extremgruppen

| Risikoorientierung | Vorsicht     | Mittelwert | Standardabweichung | N  |
|--------------------|--------------|------------|--------------------|----|
| risikoavers        | unvorsichtig | 1,4667     | ,51640             | 15 |
|                    | vorsichtig   | 1,4583     | ,50898             | 24 |
|                    | Gesamt       | 1,4615     | ,50504             | 39 |
| risikofreudig      | unvorsichtig | 1,4583     | ,50898             | 24 |
|                    | vorsichtig   | 1,9000     | ,30779             | 20 |
|                    | Gesamt       | 1,6591     | ,47949             | 44 |
| Gesamt             | unvorsichtig | 1,4615     | ,50504             | 39 |
|                    | vorsichtig   | 1,6591     | ,47949             | 44 |
|                    | Gesamt       | 1,5663     | ,49860             | 83 |

**Tests der Zwischensubjekteffekte**

Abhängige Variable: Unternehmenserfolg Extremgruppen

| Quelle                      | Quadratsumme vom Typ III | df | Mittel der Quadrate | F       | Signifikanz |
|-----------------------------|--------------------------|----|---------------------|---------|-------------|
| Korrigiertes Modell         | 2,936 <sup>a</sup>       | 3  | ,979                | 4,430   | ,006        |
| Konstanter Term             | 197,401                  | 1  | 197,401             | 893,680 | ,000        |
| rrisiko                     | ,939                     | 1  | ,939                | 4,251   | ,043        |
| rvors                       | ,939                     | 1  | ,939                | 4,251   | ,043        |
| rrisiko * rvors             | 1,013                    | 1  | 1,013               | 4,584   | ,035        |
| Fehler                      | 17,450                   | 79 | ,221                |         |             |
| Gesamt                      | 224,000                  | 83 |                     |         |             |
| Korrigierte Gesamtvariation | 20,386                   | 82 |                     |         |             |

a. R-Quadrat = ,144 (korrigiertes R-Quadrat = ,111)

Abb. 55: Varianzanalyse Erfolgreiche Unternehmen nach Risikoorientierung und Vorsichtsorientierung (die Werte der abhängigen Variablen schwanken zwischen 1 und 2, wobei 1 bedeutet: kein Unternehmen ist erfolgreich und 2 bedeutet: alle Unternehmen sind erfolgreich)

---

| Variablen               | Quellen                                  |
|-------------------------|--|
| Handlungsorientierungen | Miller 1987, Kreiser/Marino/Weaver 2002b |
| Umweltvariablen         | Khandwalla 1976                          |
| Führungsstrukturen      | Martin 1995, 2004b                       |
| Entscheidungsverhalten  | Fredrickson/Mitchell 1984                |
| Unternehmenserfolg      | Khandwalla 1976                          |
| Strategievariablen      | Martin 2005                              |

Abb. 56: Verwendete Quellen für die Zusammenstellung der in der Befragung zum Zuge kommenden Skalen<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Die Items zur Bestimmung der in unserer Studie verwendeten Variablen wurden primär aus den angeführten Quellen entnommen (sowie ergänzend aus der im Text angeführten empirischen Literatur). Verschiedentlich mussten einige Modifikationen vorgenommen werden, um sie dem deutschen Kontext anzupassen. Die Formulierung der „Gegenpositionen“ musste weitgehend neu entwickelt werden.

---

## **7 Anhang 2: Fragebogen und Grundauszählung**



Im Folgenden haben Sie die Möglichkeit, je nachdem zu welcher Antwort Sie stärker tendieren, **eine** von sieben Antwortmöglichkeiten auszuwählen. Wenn Sie z.B. etwas stärker zu einer links- als zu einer rechtsseitigen Aussage neigen, wäre das dritte Kästchen von links anzukreuzen (      ), wenn Sie dagegen voll und ganz einer auf der rechten Seite stehenden Aussage zustimmen, setzen Sie das Kreuz ganz rechts (      ).

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung der **strategischen Ausrichtung** Ihres Unternehmens. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

|  |      |      |      |      |      |      |      |  |
|--|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Wir konzentrieren uns auf die Pflege unserer bestehenden Absatzmärkte.   | 6,5  | 23,1 | 16,0 | 13,0 | 19,5 | 16,0 | 5,9  | Wir verfolgen eine strikte Wachstumsstrategie.   |
| Unser Unternehmen versteht sich als etabliertes, in bereits bestehenden Märkten verankertes Unternehmen.                   | 34,5 | 35,1 | 13,7 | 5,9  | 5,9  | 4,1  | 0,6  | Unser Unternehmen versteht sich als Pionierunternehmen.  |
| Die Unternehmensrendite ist nur eines von mehreren anderen gleich wichtigen Zielen.  | 6,0  | 20,8 | 17,9 | 11,9 | 16,1 | 17,9 | 9,5  | Im Vordergrund unserer Unternehmensstrategie steht die Unternehmensrendite.                    |
| Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil darin, dass wir speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten. | 27,4 | 31,7 | 13,1 | 16,7 | 3,6  | 4,9  | 1,8  | Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in möglichst niedrigen Kosten.                           |
| Wir konzentrieren uns auf bewährte Produkte, die wir kontinuierlich verbessern.  | 16,7 | 20,2 | 15,5 | 17,9 | 14,9 | 9,5  | 5,4  | Wir bieten ständig neue, äußerst innovative Leistungen an.                                     |
| Wir investieren eher wenig in Forschung und Entwicklung.   | 14,8 | 18,9 | 14,2 | 15,4 | 16,0 | 14,2 | 6,5  | Wir investieren sehr viel in Forschung und Entwicklung.  |
| Wir bieten eine breite Produktpalette an.  | 16,5 | 25,9 | 15,9 | 9,4  | 11,2 | 13,5 | 7,6  | Wir konzentrieren uns auf wenige ausgesuchte Produkte.   |
| Wir suchen Wettbewerbsvorteile durch enge Kooperation mit anderen Unternehmen.   | 3,6  | 10,7 | 20,2 | 12,5 | 13,1 | 27,4 | 12,5 | Wir konzentrieren uns auf die eigenen Stärken.   |
| Wir agieren auf einem regionalen Markt.  | 14,7 | 10,0 | 2,9  | 5,9  | 4,1  | 15,9 | 46,5 | Wir verstehen uns als überregionales Unternehmen.  |
| Wir investieren sehr viel in die Marktkommunikation.   | 5,3  | 13,0 | 10,7 | 20,1 | 16,0 | 23,7 | 11,2 | Wir investieren eher wenig in die Marktkommunikation.  |
| Eine wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Kunden- und Serviceorientierung.                      | 11,1 | 16,0 | 12,3 | 39,5 | 4,9  | 8,6  | 7,4  | Die wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Qualität unserer Produkte. |

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **ökonomischen Umfeldes**, in dem sich Ihr Unternehmen befindet. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

|   |      |      |      |      |      |      |      |   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|---|
| Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher, es gibt keine Gefährdung für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens.   | 2,4  | 12,4 | 11,8 | 22,5 | 21,3 | 21,3 | 8,3  | Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher, es existieren sehr große Bedrohungen, die das Überleben und Gedeihen des Unternehmens gefährden.                 |
| Das wirtschaftliche Umfeld bietet viele Investitions- und Marktmöglichkeiten.   | 6,0  | 13,1 | 19,6 | 16,1 | 23,2 | 13,7 | 8,3  | Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr „stressig“, es ist sehr schwer, zu bestehen.  |
| Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.  | 2,4  | 8,9  | 18,5 | 29,2 | 17,9 | 18,5 | 4,8  | Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig.  |
| Falsche Produkt- und Preisentscheidungen haben normalerweise nur relativ geringe Auswirkungen auf unsere Marktposition.   | 0,6  | 8,9  | 11,8 | 21,3 | 29,0 | 23,1 | 5,3  | Selbst kleine Fehler bei Produkt- und Preisentscheidungen ziehen erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich.   |
| Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein eher geringer Wettbewerb.  | 1,2  | 0,6  | 6,5  | 7,7  | 14,2 | 33,7 | 36,1 | Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein scharfer Wettbewerb.   |
| Unsere Absatzmärkte reagieren relativ träge auf die Wettbewerbsstrategien der Marktteilnehmer.  | 1,8  | 10,1 | 9,5  | 13,1 | 22,6 | 28,6 | 14,3 | Um auf unseren Absatzmärkten bestehen zu können, ist es notwendig, das Verhalten der Wettbewerber genau zu beobachten und auf deren Verhalten rasch zu reagieren. |
| Unser Unternehmen ist den Vorgängen im wirtschaftlichen Umfeld weitgehend ohnmächtig ausgeliefert.  | 9,5  | 15,4 | 20,1 | 20,1 | 20,1 | 11,8 | 3,0  | Unser Unternehmen ist in der Lage, sein wirtschaftliches Umfeld in seinem Sinne zu beeinflussen.  |
| Unser Unternehmen ist wirtschaftlich stark von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) abhängig.   | 15,4 | 32,5 | 19,5 | 14,2 | 8,9  | 6,5  | 3,0  | Unser Unternehmen ist wirtschaftlich von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) weitgehend unabhängig.  |
| Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist stark davon abhängig, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden (z.B. einem ganz bestimmten unserer Hauptabnehmer) auch gut geht. | 5,3  | 29,0 | 16,6 | 13,6 | 12,4 | 14,2 | 8,9  | Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist nicht sehr eng daran geknüpft, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden auch gut geht.                                 |

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **Entscheidungsstils**, der in Ihrem Unternehmen gepflegt wird. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob eher die Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite zutrifft.

|  |      |      |      |      |      |      |      |   |
|--|------|------|------|------|------|------|------|---|
| Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.               | 6,5  | 20,7 | 21,3 | 30,8 | 15,4 | 4,7  | 0,6  | Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ hohes Risiko bergen.   |
| Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Schritt für Schritt vorgehen.      | 4,2  | 30,4 | 22,6 | 10,7 | 18,5 | 11,3 | 2,4  | Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir sehr rasch und umfangreich vorgehen.  |
| Unser Marktverhalten ist durch vorsichtiges Vorgehen gekennzeichnet.                         | 3,6  | 21,3 | 14,8 | 19,5 | 23,1 | 14,8 | 3,0  | Unser Marktverhalten ist durch mutiges Vorgehen gekennzeichnet.   |
| Bei der Planung unseres Vorgehens wird sehr stark auf die Risiken geachtet.                  | 8,3  | 18,3 | 13,6 | 22,5 | 23,1 | 11,8 | 2,4  | Bei der Planung unseres Vorgehens geht es vor allem um die Chancen.   |
| Bei der Planung unseres Vorgehens werden immer Alternativpläne entwickelt.                   | 5,3  | 20,7 | 23,7 | 26,6 | 11,8 | 8,9  | 3,0  | Bei der Planung unseres Vorgehens werden keine Alternativpläne entwickelt.  |
| Die Planung unseres Vorgehens umfasst auch Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen. | 6,5  | 25,4 | 28,4 | 20,7 | 12,4 | 5,3  | 1,2  | Die Planung unseres Vorgehens umfasst keine Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.   |
| Bei der Einführung neuer Produkte und Konzepte folgen wir häufig der Konkurrenz.             | 0,6  | 7,7  | 8,9  | 14,3 | 24,4 | 28,0 | 16,1 | Bei der Einführung von neuen Produkten versuchen wir immer der Konkurrenz voraus zu sein.   |
| Wir sind sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse genau zu kennen und zu erfüllen.         | 22,6 | 27,4 | 14,3 | 10,1 | 10,1 | 10,1 | 5,4  | Wir versuchen nicht nur die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sondern sind auch sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse selbst zu beeinflussen. |
| Wir bewegen uns vor allem auf unseren angestammten Geschäftsfeldern.                         | 14,8 | 23,7 | 13,6 | 12,4 | 14,2 | 14,8 | 6,5  | Wir sind ständig darum bemüht, neue Geschäftsfelder zu erschließen.   |

|  |      |      |      |      |      |      |      |  |
|--|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Wir versuchen mit der Konkurrenz gut auszukommen und mit ihr zusammenzuarbeiten.   | 5,3  | 20,1 | 21,9 | 24,3 | 11,2 | 13,0 | 4,1  | Wir verfolgen eine harte Wettbewerbsstrategie.   |
| Im Vordergrund unserer Produktentwicklung steht zunächst die Produktidee (Innovativität des Produktes, Qualität usw.)  | 3,0  | 5,4  | 6,0  | 14,4 | 25,7 | 31,1 | 14,4 | Bei unserer Produktentwicklung bemühen wir uns primär darum, auf die vorhandenen Kundenbedürfnisse einzugehen.                                   |
| Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann dosieren wir den Mitteleinsatz (Investitionen, Personal, Arbeitszeit), Schritt für Schritt angepasst an den sich abzeichnenden Erfolg. | 10,2 | 35,3 | 24,0 | 8,4  | 12,6 | 7,8  | 1,8  | Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann von Anfang an mit Nachdruck und hohem Mitteleinsatz.   |
| Die strategische Entscheidungsfindung wird durch keine Entscheidungsmethoden unterstützt.  | 13,8 | 24,6 | 19,2 | 19,8 | 13,8 | 6,0  | 3,0  | Die strategische Entscheidungsfindung wird umfassend durch den Einsatz von Entscheidungsmethoden unterstützt.                                    |
| Die strategische Entscheidungsfindung folgt keinem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.   | 19,5 | 33,7 | 18,9 | 10,7 | 5,3  | 8,9  | 3,0  | Die strategische Entscheidungsfindung folgt einem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.  |
| Bei der Situationsanalyse strategischer Entscheidungen wird auf den Einsatz von Analysemethoden und Prognoseverfahren verzichtet.  | 21,9 | 30,8 | 18,9 | 11,8 | 7,7  | 7,7  | 1,2  | Die Situationsanalyse strategischer Entscheidungen basiert auf dem Einsatz von methodisch anspruchsvollen Analysemethoden und Prognoseverfahren. |
| Die strategische Entscheidungsfindung stützt sich primär auf das Erfahrungswissen der Entscheider.   | 14,4 | 24,6 | 22,2 | 24,0 | 7,2  | 6,6  | 1,2  | Die strategische Entscheidungsfindung stützt sich primär auf Daten und Fakten.   |
| Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt sehr stark die Intuition der Entscheider.   | 6,0  | 15,5 | 17,9 | 19,6 | 15,5 | 20,8 | 4,8  | Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt primär Argumente und Gegenargumente.  |
| Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen finden auch Gefühle und das individuelle Gespür Beachtung.   | 4,8  | 17,9 | 31,0 | 18,5 | 12,5 | 11,9 | 3,6  | Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen kommen nur Gesichtspunkte zum Tragen, die sich klar und deutlich benennen lassen.              |

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung **einer ganz konkreten** Entscheidung. Bitte betrachten Sie diejenige strategisch bedeutsame Entscheidung, die Sie zuletzt getroffen haben (die Umsetzung der Entscheidung sollte schon vollzogen sein).

|   |   |  |
|---|---|--|
| Bitte geben Sie an, um welche Art der Entscheidung es sich bei dieser konkreten Entscheidung handelte.  | 31,7 Größere Investition<br>23,6 Einführung eines neuen Produktes<br>14,6 Personalentscheidung<br>10,2 Standortentscheidung | 1,3 Kapitalerhöhung<br>15,3 Erschließung eines neuen Marktes (z.B. Internationalisierung)<br>3,8 Sonstige:.....                        |
| Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr spät erkannt.   | 1,2 6,0 11,3 13,7 21,4 24,4 22,0  | Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr frühzeitig erkannt.  |
| Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu befassen, ergab sich aus Überlegungen innerhalb des Führungskreises.   | 29,8 30,4 13,7 5,4 7,7 10,1 3,0   | Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu befassen, wurde uns von außen aufgedrängt.  |
| Es herrschte kein Problemdruck, so dass sehr viel Zeit zur Verfügung stand, sich dem Problem zu widmen.   | 10,7 19,0 17,9 13,7 17,9 14,9 6,0   | Der Problemdruck machte es notwendig, sehr rasch zu entscheiden und zu handeln.  |
| Es wurden von vornherein nur sehr wenige Handlungsmöglichkeiten ins Auge gefasst.   | 4,2 14,4 10,8 15,0 15,0 25,1 15,6   | Es wurde sehr offen über ganz unterschiedliche und auch konträre Handlungsmöglichkeiten diskutiert.                                    |
| Eine ausführliche Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten fand nicht statt.  | 1,8 4,8 4,8 9,0 19,2 38,3 22,2  | Die Handlungsmöglichkeiten wurden sehr intensiv gegeneinander abgewogen.   |
| In die Entscheidungsfindung wurde nur der engste Führungskreis einbezogen.  | 26,8 19,0 10,7 4,2 11,3 16,7 11,3   | In die Entscheidungsfindung wurden (soweit wie möglich) alle von der Entscheidung Betroffenen einbezogen.                              |
| Es erfolgte keine eindeutige und unmissverständliche Festlegung auf eine bestimmte Person, die für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist. | 3,0 7,7 7,1 3,6 15,5 23,2 39,9  | Es wurde eindeutig und unmissverständlich festgelegt, welche Person für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist. |
| Zum Vorgehen bei der Umsetzung der Entscheidung wurden nur vorläufige Überlegungen angestellt.  | 4,8 11,3 14,9 11,3 19,6 19,0 19,0   | Für die Umsetzung der Entscheidung wurde ein schriftlich fixierter Handlungsplan entworfen.  |
| Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung nicht kontrolliert.   | 0,0 0,0 0,0 3,0 5,4 26,0 64,9   | Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung kontrolliert.  |

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **Unternehmenserfolges**. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

|  |     |     |     |      |      |      |      |   |
|--|-----|-----|-----|------|------|------|------|---|
| Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   | 0,6 | 0,6 | 2,4 | 27,1 | 28,2 | 25,9 | 15,3 | Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   |
| Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                    | 0,0 | 2,4 | 7,1 | 25,9 | 34,1 | 25,3 | 5,3  | Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                    |
| Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche. | 1,2 | 4,1 | 9,5 | 20,1 | 26,0 | 20,7 | 18,3 | Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche. |
| Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                          | 0,0 | 0,6 | 0,6 | 18,2 | 25,9 | 42,9 | 11,8 | Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                          |
| Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit schlechter als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                | 0,6 | 1,8 | 5,3 | 16,6 | 24,3 | 36,7 | 14,8 | Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit besser als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.                                   |
| Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 17,6 | 25,3 | 43,5 | 11,2 | Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.   |

Die folgenden Fragen richten sich auf die Zusammenarbeit der **Führungskräfte, die zum engeren Führungskreis** gehören. Zu diesem Personenkreis rechnet man üblicherweise die folgenden Personen:

- Personen, die normalerweise bei den wichtigen, das Gesamtunternehmen betreffenden Entscheidungen in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden,
- die einen eigenständigen Verantwortungsbereich haben,
- die Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter haben
- und die regelmäßig an Führungsbesprechungen teilnehmen.

### **Führungskreis**

Wie viele Personen gehören zum engeren Führungskreis des Unternehmens?

Median 10%

### **Führung**

Wie viele dieser Personen gehören zur Geschäftsführung, wie viele haben Prokura?

Geschäftsführung

Prokura

Median 4%

Median 3%

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung der **Zusammenarbeit im engeren Führungskreis** Ihres Unternehmens.

| <b>Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?</b>  | Trifft<br>über-<br>haupt<br>nicht zu | Trifft<br>nicht<br>zu | Trifft<br>eher<br>nicht<br>zu | Teils/<br>teils | Trifft<br>eher<br>zu | Trifft<br>zu | Trifft<br>genau<br>zu |
|--|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|--------------|-----------------------|
|  | 1                                    | 2                     | 3                             | 4               | 5                    | 6            | 7                     |
| Die Führungspersonen haben in ihrem Verantwortungsbereich weit reichende Entscheidungsbefugnisse und können Entscheidungen weitgehend selbständig treffen, ohne eine Abstimmung mit anderen Personen herbeiführen zu müssen. | 0,0                                  | 1,2                   | 4,1                           | 21,9            | 20,0                 | 39,1         | 13,6                  |
| Die Führungspersonen müssen ihre Entscheidungen in regelmäßigen Abständen gegenseitig bzw. gegenüber der Unternehmensleitung offen legen und begründen.  | 0,6                                  | 4,2                   | 7,7                           | 13,1            | 17,9                 | 42,3         | 14,3                  |
| Die Zuständigkeiten der Führungspersonen sind klar geregelt, jede Führungsperson hat ihre ihr deutlich zugewiesene Verantwortlichkeit.   | 0,6                                  | 3,0                   | 4,8                           | 10,7            | 21,4                 | 39,9         | 19,6                  |
| Die Führungspersonen beraten gemeinsam ausführlich ihre Vorhaben, Strategien und Zusammenarbeit.   | 1,8                                  | 0,6                   | 2,4                           | 13,7            | 19,6                 | 41,7         | 20,2                  |
| Es existieren detaillierte Verfahrensvorschriften für die Erledigung der Führungsaufgaben und für das Vorgehen beim Treffen von Entscheidungen.  | 11,3                                 | 32,1                  | 15,5                          | 18,5            | 7,1                  | 11,3         | 4,2                   |
| Es ist im Bedarfsfall jederzeit möglich, die herrschenden Verfahrensregeln zu übergehen und so vorzugehen, wie es einem selbst angemessen erscheint.   | 5,5                                  | 16,0                  | 9,2                           | 22,7            | 17,8                 | 22,7         | 6,1                   |
| Über wichtige Entscheidungen wird immer rechtzeitig informiert, die von einer Entscheidung Betroffenen werden in die Entscheidungen immer von Anfang an und vollständig einbezogen.  | 0,0                                  | 1,8                   | 2,4                           | 20,2            | 23,8                 | 41,7         | 10,1                  |
| Es werden alle wichtigen Managementinstrumente (z.B. Deckungsbeitragsrechnung, Kennziffern, Planungsverfahren, Entscheidungsmethoden) angewendet.  | 4,8                                  | 6,6                   | 9,0                           | 18,6            | 16,8                 | 31,1         | 13,2                  |
| Es gibt keine großen Machtungleichgewichte, alle Führungskräfte haben gleichermaßen große Einflussmöglichkeiten zur Bestimmung der Unternehmenspolitik.  | 1,8                                  | 15,0                  | 13,2                          | 15,0            | 23,4                 | 24,0         | 7,8                   |
| Das Führungsklima ist offen und angenehm, es gibt keine Barrieren, die die Kommunikation behindern oder stören.  | 0,0                                  | 0,6                   | 0,6                           | 8,4             | 18,0                 | 47,9         | 24,6                  |



Die folgenden Fragen stellen auf die **Beschäftigungsstruktur** in Ihrem Unternehmen ab.

**Mitarbeiter** (Stammebelegschaft)

|  |   |
|--|---|
| Wie viele Personen sind insgesamt regelmäßig im Unternehmen beschäftigt (ohne Auszubildende, geringfügig Beschäftigte und ohne Leiharbeiter bzw. freie Mitarbeiter)? | (bis 10)=6,4 (11-20)=16,1 (21-40)=25,6<br>(41-60)=20,8 (61-200)=24,4 (>200)=7,7 |
| davon Vollzeitkräfte   | (bis 70%)=5,9 (70-80%)=7,8<br>(80-90%)=16,2 (90-95%)=19,2<br>(>95%)=50,9        |
| Wie viele Personen im Unternehmen haben eine abgeschlossene Hochschulausbildung?   | (bis 2%)=18,6 (2-5%)=19,8 (5-10%)=26,3<br>(10-20%)=18,6 (>20%)=16,8             |
| Wie viele Personen im Unternehmen haben eine abgeschlossene Berufsausbildung (Kaufleute, Facharbeiter u.Ä.)?   | (bis 2%)=18,6 (2-5%)=19,8 (5-10%)=26,3<br>(10-20%)=18,6 (>20%)=16,8             |
| Wie viele Personen im Unternehmen haben keine abgeschlossene Berufsausbildung?   | (bis 30%)=9,9 (30-60%)=16,1 (60-70%)=13,0 (70-80%)=14,9 (>80%)=28,6             |

**Mitarbeiter** (Mitarbeiter in besonderen Beschäftigungsverhältnissen)

|  |                |
|--|----------------|
| Wie viele Leiharbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?             | Median 4%      |
| Wie viele freie Mitarbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?        | Median 4%      |
| Wie viele geringfügig Beschäftigte beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)? | Median 6%      |
| Wie viele Auszubildende beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?            | Median 5%      |
| Mithelfende Familienangehörige   | Median 6%      |
| Sonstige:<br>.....   | ..... Personen |

## Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen

Welche Produkte/Leistungen bietet Ihr Unternehmen an?  
siehe Abbildung 42 im Anhang

---

Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Jahr: siehe Abbildung 40 im Anhang

Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?

- 66% Ja
- 34% Nein

Falls Familienunternehmen: Wer leitet Ihr Unternehmen?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- 16% Die oder der Gründerin/Gründer
- 28% Die erste Generation nach der Gründerin/dem Gründer
- 15% Die zweite Generation nach der Gründerin/dem Gründer
- 27% Spätere Generationen
- 14% Nicht-Familienangehörige

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- 2% Einzelkaufmann
- 0% GbR
- 1% OHG
- 5% KG
- 55% GmbH
- 31% GmbH & Co. KG
- 3% AG
- 2% Sonstiges

Welche Eigentumsverhältnisse sind gegeben?

- 36% Es gibt nur eine Eigentümerin/einen Eigentümer.
- 30% Es gibt eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer und einige weitere Miteigentümerinnen/Miteigentümer mit einem kleineren Anteil.
- 33% Es gibt mehrere Haupteigentümerinnen/Haupteigentümer mit jeweils ähnlichem Anteil.
- 1% Es gibt viele Eigentümerinnen/Eigentümer mit jeweils kleineren Eigentumsanteilen.
- 1% Das Unternehmen befindet sich im Streubesitz.

Falls es eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer gibt:  
Ist die Haupteigentümerin/der Haupteigentümer auch gleichzeitig Mitglied der  
Geschäftsführung?

- 73% Ja
- 27% Nein