

Michael Jünger

**Internes Unternehmenswachstum**

Analyse von Wachstumstreibern  
und empirische Evaluation  
in mittelständischen Unternehmen



Herbert Utz Verlag · München

## **Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Beschorner, Universität Ulm und  
Prof. Dr. Wolfgang Dorow, Europa-Universität Viadrina

Band 151

Zugl.: Diss., Ulm, Univ., 2007

Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek  
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die  
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von  
Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem  
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-  
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-  
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2008

ISBN 978-3-8316-0762-4

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utz.de](http://www.utz.de)

---

## **Inhaltsübersicht**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Grundlegendes zum Unternehmenswachstum .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Wachstumstreiber: Analyse und Hypothesen .....</b>	<b>47</b>
<b>4. Der Mittelstand in Deutschland .....</b>	<b>146</b>
<b>5. Empirische Untersuchung und Hypothesenprüfung .....</b>	<b>156</b>
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>217</b>



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangssituation und Aktualität der Arbeit .....	1
1.2. Zielsetzung und wissenschaftliche Fragestellungen.....	5
1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2. Grundlegendes zum Unternehmenswachstum .....</b>	<b>10</b>
2.1. Eingrenzung des Forschungsbereichs.....	10
2.1.1. Strategie- und Wachstumsforschung.....	10
2.1.1.1. Market-based-view .....	10
2.1.1.2. Resource-based-view .....	14
2.1.2. Erfolgsfaktorenforschung.....	18
2.2. Abgrenzung der Untersuchungsobjekte .....	22
2.2.1. Die Begriffe Betrieb und Unternehmen .....	23
2.2.2. Die Entwicklung des Wachstumsbegriffs .....	25
2.3. Die Formen des Unternehmenswachstums .....	33
2.3.1. Internes Wachstum.....	34
2.3.2. Externes Wachstum.....	35
2.4. Unternehmenswachstum als Folge von Entscheidungen .....	37
2.5. Hemmnisse des Wachstums von Unternehmen .....	40
2.6. Auswahl der Wachstumstreiber für die weitere Untersuchung.....	41
2.7. Zusammenfassung des zweiten Kapitels .....	45
<b>3. Wachstumstreiber: Analyse und Hypothesen .....</b>	<b>47</b>
3.1. Wachstumstreiber und die Stellhebel des Managements .....	47
3.2. Die Unternehmenskultur.....	48
3.2.1. Allgemeine Grundlagen .....	48
3.2.2. Notwendige Begriffsabgrenzung .....	49
3.2.3. Zusammenführung und Hypothesenbildung .....	56
3.3. Die Innovationsorientierung .....	64
3.3.1. Innovationen als Wachstumsmotor .....	64
3.3.2. Begriffliche Grundlagen.....	67
3.3.3. Innovationsprozess und -management .....	74
3.3.4. Impulsgeber für Innovationen .....	77
3.3.5. Zusammenführung und Hypothesenbildung .....	84
3.4. Das Top-Management .....	87
3.4.1. Einführung und aktuelle Herausforderungen.....	87
3.4.2. Begriffliche Grundlagen.....	89
3.4.3. Führungsstile und Führungstechniken .....	91
3.4.3.1. Der Führungsstil als Herausforderung.....	91
3.4.3.2. Management by - Konzepte als Führungstechnik .....	95
3.4.4. Zusammenführung und Hypothesenbildung .....	97

3.5. Die Kundenorientierung .....	98
3.5.1. Theoretische Grundlagen der Kundenorientierung.....	98
3.5.2. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg.....	101
3.5.3. Wirkungsverkettung in der Kundenorientierung .....	103
3.5.4. Zusammenführung und Hypothesenbildung.....	110
3.6. Die Organisation.....	110
3.6.1. Grundlagen und Ziele der Organisation.....	110
3.6.2. Marktorientierte Organisationsgestaltung.....	116
3.6.3. Zusammenführung und Hypothesenbildung.....	120
3.7. Die Qualitätsorientierung .....	122
3.7.1. Historische Entwicklung und Grundlagen .....	122
3.7.2. Der Qualitätsbegriff und Interpretationen.....	127
3.7.3. Qualitätsstrategien und Kundenorientierung .....	130
3.7.4. Zusammenführung und Hypothesenbildung.....	133
3.8. Wirkungszusammenhänge und Modellierungsansatz .....	133
3.9. Die Hypothesen im Überblick und Untersuchungsmodell.....	141
3.10. Zusammenfassung des dritten Kapitels .....	145
<b>4. Der Mittelstand in Deutschland .....</b>	<b>146</b>
4.1. Grundlagen und terminologische Abgrenzung.....	146
4.2. Die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands .....	150
4.3. Der Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm .....	152
4.4. Zusammenfassung des vierten Kapitels .....	154
<b>5. Empirische Untersuchung und Hypothesenprüfung .....</b>	<b>156</b>
5.1. Das grundlegende Untersuchungskonzept .....	156
5.2. Methodik der Untersuchung und Befragung .....	157
5.3. Erhebung und Ergebnisdarstellung.....	160
5.3.1. Datenanalyse der Untersuchungseinheiten .....	160
5.3.2. Importance-Performance-Analyse (IPA) .....	168
5.3.3. Cross-Impact-Analyse (CIA) .....	173
5.3.4. Hypothesenprüfung und Erkenntnisgewinn.....	179
5.3.4.1. Validierung der Wachstumstreiber .....	180
5.3.4.2. Hypothesenprüfung der Unternehmenskultur.....	185
5.3.4.3. Hypothesenprüfung der Innovationsorientierung.....	188
5.3.4.4. Hypothesenprüfung des Top-Managements .....	193
5.3.4.5. Hypothesenprüfung der Kundenorientierung .....	197
5.3.4.6. Hypothesenprüfung der Organisation.....	200
5.3.4.7. Hypothesenprüfung der Qualitätsorientierung .....	203
5.3.5. Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Überblick.....	206
5.4. Konzeption eines Managementinstruments.....	209
5.5. Exploration ausgewählter Variablen .....	212
5.6. Zusammenfassung des fünften Kapitels.....	215

---

<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>217</b>
6.1. Schlussbetrachtung und Untersuchungsergebnisse .....	217
6.2. Ansätze für weitere Forschungsarbeiten .....	224

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>226</b>
-----------------------------------	------------

**Anhang**

Anhang A: Anschreiben der Industrie- und Handelskammer

Anhang B: Anschreiben der Universität Ulm

Anhang C: Fragebogen der Untersuchung





## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangssituation und Aktualität der Arbeit

*„Fast growth is a nice problem to have -  
but a hard one to manage well.“<sup>1</sup>*

Auch wenn sich die Wirtschaftslage in Deutschland im Vergleich zu den Vorjahren verbessert und der Konjunkturmotor wieder Fahrt aufgenommen hat, sehen sich heute viele Unternehmen auf traditionellen Absatzmärkten mit hohen Sättigungsgraden und Überangeboten konfrontiert.<sup>2</sup> Ein scharfer Wettbewerb, der aus Asien und Osteuropa in die heimischen Märkte vordringt, heizt den Preis- und Margenverfall auch in bisher noch gewinnbringenden Geschäftsfeldern und Produktgruppen an. Liberalisierung, Deregulierung und der Abbau von Handelshemmnissen erleichtern zudem den Eintritt in nationale und internationale Märkte und sorgen für mehr Wettbewerb.<sup>3</sup> Nur jedem achten Großunternehmen war es daher in den 90er-Jahren möglich, ein dauerhaftes und profitables Unternehmenswachstum zu erzielen.<sup>4</sup> Die deutschen Industrieunternehmen haben die zurückliegende Wirtschaftskrise dabei sehr unterschiedlich durchlebt und gemeistert.

Auch wenn die dadurch eingeleitete wirtschaftliche Umstrukturierung häufig Initiativen zur Effizienzsteigerung und eine Reduzierung der Mitarbeiterzahlen nach sich zog, ist diese eine der wesentlichen Antriebskräfte für die Erneuerung bestehender Wettbewerbsstrukturen.<sup>5</sup> In der öffentlichen Diskussion rückt die Bedeutung des Wachstums von Unternehmen in den letzten Jahren daher wieder verstärkt in den Mittelpunkt. Beispielhaft kann eine Vielzahl von Wettbewerben für junge, aber auch bereits etablierte, schnell wachsende und besonders innovative Unternehmen, wie „European Fast 500“, „Bayerns Best 50“, der „Entrepreneur des Jahres“, oder auch der „Baden-Württembergische Förderpreis für junge Unternehmen“ angeführt werden. Viele Unternehmen sehen heute im Wachstum eines ihrer wichtigsten Ziele für die nächsten Jahre. Dagegen fast völlig von der Agenda verschwunden sind die beherrschenden Themen vergangener Jahre, wie Restrukturierung, Kostensenkung und Personalabbau, durch die sich kein andauernder Erfolg der Unternehmen eingestellt hat, weshalb neue Pfade des Wachstums gesucht werden.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Hemp (2004), S. 67

<sup>2</sup> Vgl. u.a. Pleissner (2005), S. 14; Wildemann (2004), S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 826

<sup>4</sup> Vgl. Seidensticker (2005), S. 319

<sup>5</sup> Vgl. Herold (1992), S. 2

<sup>6</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 10; Jahn (2005), S. 417; Kröger/Deans (2004), S. 11; Porter (1996), S. 64

Das Wachstum von Unternehmen ist dabei sowohl aus betriebswirtschaftlicher, als auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht von Interesse. Während aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive der Grund des Interesses in der Kardinalfrage des Wohlstands einer Nation und somit in dem damit verbundenen Wirtschaftswachstum durch die Gründung und das Wachstum von Unternehmen begründet liegt, ist Wachstum aus betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise eine spezielle Ausprägung der Unternehmensentwicklung.<sup>7</sup> In Politik und Wirtschaft herrscht dabei ein breiter Konsens, dass ohne Wachstum die Unternehmen den demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft nicht ausreichend gerecht werden können.<sup>8</sup> Basierend auf diesen Einschätzungen beschäftigten sich in den letzten Jahren neuere Publikationen theoretisch und empirisch verstärkt mit dem Themenfeld des Unternehmenswachstums.<sup>9</sup>

Insbesondere aus ökologischer Perspektive wird Wachstum aber auch Kritik ausgesetzt. So beschäftigte sich der „Club of Rome“ in seiner Studie „The Limits to Growth“ bereits im Jahr 1972 mit der Umweltverschmutzung und einem ansteigenden Rohstoffverbrauch als Folgen von starkem Wirtschaftswachstum.<sup>10</sup> Durch diese Arbeit wurde eine Diskussion über nachhaltiges Wirtschaften angestoßen, die bis heute anhält. Dem Konzept der Nachhaltigkeit liegt dabei zugrunde, dass langfristiges Wachstum nur bei einer intakten Umwelt möglich ist,<sup>11</sup> eine praktische Umsetzung aber aufgrund der heute oftmals im Vordergrund stehenden kurz- oder mittelfristigen Wachstumserfolge kaum realisierbar erscheint.<sup>12</sup> Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit, einen Beitrag zur Erklärung und Unterstützung von Unternehmenswachstum zu leisten, wird auf eine weitere Ausführung zur Wachstumskritik verzichtet.

Mit Ausnahme von GUTENBERG, der sich bereits im Jahr 1942 in seinem Aufsatz „Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen“ mit einigen grundsätzlichen Herausforderungen des Unternehmenswachstums beschäftigt hat,<sup>13</sup> stellte WITTMANN noch im Jahr 1961 zumindest für den deutschsprachigen Raum fest, dass die Theorie des Unternehmenswachstums als ein „weißer Fleck“ auf der Landkarte der betriebswirtschaftlichen Forschung erscheint.<sup>14</sup> International dagegen können die Veröffentlichungen von PENROSE (1955, 1959) „Limits to the Growth and Size of Firms“ und „The Theory of the Growth of the Firm“ sowie

---

<sup>7</sup> Vgl. Reiterer (2003), S. 1; Zahn (1971), S. 11 f

<sup>8</sup> Vgl. Pleissner (2005), S. 14

<sup>9</sup> Vgl. u.a. Stel (2006); Nischalke (2006); Steria Mummert et al. (2006); Santarelli (2005); Mass (2005); Woywode (2004); Seeger/Jung/Hauk (2004); Kröger/Deans (2004); Zook/Seidensticker (2004); Wise/Slywotzky (2003); Glaum et al. (2002); Canals (2000)

<sup>10</sup> Vgl. Herzmann/Seibert (2005), S. 14

<sup>11</sup> Vgl. Wicke (1991), S. 523

<sup>12</sup> Vgl. Herzmann/Seibert (2005), S. 17

<sup>13</sup> Vgl. Gutenberg (1942), S. 148 ff

<sup>14</sup> Vgl. Wittmann (1961), S. 493

von YOUNG (1961) „Keys to Corporate Growth“ als erste wegweisende Arbeiten dieses Themengebietes genannt werden.<sup>15</sup> Verstärkt wurde von wissenschaftlicher Seite das Thema Wachstum bis in die 80er Jahre aufgegriffen.<sup>16</sup> Die wesentlichen Forschungsgebiete waren damals insbesondere die Planung der optimalen Betriebsgröße, die Bewältigung des Wachstumsprozesses, die Nachfragebefriedigung bei schnellem Wachstum und die Kapitalbeschaffung als Wachstumsbarriere.

Nach dem Anfang 2000 eingeleiteten Ende der explosionsartigen Entwicklung der New Economy und der anschließenden radikalen Korrektur der Marktbewertungen<sup>17</sup> stehen heute differenziertere Fragestellungen im Vordergrund: Wo bieten sich profitable Wachstumsmöglichkeiten in bestehenden und neuen Märkten? Welche Ursachen und Wirkungsketten bestehen im Wachstumsprozess? Welche Erfolgsfaktoren gilt es für internes und externes Wachstum zu beachten? Welche gegenseitigen Beeinflussungen existieren unter den Treibern und den Beschränkungen des Wachstums? Welche Management-Stellhebel gibt es für längerfristiges Wachstum?

Aufgrund der thematischen Breite des idealtypischen Phänomens Unternehmenswachstum liefert die betriebswirtschaftliche Theorie dazu bisher nur ein beschränkt verfügbares und teilweise unzureichendes Wissen zu derartigen Fragestellungen.<sup>18</sup> Besonders die (auch empirische) Analyse von Wachstumsunternehmen ist dabei heute „... noch nicht sehr weit entwickelt“.<sup>19</sup> Die vorliegende Arbeit widmet sich daher einer Teilmenge dieser Fragestellungen. Dies erfolgt sowohl vor einem theoretischen Hintergrund, als auch auf der Basis einer empirischen Untersuchung. Dabei sollen die Erfolgsfaktoren bzw. die Treiber des Unternehmenswachstums identifiziert werden, welche mit ihren Stellhebeln das Management bei der Unternehmensführung und bei der Erreichung von Wachstumszielen unterstützen können.

Aufgrund des Umfangs der Thematik Unternehmenswachstum wird die vorliegende Arbeit auf das *interne* Wachstum eingeschränkt. Die Einschränkung auf das Wachstum aus eigener Kraft hat mehrere Gründe. Einerseits wurde das externe Wachstum, also das Wachstum durch Akquisition oder Fusion und damit der Zusammenschluss mit einem Teil oder der Übernahme eines gesamten fremden Unternehmens,<sup>20</sup> in den letzten Jahren in zahlreichen Veröffentlichungen der betriebswirtschaftlichen Literatur untersucht.<sup>21</sup> Andererseits erscheint eine gesonderte

<sup>15</sup> Vgl. Penrose (1955); Penrose (1959/1995); Young (1961)

<sup>16</sup> Vgl. u.a. Kürpick (1981); Küting (1980); Haberlandt (1970); Zahn (1970); Luckan (1970); Kieser (1970); Brenner (1969); Albach (1965); Busse von Colbe (1964a)

<sup>17</sup> Vgl. Rall (2002), S. 4

<sup>18</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 3; Yim (1989), S. 2

<sup>19</sup> Harms (2004), S. 21

<sup>20</sup> Vgl. Wiedmann/Hennigs/Gaßmann (2006), S. 11; Brockhoff (1966), S. 37

<sup>21</sup> Vgl. u.a. Becker (2004); Child/Faulkner/Pitkethly (2003); Lemire/Rovit (2003); Gaughan (2002); Hitt/Harrison/Ireland (2001); Haag (1995); Gerpott (1993); Jung (1993)

Behandlung von internem und externem Wachstum als notwendig, da sich die Problemstellungen und Managementaufgaben in den beiden Wachstumsarten wesentlich voneinander unterscheiden.

Eine besondere Würdigung erhalten in dieser Ausarbeitung mittelständische Unternehmen. Dies ist insofern von Bedeutung, als bei Großunternehmen früher alleine bereits die Größe als „conditio sine qua non“ für wirtschaftliche Effizienz und Leistungsfähigkeit galt. Man war davon überzeugt, dass kleinere Unternehmen nur durch Beihilfen, Produktionsquoten und Preisfestsetzungen gegen den Einfluss der Großunternehmen geschützt werden können bzw. auch nur einen limitierten Zugang zu Ressourcen besitzen.<sup>22</sup> Sprach Karl MARX (1818-1883) noch von dem unvermeidbaren Untergang des Mittelstands, konnte diese These aber bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts aufgrund der existenziellen Konstanz des Mittelstands widerlegt werden. Diese besagt, dass zwar der einzelne Betrieb nicht ewig Bestand hat, die Gesamtheit der mittelständischen Unternehmen in ständig wechselnder Zusammensetzung sich aber als Einheit durchsetzen.<sup>23</sup>

Die im empirischen Teil dieser Arbeit betrachteten Unternehmen können zudem weitenteils als unabhängige Unternehmen bezeichnet werden. Derartige Unternehmen sind in ihrer Planung, ihren Entscheidungen, der Produktion und den Investitionen nicht an übergeordnete Entscheidungsinstanzen oder andere wirtschaftliche Einheiten gebunden, was auch zu Interessenkonflikten führen kann.<sup>24</sup>

Auch in der aktuellen internationalen Literatur zum Thema Unternehmenswachstum ist ein Trend zur Erklärung des Wachstums kleiner und mittlerer Unternehmen erkennbar.<sup>25</sup> Diese Entwicklung lässt sich dabei einerseits auf die zunehmende Anerkennung des Beitrags dieser Unternehmen zur Wirtschaftsleistung zurückführen, wo neben Beschäftigungseffekten auch ein wesentlicher Beitrag zur Erneuerung regionaler Wirtschaftsstrukturen erwartet wird.<sup>26</sup> Andererseits führen die heute oftmals starken Bemühungen größerer Kapitalgesellschaften für ein externes Wachstum zu Konzentrationstendenzen auf nationalen und internationalen Märkten, wodurch gerade der Mittelstand unter erheblichen Existenz- und Wettbewerbsdruck gerät. Zur Wahrung der Unabhängigkeit sind diese Unternehmen daher in besonderem Maße auf ein internes Wachstum angewiesen. Für Experten aus dem Mittelstand ist Wachstum damit „das Thema schlecht hin“.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Gibb/Davies (1990), S. 15; Bade (1985), S. 1; Galbraith (1973), S. 303 ff

<sup>23</sup> Vgl. Kugler/Zickert (2005), S. 17

<sup>24</sup> Dazu auch: vgl. Wöhe/Döring (2002), S. 86 ff; Bade (1985), S. 18 f

<sup>25</sup> Vgl. u.a. Wiedmann/Hennigs/Gaßmann (2006); Kugler/Zickert (2005); Leendertse/Schaudwet (2005); Walther (2004); Reuber/Fischer (2004); Engel/Rothgang/Trettin (2004); Walther (2003); Orth (2002); Haefner (2000); Gruber (2000); Daschmann (1994)

<sup>26</sup> Vgl. Gibb/Davies (1990), S. 15 f

<sup>27</sup> Vgl. Wiedmann/Hennigs/Gaßmann (2006), S. 48

Nicht zuletzt bestätigt auch die Einführung des neuen Mittelstandsindex GEX (German Entrepreneurial Index) durch die Deutsche Börse im Januar 2005 das besondere Interesse an mittelständischen Unternehmen in Deutschland.<sup>28</sup> Der GEX verleiht dabei insbesondere börsennotierten, mittelständischen Unternehmen eine höhere Visibilität und langfristig auch eine stärkere Aufmerksamkeit bei Analysten, welche heute gerade im Mittelstand nur eine geringe Durchdringung aufweisen.

## 1.2. Zielsetzung und wissenschaftliche Fragestellungen

Auf Basis der beschriebenen Ausgangssituation befasst sich die vorliegende Arbeit mit dem internen Unternehmenswachstum. Konkretes Ziel dieser theoretischen und empirischen Untersuchung ist ein wissenschaftlicher Beitrag zur Erfolgsgrundlage und Steuerung des internen Wachstums von Unternehmen. Diese Ausarbeitung soll dabei sowohl zu den Ursachen und Arten des Unternehmenswachstums Stellung beziehen, vor allem aber die Treiber des internen Wachstums identifizieren und deren Steuerbarkeit aufzeigen.

Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse ist dabei nicht Gegenstand dieser Arbeit und wird nur in Ansätzen berücksichtigt. Auch die in der Literatur teilweise behandelten gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen des Unternehmenswachstums und die Frage, inwieweit die einzelwirtschaftliche Wachstumstheorie Grundlage der volkswirtschaftlichen Makroökonomie ist,<sup>29</sup> muss aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit ausgeblendet bleiben.

Die dieser Dissertation zugrundeliegenden Themen lassen sich schwerpunktmäßig in drei zentralen wissenschaftlichen Fragestellungen formulieren, welche im Verlauf der Untersuchung in Hypothesen konkretisiert werden:

- Was sind die Erfolgsfaktoren bzw. die Wachstumstreiber des internen Unternehmenswachstums, und wie beeinflussen sie es?
- Welche gegenseitigen Beziehungen bestehen unter diesen Faktoren, und durch welche geeigneten Management-Stellhebel kann die Unternehmensführung diese Faktoren beeinflussen, um ein Unternehmenswachstum zu unterstützen?
- Kann die identifizierte Modellbeziehung durch eine empirische Untersuchung am Beispiel des Mittelstands des Wirtschaftsstandortes Ulm/Neu-Ulm gestützt werden?

Bei Fragestellung eins geht es um die Erkenntnis, welche Faktoren innerhalb der Unternehmen verankert sind und vom Management gezielt beeinflusst werden können, um Unternehmenswachstum zu begünstigen. Es handelt sich demnach sowohl im theoretischen als auch im empirischen Teil um eine Strategie- und Erfolgsfaktoren-

---

<sup>28</sup> Vgl. Deichmann/Richter (2005), S. 38; Deutsche Börse (2004)

<sup>29</sup> Vgl. Penrose (1960), S. 6 f

renforschung, welche die Wachstumstreiber für Unternehmenswachstum identifiziert. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Treiber des internen Wachstums. In Anlehnung an SEEGER/JUNG werden dabei die Begriffe Erfolgsfaktor und Wachstumstreiber als Einflussgrößen auf das Unternehmenswachstum synonym verwendet.<sup>30</sup> Aufgrund des hohen praktisch-normativen Bezugs kann die vorliegende Arbeit auch allgemein der Managementforschung zugeordnet werden.

Fragestellung zwei knüpft direkt an die identifizierten Erfolgsfaktoren an. In der Managementforschung werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht, die sich aus der Beeinflussung bestimmter Indikatoren ergeben.<sup>31</sup> Da sich die bereits bestehende Literatur zu vergleichbaren Fragestellungen zumeist auf die Erklärung einzelner Erfolgsfaktoren beschränkt, oder als praxisorientierte Managementratgeber auf deren empirische Bestätigung verzichtet,<sup>32</sup> geht die vorliegende Arbeit über diese Ansätze hinaus, erarbeitet eine Einflusststruktur für mehrere Wachstumstreiber und bildet diese in einer Modellbeziehung ab. Neben der Ausrichtung der Wachstumstreiber auf das Unternehmenswachstum und der wechselseitigen Beziehung dieser Faktoren selbst, beinhaltet die Modellbeziehung dabei auch ein Bündel an Management-Stellhebeln, welche die Wachstumstreiber operationalisieren.

In letzter Konsequenz führt das hier erarbeitete Modell somit zu einem unterstützenden Managementinstrumentarium, um abwägen zu können, welche Stellhebel eingesetzt werden sollten, um internes Unternehmenswachstum zu begünstigen. Nicht zuletzt steht in der Praxis an dieser Stelle auch der Kostenaspekt alternativer Maßnahmen und damit die Allokation von Ressourcen im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung.<sup>33</sup> Eine Einschränkung findet die Modellbeziehung darin, dass zwar Aussagen über die Richtung und das Vorhandensein von Einflüssen getroffen werden können, nicht aber über ihre tatsächliche quantitative Stärke.

Da in der Modellierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen das Erkennen und Gestalten im Vordergrund stehen, ist die vorliegende Untersuchung dem steuernden Ziel der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Grundgedanke dieses Zieles ist dabei das Entdecken bzw. Konstruieren, die Bereicherung und ggf. die Substitution von Konzepten, Theorien und Methoden.<sup>34</sup> Ferner gilt es, in den Wirtschaftswissenschaften eine theoretische und pragmatische Zielsetzung zu unterscheiden. Das pragmatische Wissenschaftsziel wird dabei auch als Wirtschaftstechnologie bezeichnet. Das hauptsächliche Forschungsinteresse des theoretischen Wissenschaftszieles ist der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang selbst, während in der pragmati-

---

<sup>30</sup> Vgl. Seeger/Jung (2004), S. 17

<sup>31</sup> Vgl. Albers/Hildebrandt (o. J.), S. 9

<sup>32</sup> Vgl. u.a. Berndt (2005); Kaiser (2005); Seeger/Jung/Hauk (2004); Prott (2004); Richthammer (2004); Wahren (2004); Homburg/Stock (2002); Krohmer (1999); Kotzbauer (1992); Rasche (1986)

<sup>33</sup> Dazu auch: vgl. Kaiser (2005), S. 20

<sup>34</sup> Vgl. Raffée (1984), S. 4

schen Orientierung aufgrund der Kenntnisse dieser theoretischen Beziehungen Entscheidungsverfahren angestrebt werden. Diese gilt es dabei als technologische Aussagen in Form einer Ziel/Mittel-Denkhaltung zu formulieren.<sup>35</sup> Diese Unterscheidung macht deutlich, dass die beiden ersten wissenschaftlichen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sowohl dem theoriebildenden, als auch dem wirtschaftstechnologischen Wissenschaftsziel zuzuordnen sind.

Der empirischen Prüfung der Modellbeziehung wird durch die Untersuchung mittelständischer Unternehmen des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm in Fragestellung drei Rechnung getragen, wodurch diese Arbeit auch einen Beitrag zur Mittelstandsforschung leistet. Da regions- und situationsspezifische Umfeldvariablen unternehmerische Entscheidungen beeinflussen,<sup>36</sup> bildet die Darstellung der spezifischen Gegebenheiten des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm die Basis für die empirische Untersuchung. Der Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm erstreckt sich dabei auf die gesamte IHK-Region Ulm (Baden-Württemberg) sowie den Regionalbereich Neu-Ulm der IHK Schwaben (Bayern). Im Rahmen dieser Arbeit wurde somit für den Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm eine Bundesländer übergreifende und in dieser Form bisher einzigartige Untersuchung initiiert, welche aufgrund der Aktualität des Themas bei den beiden genannten Industrie- und Handelskammern auf großes Interesse gestoßen ist und daher auch dankenswerte Unterstützung fand.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung mittels eines ausführlichen Fragebogens<sup>37</sup> wurden dabei insgesamt 429 Geschäftsführer von Unternehmen mit 50 bis 499 Beschäftigten angeschrieben, wovon 131 Fragebögen beantwortet und rückgesendet wurden. Dies entspricht einer sehr guten Rücklaufquote von 30,5%. Durch die Befragung soll dabei der Nachweis geführt werden, dass die identifizierten Wachstumstreiber und die Management-Stellhebel für den Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm angemessen sind und in der Einschätzung von Geschäftsführern, oder zur Teilnahme an der Untersuchung beauftragten Führungskräften, auf Zustimmung stoßen.

Die Wissenschaftstheorien des Logischen Empirismus und des Positivismus gehen dabei davon aus, dass ein solcher Nachweis geführt werden kann. Heute wird jedoch allgemein im Rahmen des von Karl POPPER (1902-1994) geprägten kritischen Rationalismus davon ausgegangen, dass Hypothesen nie endgültig verifiziert werden, sondern, trotz strenger Prüfungen und aufgrund der fortschreitenden Entwicklung der Wissenschaft, nur vorläufig bestehen und sich damit bestenfalls bewähren.<sup>38</sup> Wissenschaftlicher Fortschritt tritt demnach in zwei unterschiedlichen Formen auf: dem Zufluss neuer Hypothesen und dem Abfluss falscher bzw. widerlegter Hypothesen. Aufgrund der Falsifikation kann sich eine Hypothese empirisch

---

<sup>35</sup> Vgl. Chmielewicz (1970), S. 2

<sup>36</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 5

<sup>37</sup> Vgl. Fragebogen im Anhang

<sup>38</sup> Vgl. Popper (1984), S. 8

zwar als ungültig erweisen, wird jedoch nie endgültig bestätigt. Der Zu- bzw. Abfluss von Hypothesen in das Wissenschaftssystem kann dabei sowohl auf kausal-analytischer, als auch auf empirischer Basis erfolgen.

### 1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die dieser Arbeit zugrundeliegenden wissenschaftlichen Fragestellungen entwickelt und eine Einleitung in die Thematik des Unternehmenswachstums vorgenommen (Kapitel 1). Um die aufgeworfenen wissenschaftlichen Fragestellungen mit konkreten Hypothesen zur Modellbeziehung der Wachstumstreiber und Management-Stellhebel des internen Unternehmenswachstums zu hinterlegen, wird im Kapitel 2 zunächst ein theorieorientierter Beitrag zur Strategie- bzw. Wachstumsforschung sowie zur Erfolgsfaktorenforschung von Unternehmen geliefert. Grundlage dieses theoretischen Teils ist die Abgrenzung der für diese Arbeit wichtigen Begrifflichkeiten *Unternehmen* und *Wachstum* sowie die Vorstellung der *empirischen Erfolgsfaktorenforschung*. Auch die möglichen Beschränkungen des unternehmerischen Erfolgs finden an dieser Stelle ihre Berücksichtigung.

Seinen Abschluss findet Kapitel 2 in einer Literaturanalyse, um systematisch die Erfolgsfaktoren des internen Unternehmenswachstums herzuleiten. Kapitel 3 greift diese Literaturanalyse auf und beschäftigt sich mit sechs als wesentlich identifizierten Wachstumstreibern: die Unternehmenskultur, die Innovationsorientierung, das Top-Management, die Kundenorientierung, die Organisation und die Qualitätsorientierung. Ziel dieses Kapitels ist dabei die Thematisierung und Beschreibung dieser für das interne Unternehmenswachstum wichtigen Wachstumstreiber, deren gegenseitigen Wechselbeziehungen und die beeinflussenden Management-Stellhebel. Gemäß des deduktiven Verfahrens im kritischen Rationalismus werden am Ende jedes theoretischen Erklärungsansatzes zu den Wachstumstreibern Hypothesen über die Modellbeziehung abgeleitet. Diese Hypothesen bilden die Basis für das Untersuchungsmodell am Ende des Kapitels 3 sowie für die empirische Untersuchung (Kapitel 5). Die Abgrenzung und Definition bedeutender Begrifflichkeiten ist dabei grundlegend, da nach ATTESLANDER ohne Begriffsdefinition keine Hypothesen formulierbar sind.<sup>39</sup>

Da dem Mittelstand im Rahmen dieser Dissertation eine besondere Berücksichtigung zukommt, widmet sich Kapitel 4 in einem Überblick der gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstands in Deutschland. Im ersten Schritt wird dabei die betriebswirtschaftliche Mittelstandsforschung dargestellt und eine Definition des Mittelstandsbegriffs herbeigeführt. Eine ausführliche Charakterisierung des Mittelstands am Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm schließt dieses Kapitel ab. Die empirische Überprüfung der Hypo-

---

<sup>39</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 36 f



---

thesen sowie die Diskussion der Ergebnisse aus der Auswertung der Fragebögen sind der Schwerpunkt des Kapitels 5. Als Implikation für die unternehmerische Praxis erfolgt am Ende des Kapitels 5 zudem die konzeptionelle Übertragung der Erkenntnisse in ein praktisches Managementinstrument. Dieses Managementinstrument soll die Unternehmensführung dabei unterstützen, internes Unternehmenswachstum zu fördern und zu begünstigen.

Im letzten Teil (Kapitel 6) werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und kritisch geprüft. Ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsarbeiten und eine Schlussbemerkung schließen die Arbeit ab.

# Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Beschorner, Universität Ulm und  
Prof. Dr. Wolfgang Dorow, Europa-Universität Viadrina

- Band 151: Michael Jünger: **Internes Unternehmenswachstum** · Analyse von Wachstumstreibern und empirische Evaluation in mittelständischen Unternehmen  
2008 · 312 Seiten · ISBN 978-3-8316-0762-4
- Band 150: Marion Bretag: **Arbeitszeitflexibilisierung im Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern: eine unternehmungspolitische Analyse**  
2007 · 269 Seiten · ISBN 978-3-8316-0716-7
- Band 149: Tristan Nguyen: **Bilanzielle Abbildung von Finanzderivaten und Sicherungsgeschäften** · Hedge Accounting nach HGB und IAS/IFRS  
2007 · 298 Seiten · ISBN 978-3-8316-0706-8
- Band 148: Caroline Schmalen: **Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie**  
2005 · 297 Seiten · ISBN 978-3-8316-0472-2
- Band 147: Volker Steinhübel: **Strategisches Controlling** · Prozess und System · 3., unveränderte Auflage  
2004 · 312 Seiten · ISBN 978-3-8316-0435-7
- Band 145: Gerhard Gaigl: **Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland** · Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern und Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien  
2003 · 248 Seiten · ISBN 978-3-8316-8476-2
- Band 144: Bernhard Kopp: **Strategisches Marketing der Zeitungsverlage in Deutschland, Österreich und der Schweiz** · Wege und Methoden zur strategischen Neuorientierung · 2., durchgesehene Auflage  
2006 · 410 Seiten · ISBN 978-3-8316-0629-0
- Band 143: Stefan Kuball: **Entwicklung eines integrativen Kennzahlensystems zur strategiegestützten Beurteilung der Schlüsselleistungen einer Organisation**  
2002 · 142 Seiten · ISBN 978-3-8316-8457-1
- Band 142: Bernhard Stockmeyer: **Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie**  
2002 · 243 Seiten · ISBN 978-3-8316-8442-7
- Band 140: Hans Gernot Braun: **Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen**  
2001 · 297 Seiten · ISBN 978-3-8316-8412-0
- Band 139: Jury Witschnig: **Entwicklung eines Führungsinformationssystems für milchverarbeitende Unternehmen**  
2000 · 290 Seiten · ISBN 978-3-8316-8398-7
- Band 138: Jürgen Strohm: **Internationale Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung** · Auswirkungen und Akzeptanz eines ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogenen, weltweiten Ordnungsrahmens  
2000 · 426 Seiten · ISBN 978-3-8316-8380-2

- Band 137: Tillmann Rüsich: **Entfaltung des Leistungspotentials von virtuellen Unternehmen: Einsatzbedingungen und Strategien zur Prävention von Schnittstellenproblemen**  
2000 · 320 Seiten · ISBN 978-3-8316-8374-1
- Band 136: Stephan Schöning: **Entwicklung und Perspektiven der Distributionssysteme im Privatkundengeschäft der deutschen Kreditinstitute** · Eine Analyse der Veränderungsnotwendigkeiten und der Gestaltungsmöglichkeiten von Vertriebswegen und Vertriebsorganisationen  
1998 · 470 Seiten · ISBN 978-3-8316-8338-3
- Band 133: Markus Böning: **Einsatzmöglichkeiten eines lebenszyklusorientierten Controlling von Produktionsanlagen**  
1997 · 260 Seiten · ISBN 978-3-8316-8291-1
- Band 129: Andreas Schmid: **Probleme der Bilanzierung und Bewertung bei Gegengeschäften**  
1997 · 175 Seiten · ISBN 978-3-8316-8252-2
- Band 128: Jana Eberlein: **Der Einfluß der Unternehmensstrategie auf ausgewählte Entscheidungen im Instandhaltungsbereich unter besonderer Berücksichtigung des Controlling**  
1996 · 356 Seiten · ISBN 978-3-8316-8228-7
- Band 125: Andreas Bodemer: **Personalbedarfsermittlungsverfahren** · Analyse der relativen und absoluten Vorteilhaftigkeit der Zeitreihenverfahren für die Ermittlung des zukünftigen quantitativen Soll-Personalbestands  
1995 · 280 Seiten · ISBN 978-3-8316-8162-4
- Band 122: Martin Vogelsang: **Die Macht der Banken** · Ein gesellschaftspolitisches Problem in der Analyse moderner ökonomischer Theorieansätze  
1995 · 262 Seiten · ISBN 978-3-8316-8115-0
- Band 117: Leonhard Wank: **Zur Implementation betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen** · – Barrieren, Hemmnisse, Strategien –  
1994 · 352 Seiten · ISBN 978-3-8316-8065-8
- Band 116: Ralf Jasny: **Marktsimulation mit Hilfe von Präferenzdaten zur kundenorientierten Planung von Vermögensanlageprodukten**  
1994 · 270 Seiten · ISBN 978-3-8316-8064-1
- Band 115: Monika Dungenheim: **Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) in der Ernährungswirtschaft**  
1994 · 322 Seiten · ISBN 978-3-8316-8055-9
- Band 114: Gisela Köberle: **Die Bedeutung der Prozeßkostenrechnung im Entscheidungsablauf des Unternehmens**  
1994 · 180 Seiten · ISBN 978-3-8316-8050-4
- Band 112: Susanne Kanngiesser: **Widersprüche im Konzernbegriff nach dem Dritten Buch des HGB und Divergenzen zur wirtschaftlichen Einheit Konzern**  
1994 · 176 Seiten · ISBN 978-3-8316-8043-6
- Band 101: Peter Wilden: **Erfolgscontrolling und Produktivitätsmanagement**  
1993 · 241 Seiten · ISBN 978-3-8316-8003-0

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · info@utz.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: [www.utz.de](http://www.utz.de)