

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. Beispielsweise 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 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. Kürpich (1981); Kütting (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 Mittelstandsindexes 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 Erfolgsfakto-

<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 Einflussstruktur 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 steuern den Ziel der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Grundgedanke dieses Ziels 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 Wissenschaftsziels 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-Denkaltung 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 Mittelstands begriffs 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.

## 2. Grundlegendes zum Unternehmenswachstum

### 2.1. Eingrenzung des Forschungsbereichs

Das Untersuchungsobjekt der vorliegenden Dissertation bedarf zweier Eingrenzungen im Forschungsbereich. Basierend auf dem wissenschaftlichen Themengebiet gilt es, diese Arbeit neben der Strategie- bzw. Wachstumsforschung auch der Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen. Im Hinblick auf die betrachteten Unternehmen wird im Kapitel 2 und 3 eine allgemeine Perspektive angelegt, wogegen, wie bereits angeklungen, in der empirischen Untersuchung eine Eingrenzung auf mittelständische Unternehmen vorgenommen wird.

#### 2.1.1. Strategie- und Wachstumsforschung

##### 2.1.1.1. Market-based-view

Im Rahmen dieses Abschnittes soll ein Überblick zur Entwicklung der Strategie- bzw. Wachstumsforschung gegeben werden. Im Jahr 1953 verwies WAFFEN-SCHMIDT mit den Worten: „Man mag die romantische Epoche der Betriebswirtschaft aus ‚Soll und Haben‘ vermissen, der rationale Horizont hat sich unerhört verschoben mit der Entwicklung des Großbetriebes und der gewaltigen Monopolgebilde“<sup>40</sup> auf einen eingeleiteten Wandel der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsdisziplin. Doch auch in den letzten Jahrzehnten haben sich die Rahmenbedingungen erneut erheblich verändert.

Getrieben durch die Anforderungen der Unternehmen hat gerade in den letzten Jahren das Interesse an dem Untersuchungsgegenstand *Strategie* wieder verstärkt zugenommen. Eine Begründung hierfür dürfte sein, dass der sich verschärfende globale Wettbewerb und der schnelle technologische Wandel immer neue Herausforderungen an die Unternehmen stellt.<sup>41</sup> Auf der einen Seite ist es für Unternehmen heute nicht mehr ausreichend, sich nur auf die internen Stärken zu fokussieren, ohne den Markt im Auge zu behalten, andererseits jedoch darf eine Strategie nicht nur ein Reagieren auf die Veränderungen des Marktes darstellen.<sup>42</sup> Auf dieser Basis beschreiben HOFER/ SCHENDEL den Strategiebegriff bereits im Jahr 1978 als „... the match an organization makes between its internal resources and skills ... and the opportunities and risks created by its external environment.“<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Waffenschmidt (1953), S. 712

<sup>41</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 118

<sup>42</sup> Vgl. Bachschmidt (2005), S. 1

<sup>43</sup> Hofer/Schendel (1978), S. 12; dazu auch: vgl. Grant (1991)

Die Strategieforschung ist eine Forschungsdisziplin, welche in den 60er und 70er Jahren insbesondere durch die Wissenschaftler ANSOFF und ANDREWS geprägt wurde.<sup>44</sup> Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand dabei die Entwicklung einzelner formaler Konzepte und Instrumente sowie die Detailanalyse der strategischen Planung.<sup>45</sup> Als besondere Ergebnisse dieser Forschungsperiode können die Portfoliotechnik als Instrument der strategischen Unternehmensführung und das Konzept der Erfahrungskurve angeführt werden.<sup>46</sup> Unter strategischer Unternehmensführung soll dabei die Ausrichtung eines Unternehmens nach den Grundsätzen der strategischen Planung verstanden werden.<sup>47</sup> Zu diesen Grundsätzen zählen dabei insbesondere die Konzentration der verfügbaren Kräfte, der unternehmerische Aufbau auf spezifischen Stärken, die Wahrnehmung von Umweltchancen und das Ausschöpfen von Synergiepotenzialen.<sup>48</sup> Zu erwähnen ist dabei, dass das Instrument der Portfoliotechnik und das Erfahrungskurvenkonzept in einer Zeit nahezu ungehinderten Unternehmens- und Wirtschaftswachstums entstanden sind.<sup>49</sup>

Nachfolgend soll ein Überblick zu den zwei heute wesentlichsten Ansätzen des strategischen Managements, dem „market-based-view“ und dem „resource-based-view“ gegeben und im Hinblick auf deren erklärenden Beitrag für Unternehmenswachstum untersucht werden.<sup>50</sup>

Der konzeptionelle Grundgedanke des „market-based-view“ Ansatzes basiert auf einer marktorientierten Sichtweise ökonomischen Handelns, also der Ausrichtung von Unternehmen an den Bedürfnissen des Marktes. Der Schwerpunkt liegt somit auf dem Umfeld eines Unternehmens, wie es eine Branche darstellt.<sup>51</sup> Seine Ursprünge findet der „market-based-view“ Ansatz in der Industrieökonomik und dem dort traditionellen „structure-conduct-performance“ Paradigma,<sup>52</sup> welches in den 40er und 50er Jahren insbesondere durch BAIN und MASON geprägt wurde.<sup>53</sup> Bei diesem Paradigma bilden sich aus den vorliegenden Bedingungen für die Angebots- und Nachfrageseite bestimmte Marktstrukturen (structures) heraus, die einen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen haben (conduct) und daher auch das Markt- und Wettbewerbsergebnis einer gesamten Branche bzw. eines Industriesektors beeinflussen (performance).<sup>54</sup> Die zentrale Aussage ist, dass der Erfolg eines

<sup>44</sup> Vgl. u.a. Andrews (1971); Ansoff (1966)

<sup>45</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 19; Fritz (1992), S. 52

<sup>46</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1999), S. 80 ff; Kurfess (1999), S. 19

<sup>47</sup> Vgl. Lettau (1989), S. 29 ff

<sup>48</sup> Vgl. Hammer (1982), S. 127 f

<sup>49</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 19

<sup>50</sup> Vgl. Reiterer (2003), S. 63

<sup>51</sup> Vgl. Porter (1979); Porter (1980)

<sup>52</sup> Vgl. Kim/Mauborgne (2005), S. 209

<sup>53</sup> Vgl. Bain (1959); Mason (1949)

<sup>54</sup> Vgl. Loos/Theiling (2004), S. 2 f

Unternehmens durch die Struktur und Charakteristika des Wettbewerbsumfelds bestimmt wird. Das Verhalten der Unternehmen wird dabei beispielsweise mittels der Preisstrategien der Anbieter, Investitionen und Werbung, der Erfolg dagegen durch Variablen wie Gewinn, Absatz und Innovationsrate untersucht.<sup>55</sup>

Erst 1979, in einer Phase des abkühlenden Wachstums bzw. der beginnenden Stagnation in einigen Wirtschaftszweigen, greift PORTER das „structure-conduct-performance“ Paradigma auf, überarbeitet es im Sinne des „market-based-view“ Ansatzes und legt mit dem Konzept der Wettbewerbsstrategie den Grundstein für die moderne Strategieentwicklung.<sup>56</sup> Er beschreibt dabei, wie die Wettbewerbskräfte des Marktes die Strategien eines Unternehmens beeinflussen.

Als traditioneller Untersuchungsgegenstand dieses Forschungsgebiets sind die Geschäftseinheit, die Branche und das Unternehmen als übergeordnete Instanz der einzelnen Geschäftseinheiten zu nennen.<sup>57</sup> In seinen Überlegungen leitet PORTER fünf grundlegende Kräfte ab, welche in ihrer gemeinsamen Wirkung den Zustand einer Branche charakterisieren und somit letztlich auch über das branchenbezogene Gewinnpotenzial entscheiden: neue Wettbewerber, Verhandlungsmacht von Abnehmern und Liefereranten, alternative (substitutive) Produkte und die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Tirole (1999), S. 1 ff

<sup>56</sup> Vgl. Porter (1979, 1980)

<sup>57</sup> Vgl. Bettis (1998), S. 357

<sup>58</sup> Ausführlich: vgl. Porter (1979)

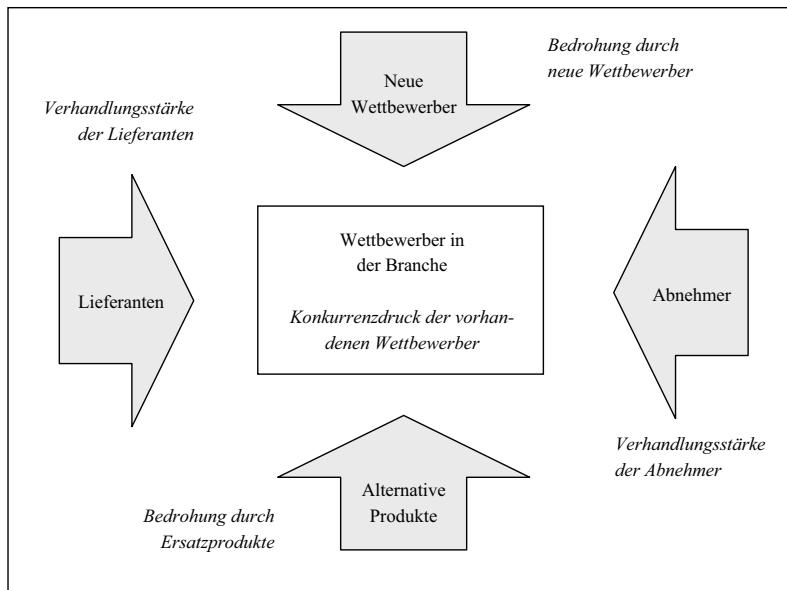


Abbildung 1: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter<sup>59</sup>

Kräfte außerhalb der Branche spielen in dieser Sichtweise nur bedingt eine Rolle, da von diesen externen Kräften zumeist alle Konkurrenten der Branche betroffen sind.<sup>60</sup>

Das daraus resultierende unternehmerische Ziel lautet daher „to find a position in the industry where his or her company can best defend itself against these forces or can influence them in its favour.“<sup>61</sup> Neben der Attraktivität der Branche ist für den Unternehmenserfolg demnach auch die Positionierung innerhalb der Branche von maßgeblicher Bedeutung.<sup>62</sup> Mit Kenntnis der wirkenden Triebkräfte betrachtet PORTER die vertikale Integration, die Entscheidung über Kapazitätserweiterungen, den möglichen Eintritt in neue Branchen und die Stillegung als strategische Grundsatzentscheidungen, welche unter Berücksichtigung der Branchenstruktur zu treffen sind.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Abgewandelt nach Porter (2004), S. 51

<sup>60</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 19

<sup>61</sup> Porter (1979), S. 3

<sup>62</sup> Vgl. Hoskisson et al. (1999), S. 426

<sup>63</sup> Vgl. Porter (1995), S. 374

### 3. Wachstumstreiber: Analyse und Hypothesen

#### 3.1. Wachstumstreiber und die Stellhebel des Managements

Während es einigen Unternehmen gelingt, stärker zu wachsen, haben andere Unternehmen weniger Erfolg. Das Unternehmenswachstum ist dabei das Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Faktoren, welche innerhalb und außerhalb eines Unternehmens angesiedelt sind. Blickt man nun auf die „inneren“ Faktoren des Wachstums, so konnten hier im letzten Kapitel sechs wesentliche Faktoren identifiziert werden, welche in einer bestimmten Beziehung zum Wachstums stehen.

In den folgenden Abschnitten erfolgt nun die theoretische Fundierung dieser Wachstumstreiber. Dabei steht zu Beginn jedes Abschnitts eine Begriffsklärung und die kritische Betrachtung vorhandener Definitionsversuche, anschließend wird jeder Faktor einer theoretischen Analyse seiner Wirkung auf Unternehmen und deren Wachstum unterzogen. Dabei identifizierte Management-Stellhebel und damit Beeinflussungsmöglichkeiten durch das Management werden zum Ende der jeweiligen Ausführung als Hypothesen formuliert, deren empirische Überprüfung im Kapitel 5 erfolgt.

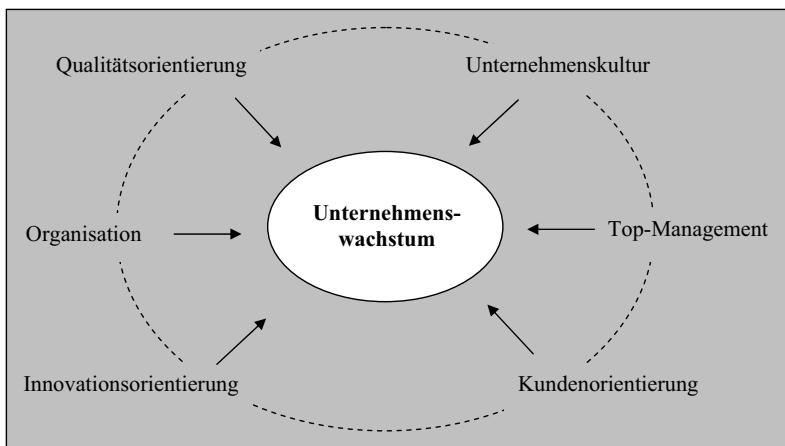


Abbildung 4: Die Treiber des internen Unternehmenswachstums

## 3.2. Die Unternehmenskultur

### 3.2.1. Allgemeine Grundlagen

Während des zweiten Weltkriegs wurden in Japan fast alle Großstädte und Industrieanlagen zerstört. Das Bruttoinlandprodukt (BIP) des Landes lag nur noch etwa auf der Hälfte des Vorkriegsniveaus bei einer Arbeitslosigkeit von knapp 30 Prozent. Mit einer gezielten Investitionspolitik setzte die japanische Regierung in einem Fünfjahresplan alle Kräfte auf den Wiederaufbau der Schwerindustrie und konnte somit bereits Anfang der fünfziger Jahre erneut das Vorkriegsniveau erreichen. Alleine in den 60er Jahren ist die japanische Wirtschaft jedes Jahr durchschnittlich um 10 Prozent angewachsen.<sup>264</sup>

Die fortlaufende Verbesserung der wirtschaftlichen Situation Japans und die Rückgewinnung der eigenen Weltmachtstellung lenkte daher ab dem Beginn der 70er Jahre verstärkt das Augenmerk der Wirtschaftswissenschaft auf erfolgreiche japanische Unternehmen.<sup>265</sup> Insbesondere in den Märkten Großschiffsbau, Unterhaltungselektronik, Film- und Fototechnik, Mikroprozessoren und der Massenherstellung von Automobilen konnte die japanische Industrie in den folgenden Jahren eine herausragende Stellung einnehmen und sich dabei insbesondere gegen die amerikanischen Konkurrenten behaupten.<sup>266</sup> Die daraufhin einsetzende Japanforschung versprach, die Besonderheiten japanischer Managementpraktiken aufzudecken.<sup>267</sup> Im Rahmen dieser Forschungsdisziplin gewannen die Publikationen „Management in fremden Kulturen“, „Geheimnis und Kunst des japanischen Managements“, „In Search of Excellence“ und „Theory Z“ hohe Popularität.<sup>268</sup>

Alle in diesem Zusammenhang durchgeführten Studien kamen dabei zu dem Ergebnis, dass sich die besonderen Erfolge japanischer Unternehmen nicht alleine auf sach-rationaler Ebene begründen, sondern insbesondere kulturelle, also „weiche“ Faktoren den wirtschaftlichen Erfolg begünstigen.<sup>269</sup>

Ein nach KELLER zitierter Erfahrungsbericht mag dies beispielhaft verdeutlichen: Der japanische Angestellte arbeitet nicht intensiver als beispielsweise ein deutscher Kollege. Der Japaner liest während der Arbeitszeit auch gerne mal eine Zeitung oder unterhält sich bei einer Tasse Tee. Ist es dann aber einmal notwendig, ein paar Stunden länger zu arbeiten, geschieht dies ohne Widerspruch. Als Zeichen der Anerkennung (etwa: *yoku gambarimashita* = Du hast gut durchgehalten) warten dann

<sup>264</sup> Vgl. Posth (1981), S. 100

<sup>265</sup> Vgl. Raab (1989), S. 10

<sup>266</sup> Vgl. u.a. Prott (2004), S. 20; Meyer-Larsen (1981), S. 86

<sup>267</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 25

<sup>268</sup> Vgl. Keller (1982); Pascale/Athos (1982); Peters/Watermann (1982); Ouchi (1981)

<sup>269</sup> Vgl. Prott (2004), S. 20; Prätorius/Tiebler (1990), S. 25; Raab (1989), S. 11

in einer Gaststätte in der Nähe der Arbeitsstätte seine Arbeitskollegen. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmt und die Menschenführung in einem solchen Klima eine besonders wichtige Rolle einnimmt.<sup>270</sup>

Im Zuge der Diskussionen über die besonderen Erfolge japanischer Unternehmen kamen DEAL/KENNEDY zu dem Schluss: „every business - in fact every organization - has a culture. ... it affects practically everything - from who gets promoted and what decisions are made, to how employees dress and what sports they play. Because of this impact we think that culture also has a major effect on the success of the business.“<sup>271</sup>

Für die weitere Diskussion der Unternehmenskultur als Wachstumstreiber wird im nun folgenden Abschnitt eine Abgrenzung und Definition des Begriffs „Unternehmenskultur“ vorgenommen.

### 3.2.2. Notwendige Begriffsabgrenzung

Die Betrachtung der Veröffentlichungen zum Thema Unternehmenskultur zeigt, dass die Literatur eine Vielzahl von Definitionsansätzen hervorgebracht hat, die sowohl in inhaltlicher, als auch in terminologischer Sicht voneinander abweichen. Als Grund dafür kann die Existenz unterschiedlicher Ansätze dieser Forschungsdisziplin sowie die Komplexität des sozialen Phänomens Unternehmenskultur an sich angeführt werden.<sup>272</sup>

Hinsichtlich des Forschungsansatzes und der Kulturkonzepte gab es vor allem in der Vergangenheit zwei fundamentale Forschungsrichtungen zu unterscheiden: die funktionale Auffassung der Unternehmenskultur und die interpretative Denkweise. Der funktionalistische Ansatz schreibt der Unternehmenskultur dabei bestimmte Funktionen (z.B. eine Motivationsfunktion) zu und betrachtet die Kultur als funktionale Variable, die eine Gesellschaft hervorbringt. Der interpretative Ansatz dagegen will die sozialen Strukturen und Prozesse durchleuchten und unterstellt human-sozialen Systemen einen sinnhaften Aufbau, der durch aufeinander bezogene Handlungen zusammengehalten wird.<sup>273</sup> WEISSMANN spricht in diesem Zusammenhang auch von der Unterscheidung „die Organisation *hat* Kultur“ und „die Organisation *ist* Kultur“.<sup>274</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Keller (1981), S. 30 f

<sup>271</sup> Deal/Kennedy (1985), S. 4

<sup>272</sup> Vgl. Rohloff (1994), S. 99

<sup>273</sup> Ausführlich: vgl. Weissmann (2004), S. 15 f; Stafflage (2004), S. 21 ff; Opresnik (1999), S. 100ff; Grieb (1999), S. 2 f; Barth (1998), S. 9 ff; Smircich (1984), S. 339 ff

<sup>274</sup> Vgl. Weissmann (2004), S. 16

Aus diesen ursprünglichen Perspektiven haben sich heute integrative Ansätze entwickelt, welche die wesentlichen Annahmen beider Konzepte miteinander verknüpfen.<sup>275</sup> Die Zusammenführung beider Ansätze sieht das Unternehmen dabei als ein Kultursystem mit spezifischen ideellen und materiellen Zusammenhängen.<sup>276</sup> Unter dieser Perspektive *sind* Unternehmen Kulturen und *haben* zugleich kulturelle Komponenten.<sup>277</sup>

Der Unternehmenskultur, welche in der Literatur in begrifflicher Ungenauigkeit teilweise auch mit *Unternehmungskultur*, *Unternehmensphilosophie*, *Organisationskultur* und *Firmenkultur* sowie im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch mit *Corporate Culture*, *Organizational Culture* und *Corporate Identity* bezeichnet wird,<sup>278</sup> liegt generell das Begriffspaar *Kultur* und *Unternehmen* zugrunde. Corporate Identity dagegen stellt eine der Formen dar, in der sich eine Unternehmenskultur konkretisieren kann.<sup>279</sup> Es erweist sich daher als sinnvoll, zuerst ein einheitliches Verständnis über die einzelnen Begriffe Kultur und Unternehmen zu schaffen, bevor eine Diskussion über deren Zusammenführung in die „Metapher“<sup>280</sup> Unternehmenskultur anschließen kann.

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs Kultur (lat. *cultura* - Pflege, Veredelung, Vervollkommnung von Tieren, Pflanzen und von menschlicher Lebensführung)<sup>281</sup> erweist sich dabei als schwierig, „... da dieser Begriff sowohl den Wissenschaftsbereichen der Anthropologie, der Ethnologie als auch der Soziologie entstammt und sich zudem dem sach rationalen Wahrnehmungsbereich entzieht.“<sup>282</sup> AJIFERUKE/BODDEWYN führen hierzu an: „Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of 'culture' as people using the term.“<sup>283</sup> Trotzdem soll an dieser Stelle versucht werden, den Begriff Kultur einzugrenzen und seinen Wirkungszusammenhang innerhalb der Wortschöpfung *Unternehmenskultur* zu verdeutlichen.

Reduziert man den Kulturbegriff einzig auf seinen geistigen Gehalt, ist Kultur geprägt durch Ideen in den Köpfen der Menschen und ihrer Wertvorstellungen. Diese Vorstellung von Kultur hat sich dabei vor allem in der deutschen Tradition niedergeschlagen. Bedeutende Denker des 19. und 20. Jahrhunderts wie der Soziologe und

<sup>275</sup> Vgl. u.a. Scholz (1997); Sackmann (1990); Schwarz (1989); Ochsenbauer/Klofot (1987)

<sup>276</sup> Vgl. Stafflage (2004), S. 25

<sup>277</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162

<sup>278</sup> Vgl. u.a. May (1997), S. 41 ff; Schuh (1989), S. 72 ff; Heinen/Dill (1986), S. 202

<sup>279</sup> Vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 9

<sup>280</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 24; Barth (1998), S. 1

<sup>281</sup> Vgl. Opresnik (1999), S. 18

<sup>282</sup> Raab (1989), S. 35

<sup>283</sup> Ajiferuke/Boddewyn (1970), S. 154

Nationalökonom Alfred WEBER (1869-1958) reservierten den Kulturbegriff für höhere geistige und künstlerische Eigenschaften sowie für philosophische Ideale.

Körperliche Arbeit sowie die materielle, technische Ausprägung des gesellschaftlichen Lebens wird davon als „Zivilisation“ abgegrenzt.<sup>284</sup> Unter gleicher hoheitlicher Perspektive beschreibt SEGER den Kulturbegriff als „... das gesamte geistige, moralische, künstlerische, sprachliche Erbe einer menschlichen Gemeinschaft, die gesammelten Erfahrungen von dem, was ist, und von dem, was sein sollte, die von Generation zu Generation (mit Änderungen) weitergereicht werden.“<sup>285</sup> In ähnlicher Weise, wenn auch nicht mit dem Anspruch einer fortwährenden Veränderung in der Gesellschaft, definiert TYLOR Kultur als „... Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“<sup>286</sup>

Trotz der unterschiedlichen Definitionsansätze stellt sich die Frage nach einem echten inhaltlichen Kern der Kulturauffassungen. Nach KROEBER/KLUCKHOHN besteht der wesentliche Kern der Kultur aus traditionellen (d.h. historischen, abgeleiteten und ausgewählten) Ideen und insbesondere aus den zugeordneten Werten. Ein Kultursystem kann dabei einerseits als Ergebnis von Handlungen, andererseits als bedingendes Element von zukünftigen Handlungen aufgefasst werden.<sup>287</sup> Neben der inhaltlichen Komponente der Kultur gilt es aber auch, eine prozessuale Perspektive zu betrachten. HÜCHTERMANN/LENSKE beschreiben in ihrer Arbeit *Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur* folgende wesentlichen Merkmale der Kultur, welche in ihrer prozessualen Charakteristika, auch in dieser Arbeit als gedankliche Grundlage dienen sollen.

- Kultur entwickelt und bewährt sich im historischen Prozess
- Sie wird von Menschen geschaffen und verändert
- Sie ist erlernbar und erfahrbar, besonders aufgrund der menschlichen Fähigkeit zur Symbolisierung
- Sie ist weitgehend akzeptiert und verbindlich; es entwickeln sich Kulturträger, die auf die Einhaltung achten<sup>288</sup>

Neben dem Kulturbegriff muss aber auch der vorangestellte Unternehmensbegriff beleuchtet werden. Wie bereits im Abschnitt 2.2.1. ausführlich dargestellt wurde, liefert die Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre auch hier eine Fülle unterschiedlicher Ansätze. In Abgrenzung zum Betrieb als einer leistungserzeugenden

<sup>284</sup> Vgl. Prott (2004), S. 14

<sup>285</sup> Seger (1974), S. 83

<sup>286</sup> Tylor (1972), S. 51

<sup>287</sup> Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 357

<sup>288</sup> Vgl. Hüchtermann/Lenske (1991), S. 13

## 4. Der Mittelstand in Deutschland

### 4.1. Grundlagen und terminologische Abgrenzung

Der empirische Teil dieser Arbeit und die damit verbundene Überprüfung der Hypothesen basiert auf einer Untersuchung im Mittelstand. Es ist daher sinnvoll, in gebotener Kürze, vorab den Begriff Mittelstand zu definieren und die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands in Deutschland aufzuzeigen. Neben einer Darstellung der grundlegenden einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstands, wird in den folgenden Abschnitten auch eine kurze Situationsanalyse der Region Ulm/Neu-Ulm durchgeführt, um den Mittelstand am Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm als Gegenstand der Untersuchung zu beschreiben.

„Der Mittelstand: Noch nie war er so wertvoll wie heute.“<sup>842</sup> Diese Aussage verdeutlicht das gestiegene Interesse am Mittelstand nicht nur in der öffentlichen Diskussion, sondern auch in der Wissenschaft. Eine wachsende Anzahl an Publikationen, Fachkongressen und Arbeitskreisen unterstreicht dies zusätzlich.<sup>843</sup> Der Terminus Mittelstand hat dabei in den deutschen Sprachgebrauch schon lange Einzug gehalten. Es herrscht dabei scheinbar ein allgemeines Grundverständnis über diesen Begriff, doch reicht dieses Verständnis für eine detaillierte Betrachtung nicht aus, und es ist oftmals nicht eindeutig.

Versucht man, den Mittelstand mit einer wissenschaftlichen Definition zu erfassen, so ergeben sich Schwierigkeiten, da der Mittelstand in seinen vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten nicht eindeutig abgegrenzt ist.<sup>844</sup> Diese Situation bestätigt sich auch darin, dass Ende der siebziger Jahre bereits mehr als 200 Definitionsansätze für den Mittelstandsbegriff existierten,<sup>845</sup> eine verbindliche Definition aber letztlich bis heute fehlt. Als Synonyme zur Bezeichnung Mittelstand findet man oftmals auch die Formulierung „kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“<sup>846</sup> oder „small and medium-sized entities (SME)“,<sup>847</sup> was bereits auf ein prägnantes Merkmal des Mittelstands hinweist - die quantitative Größe. Zur Unterscheidung bzw. Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von anderen Größenklassen bieten sich dabei unterschiedliche Maßgrößen als quantitative Abgrenzungskriterien an.

<sup>842</sup> Windau/Schumacher (1996), S. 16

<sup>843</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>844</sup> Vgl. Kugler/Zickert (2005), S. 5

<sup>845</sup> Vgl. Wiedmann/Hennigs/Gaßmann (2006), S. 4

<sup>846</sup> Vgl. Walther (2004), S. 35

<sup>847</sup> Vgl. Radtke (2007), S. 30

In Erweiterung der Ausführungen von SOMBART erarbeitete BUSSE VON COLBE bereits im Jahr 1964 einen ersten Überblick zu regelmäßig verwendeten quantitativen Maßgrößen für die Größe eines Unternehmens.<sup>848</sup> GRUBER greift dies auf und systematisiert diese Überlegungen anhand eines betrieblichen Input-/Output-Prozesses. Als Input führt GRUBER einerseits dabei Maßgrößen wie Betriebsmittel, Werkstoffe und Arbeit (z.B. Beschäftigtenzahl, Anzahl der Arbeitsplätze) an, also eher die elementaren Produktionsfaktoren, andererseits verweist der Autor auf den Kapitaleinsatz als relevanten Faktor. Die Outputgrößen entsprechen dagegen den klassischen Mengen- und Werteinheiten, wie der Leistungsmenge, dem Umsatz, dem Gewinn und der Wertschöpfung.<sup>849</sup>

Um die Größe eines Unternehmens anhand quantitativer Merkmale festzulegen, haben sich heute aufgrund der Praktikabilität und der geringen Erhebungsschwierigkeiten die Mitarbeiterzahl, der Umsatz und gegebenenfalls die Bilanzsumme als zweckmäßige Abgrenzungskriterium durchgesetzt.<sup>850</sup> Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn beschränkt sich dabei zur Beschreibung der Größenklassen der Unternehmen in Deutschland auf die Merkmale „Zahl der Beschäftigten“ und „Umsatz“, wie nachfolgende Darstellung verdeutlicht:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz €/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Tabelle 5: Quantitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn<sup>851</sup>

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie schließt sich dabei dieser Kategorisierung an und verweist in seiner Mittelstandspolitik auf das IfM als Quelle.<sup>852</sup> Damit findet diese Kategorisierung auch in der Mittelstandsinitiative der aktuellen Bundesregierung ihre Anwendung. Kernstück der Mittelstandsinitiative ist es dabei, die Rahmenbedingungen für die mittelständische Wirtschaft zu verbessern und den mittelständischen Unternehmen in Deutschland neue Perspektiven zu schaffen.<sup>853</sup>

Auch der BDI als Organisation der deutschen Industrieunternehmen und industriennahen Dienstleister stützt sich auf die Kategorien des IfM.<sup>854</sup> Als Dachverband sind

<sup>848</sup> Vgl. Busse von Colbe (1964a), S. 34 f; Sombart (1928), S. 539 f

<sup>849</sup> Vgl. Gruber (2000), S. 17; dazu auch: vgl. Ernst (1999), S. 56; Weber (1997), S. 7

<sup>850</sup> Vgl. Ernst (1999), S. 56

<sup>851</sup> Vgl. IfM (2006)

<sup>852</sup> Vgl. BMWi (2007)

<sup>853</sup> Vgl. BMWi (2006)

<sup>854</sup> Vgl. BDI (2007)

im BDI Wirtschaftsverbände und Arbeitsgemeinschaften der Industrie organisiert, welche die Spitzenvertretungen einer gesamten Industriegruppe für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland darstellen. Mit 36 Mitgliedsverbänden vertritt der BDI die Interessen von mehr als 100.000 Unternehmen und über 8 Mio. Beschäftigten.

Neben den Kriterien des IfM Bonn ist auch auf die Schwellenwerte der Europäischen Union hinzuweisen. Seit Anfang 2005 gilt eine neue Empfehlung der Europäischen Kommission zur Definition von kleinen und mittleren Unternehmen, welche, nach eigenen Angaben, die wirtschaftlichen Entwicklungen seit 1996 berücksichtigt und bisherige Empfehlungen ersetzt:

Unternehmens-kategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz €/Jahr oder	Bilanzsumme €
mittelgroß	< 250	≤ 50 Millionen	≤ 43 Millionen
klein	< 50	≤ 10 Millionen	≤ 10 Millionen
mikro	< 10	≤ 2 Millionen	≤ 2 Millionen

Tabelle 6: KMU-Definition der EU<sup>855</sup>

Es wird deutlich, dass bislang kein einheitliches quantitatives Größenmaß verfügbar ist, um mittelständische Unternehmen eindeutig zu definieren.<sup>856</sup> Auch ist anzumerken, dass die Definitionen des IfM Bonn und der Europäischen Kommission erheblich von dem Sprachgebrauch der Praxis abweichen. Dies zeigt beispielhaft der im Januar 2005 eingeführte neue Mittelstandsindex GEX (German Entrepreneurial Index) der Deutschen Börse.<sup>857</sup> So weist beispielsweise die dort gelistete WACKER CHEMIE AG in ihrem Geschäftsbericht für das Jahr 2005 einen Gesamtumsatz in Höhe von etwa 2,8 Mrd. Euro aus bei einer Beschäftigtenzahl von 14.434 Mitarbeitern.<sup>858</sup> Ein weiteres bekanntes Beispiel aus diesem Index ist die FIELMANN AG mit einem Umsatz von 843 Mio. Euro (2005) bei 10.470 Mitarbeitern.<sup>859</sup>

Auch wenn sich für die Abgrenzung des Mittelstands von Großunternehmen noch kein internationaler Standard gebildet hat, ist im Zuge der Harmonisierungsbemühungen der Europäischen Union davon auszugehen, dass die Definition der EU mittelfristig weiter an Bedeutung gewinnen wird.<sup>860</sup> Auch sind die aktuellen euro-

<sup>855</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006)

<sup>856</sup> Vgl. Fischl (2006), S. 3; Kugler/Zickert (2005), S. 11

<sup>857</sup> Vgl. Deutsche Börse (2007)

<sup>858</sup> Vgl. Wacker Chemie (2005), S. 4

<sup>859</sup> Vgl. Fielmann (2007)

<sup>860</sup> Vgl. Gruber (2000), S. 19

päischen KMU-Förderprogramme nur noch denjenigen Unternehmen zugänglich, welche den Merkmalen der EU-Definition entsprechen.<sup>861</sup>

Aufgrund der in Deutschland weiten Verbreitung der Abgrenzung des IfM Bonn wird für die vorliegende Arbeit eine Mittelstandsdefinition gewählt, welche sich an den Beschäftigtenklassen des IfM orientiert. **Als Mittelstand sollen somit kleine und mittlere Unternehmen gelten, welche weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen.** Eine ähnliche Definition wird unter anderem auch von WALTER in seiner Arbeit „Erfolgsfaktoren von Innovationen in mittelständischen Unternehmen“ herangezogen.<sup>862</sup> Die gewählte Größenklasse weist dabei in der Strukturerhebung des Statistischen Bundesamtes 2004 bei Unternehmen mit 20 bis 499 Mitarbeiter rund die Hälfte der insgesamt 6,1 Mio. Beschäftigten alleine des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland aus.<sup>863</sup> Aufgrund der Praktikabilität wird der Umsatz als Maßgröße nicht berücksichtigt. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass oftmals eine Korrelation zwischen den quantitativen Maßgrößen besteht oder zumindest angenommen werden kann, wodurch die Aussagekraft auch bei der Nutzung mehrerer Kriterien nicht zwangsläufig zunimmt.<sup>864</sup>

Neben den quantitativen Unterscheidungskriterien zur Abgrenzung des Begriffs Mittelstand finden sich in der Literatur zudem auch qualitative Ansätze wieder, welche auf weichen Faktoren basieren und eher verbalen Charakter besitzen. So führt beispielsweise WITTLAGE folgende Kriterien zur qualitativen Definition mittelständischer Unternehmen an:

- Wesentliche Beteiligung des Eigentümers an der Geschäftsleitung
- Geschäftsführung durch eine Person oder eine kleine Personengruppe
- Persönliches Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern
- Finanzierung erfolgt nicht über den Kapitalmarkt
- Überschaubarkeit und Lenkbarkeit des Unternehmens
- Unternehmen als wichtige Existenzbasis für den Eigentümer und als überwiegende Erwerbsquelle
- Unternehmensleitung vom Einfluss betriebsfremder Dritter weitgehend unabhängig<sup>865</sup>

DIETTRICH stellt als zentrale qualitative Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen die personenbezogene Führung, die Prädominanz persönlicher Kontakte

<sup>861</sup> Vgl. IfM (2006)

<sup>862</sup> Vgl. Walther (2004), S. 37

<sup>863</sup> Vgl. Hennchen (2006), S. 734 ff

<sup>864</sup> Vgl. Walther (2004), S. 36

<sup>865</sup> Vgl. Wittlage (1987), S. 563 f

## 5. Empirische Untersuchung und Hypothesenprüfung

### 5.1. Das grundlegende Untersuchungskonzept

Wie im Abschnitt 2.1.2 bereits erwähnt wurde, gilt es in der Erfolgsfaktorenforschung grundlegend das *konfirmatorisch-hypothesentestende* und das *exploratorisch-datenorientierte* Forschungsdesign zu unterscheiden.<sup>903</sup> Während im ersten Fall theoretisch begründete Hypothesen in ihrem Ursache-Wirkungszusammenhang einer empirischen Prüfung unterworfen werden,<sup>904</sup> ist es im zweiten Fall das Ziel, erfolgsrelevante Zusammenhänge zu entdecken.<sup>905</sup> Die weiteren Ausführungen wählen weitestgehend die *hypothesentestende* Funktion der empirischen Forschung.

Eine der Aufgaben wissenschaftlicher Forschung besteht darin, durch empirische Untersuchung zu überprüfen, inwieweit sich die aus Literaturrecherchen, Theorien und Voruntersuchungen formulierten Hypothesen in der Realität bewähren. Dabei ist bei einer induktiven Vorgehensweise die Hypothese das Resultat, bei einer deduktiven Vorgehensweise der Ausgangspunkt einer empirischen Untersuchung.<sup>906</sup> Gemäß dem deduktiven (lat. *deducere* = ableiten, herleiten) Verfahren des kritischen Rationalismus<sup>907</sup> wurden daher am Ende jedes Erklärungsansatzes zu den Wachstumstreibern Hypothesen über deren beobachtete Zusammenhänge und grundlegenden Management-Stellhebel abgeleitet.<sup>908</sup>

Im Rahmen des folgenden Kapitels soll der Nachweis geführt werden, dass das aus den Analysen des 3. Kapitels abgeleitete und auf Hypothesen zu den Wachstumstreibern und ihren Management-Stellhebeln basierende Untersuchungsmodell für mittelständische Unternehmen des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm in der Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer auf Zustimmung stößt, also hohe praktische Relevanz besitzt und damit eine gewisse empirische Validierung erhält.

Die Wissenschaftstheorien des Logischen Empirismus und des Positivismus sind der Überzeugung, 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 der fortschreitenden Entwicklung der

---

<sup>903</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 595

<sup>904</sup> Vgl. Hill/Snell (1989), S. 26 ff

<sup>905</sup> Vgl. Pümpin (1982), S. 20 ff

<sup>906</sup> Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 34 f

<sup>907</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 23

<sup>908</sup> Vgl. Engel/Möhring/Troitzsch (2001), S. 1 f

Wissenschaft nur vorläufig bestehen und sich damit bestenfalls bewähren.<sup>909</sup> Die mögliche Wahrheit einer Aussage kann somit nicht endgültig bewiesen werden. Steht eine Hypothese dagegen im Widerspruch zur Empirie, ist diese zu verwerfen und darf in der gegenwärtigen Formulierung keine Geltung mehr beanspruchen.<sup>910</sup> Wissenschaftlicher Fortschritt tritt demnach in zwei unterschiedlichen Formen auf: dem Zufluss neuer Hypothesen und dem Abfluss falscher bzw. widerlegter Hypothesen.

Das Hauptprinzip der empirischen Forschung, wie es vom kritischen Rationalismus vertreten wird und als Leitgedanke diesem empirischen Kapitel zugrunde liegt, lautet daher: „Alle Aussagen müssen an der Erfahrung überprüfbar sein, müssen sich in der Konfrontation mit der Realität bewähren.“<sup>911</sup> Empirisch bedeutet hier also, theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten zu überprüfen.<sup>912</sup>

## 5.2. Methodik der Untersuchung und Befragung

Nach TROMMSDORF ist die Erhebungsmethodik der Erfolgsfaktorenforschung nicht normiert, sondern erstreckt sich „... pluralistisch mit der ganzen Bandbreite empirischer Forschungsmethoden, von lockeren Interviews über tief schürfend-qualitative Fallstudien, von standardisierten Umfragen bis zu komplexen Analysen in großen Datenbanken.“<sup>913</sup> Als Erhebungsinstrument für die empirische Untersuchung dieser Arbeit wurde die schriftliche Befragung gewählt, da diese eine große Anzahl an Untersuchungseinheiten mit vertretbarem Aufwand erreicht und dabei zeitliche Restriktionen berücksichtigt.<sup>914</sup> Die schriftliche Befragung wurde gegenüber einer mündlichen Befragung bevorzugt, da eine höhere Anonymität der Teilnehmer gewährleistet wird, was sich günstig auf die Bereitschaft zum besseren Durchdenken der Fragen und deren ehrliche Beantwortung auswirken kann.<sup>915</sup>

Auch der Einsatz der in den letzten Jahren gerade in der Praxis an Popularität gewinnenden Online-Befragung wurde geprüft. Wenn auch für diese Befragungsmethode die geringen Erhebungs- und Auswertungskosten und die schnelle Verfügbarkeit von Daten anzuführen ist, wurde diese Befragungsart aufgrund grundlegender methodischer Probleme und einer ungenügenden Datengrundlage (dabei insbesondere fehlende E-Mailadressen der zu befragenden Personen) verworfen. Für die Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen der Online-Befragung wird auf die Ausführungen von SCHNELL/HILL/ESSER und ATTESLANDER

<sup>909</sup> Vgl. Popper (1984), S. 8

<sup>910</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 41

<sup>911</sup> Kromrey (2006), S. 38

<sup>912</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 4

<sup>913</sup> Trommsdorf (1990), S. 4

<sup>914</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 147

<sup>915</sup> Vgl. u.a. Diekmann (2006), S. 439; Bortz/Döring (2002), S. 237

verwiesen.<sup>916</sup> Ferner informiert das Archiv des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) über die Methodik und Qualität von Online-Befragungen.<sup>917</sup> Für eine überblickartige Darstellung der Vor- und Nachteile der persönlichen, telefonischen und schriftlichen Befragung eignen sich insbesondere auch die Ausführungen von HENSELER und BEUTIN.<sup>918</sup>

Die vorliegende empirische Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern Ulm und Schwaben durchgeführt. Als Zielpersonen der Befragung wurden Geschäftsführer der mittelständischen Unternehmen am Wirtschaftsstandort Ulm/Neu-Ulm ausgewählt, da diese, in Bezug auf die Befragungsthematik, das höchste Maß an Zentralität und Kompetenz aufweisen, also den notwendigen Grad an Betroffenheit gegenüber dem Thema Unternehmenswachstum und den damit verbundenen Entscheidungen und Informationen. Die Berücksichtigung der Zentralität der Befragten ist dabei hinsichtlich der statistischen Repräsentativität für eine Erhebung dieser Art unerlässlich, unterbleibt jedoch häufig.<sup>919</sup> Die durchgeführte Untersuchung ist daher eine Art schriftliche Expertenbefragung und wendet sich an Fachleute, die sich durch einschlägiges Wissen im relevanten Themengebiet auszeichnen.<sup>920</sup>

Da bei schriftlichen Erhebungen mitunter das Problem geringer Rücklaufquoten auftritt,<sup>921</sup> wurden zur Erhöhung der Rücklaufquote folgende Maßnahmen getroffen: Zum Einen wurde dem postalischen Versand der Fragebögen gleichzeitig ein Begleitschreiben beigelegt, in dem der Zweck der Untersuchung, wie auch der Nutzen für die Unternehmen selbst dargestellt wurde. Zum Anderen wurde ein an das Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Ulm frankierter und rückadressierter Rückumschlag bereitgestellt. Im Begleitschreiben wurde den Geschäftsführern zudem die Möglichkeit eröffnet, die Befragung an eine Person aus dem Führungskreis des Unternehmens mit ähnlich hohem Kenntnisstand abgeben zu können. Besonders wurde auch auf die bisherige Einzigartigkeit dieser Untersuchung sowie auf die Unterstützung der Studie durch die IHK Ulm und die IHK Schwaben hingewiesen.

Der dieser Untersuchung zugrundeliegende und im Anhang vollständig dokumentierte Fragebogen beinhaltet hauptsächlich geschlossene Fragen, also Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien.<sup>922</sup> Neben den geschlossenen Fragen werden insbesondere im Teil F des Fragebogens auch Fragen mit einer Kombination von of-

<sup>916</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 377 ff; Atteslander (2006), S. 156 ff

<sup>917</sup> Vgl. ZUMA (2007)

<sup>918</sup> Vgl. Henseler (2005), S. 153; Beutin (2003), S. 129

<sup>919</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 61

<sup>920</sup> Vgl. Dunker (2006), S. 266; Frackmann (1980), S. 34

<sup>921</sup> Vgl. u.a. Diekmann (2006), S. 441; Friedrichs (1990), S. 237

<sup>922</sup> Vgl. u.a. Diekmann (2006), S. 408; Bortz/Döring (2002), S. 214

fenen und geschlossenen Antwortvorgaben eingesetzt. Diese Kombination bietet dabei die Möglichkeit, zusätzlich zu den formulierten Antwortvorgaben auch eigene Antworten oder Antwortergänzungen anzuführen. HILL/SCHNELL/ESSER bezeichnen diesen Fragentyp auch als „Hybridfrage“.<sup>923</sup>

Bei dem Befragungsbereich zur Einstellungs- und Zufriedenheitsmessung in den Teilen B, C, D und E des Fragebogens wurde eine sechsstufige Rating-Skala eingesetzt. Diese geradzahlige Rating-Skala verzichtet bewusst auf eine neutrale Kategorie, damit die Teilnehmer ein zumindest tendenziell richtungsweisendes Urteil abgeben müssen. Die Schwierigkeiten der Interpretation von Rating-Skalen mit einer neutralen Antwortkategorie werden in der Literatur unter dem Stichwort „Ambivalenz-Indifferenz-Problem“ behandelt, hier aber nicht weiter vertieft.<sup>924</sup> Zudem wurde bei der Auswahl von sechs Kategorien darauf geachtet, dass durch die Bildung zu weniger Kategorien keine Informationen verloren gehen, bei zu vielen aber dagegen die Übersichtlichkeit gemindert wird.<sup>925</sup> Messtheoretisch wird davon ausgegangen, dass die sechs Stufen der eingesetzten Skalierung jeweils gleiche Abschnitte (konstanter Wertabstand) des segmentierten Merkmalkontinuums abbilden.

Nach der Durchführung von Pretests und einer darauf aufbauenden Anpassung des Fragebogendesigns erfolgte die Erhebung im Zeitraum zwischen dem 19. März 2007 und dem 05. April 2007. Aufgrund ökonomischer Überlegungen wurden nur Unternehmen aus einer kumulierten Größenklasse zwischen 50 und 499 Mitarbeitern in die Untersuchung einbezogen. Sämtliche Unternehmen mit bekannter Mitarbeiterzahl wurden dabei angeschrieben.<sup>926</sup> Insgesamt konnten daher 429 Fragebögen versandt werden, wobei davon 307 Unternehmen dem Gebiet der IHK Ulm und 122 Unternehmen der Region Neu-Ulm, also der IHK Schwaben zuzurechnen sind. Als Adressdatenbasis konnte auf die Firmendatenbanken der IHK Ulm und der IHK Schwaben zurückgegriffen werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung geben daher keine eindeutigen Hinweise für mittelständische Unternehmen mit weniger als 50 und mehr als 499 Beschäftigten. Der notwendige Datenschutz der Firmeninformationen wurde gewährleistet, da der Versand der Fragebögen direkt von den Industrie- und Handelskammern durchgeführt wurde.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte unter Einsatz der Statistik- und Analyse-Software SPSS für Windows. Einzelne fehlende Angaben, sog. „missing values“ wurden dabei zwar kodiert, im jeweiligen Untersuchungsergebnis aber nicht berücksichtigt. Dies führt auch zu den ausgewiesenen Schwankungen der absoluten Teilnehmerzahlen „Gesamt“ in den Tabellen der Auswertung. In der Literatur fin-

<sup>923</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 333

<sup>924</sup> Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 179

<sup>925</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 245

<sup>926</sup> ca. 17% der Unternehmen mit unbekannter Mitarbeiterzahl

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden nun die wesentlichen Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Ansätze für weiterführende Forschungsarbeiten gegeben.

### 6.1. Schlussbetrachtung und Untersuchungsergebnisse

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Feststellung, dass die Bedeutung des Wachstums von Unternehmen in der Wissenschaft und der Praxis in den letzten Jahren wieder verstärkt in den Mittelpunkt gerückt ist und sich eine Vielzahl an aktuellen Publikationen theoretisch und empirisch mit diesem Themenfeld beschäftigt. Auch wenn das Unternehmenswachstum bereits seit GUTENBERG und seinem im Jahr 1942 veröffentlichten Aufsatz „Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen“ grundsätzlich auf der wissenschaftlichen Landkarte vertreten ist,<sup>1002</sup> weist gerade der Forschungsstand zu den Treibern des Unternehmenswachstums bis heute inhaltliche und methodische Defizite auf. Diese Defizite definierten gleichzeitig die Zielsetzung dieser Arbeit, nämlich einen Beitrag zur Erfolgsgrundlage und Steuerung des internen Wachstums zu leisten.

Drei zentrale wissenschaftliche Fragestellungen bildeten dabei den Rahmen für die Identifikation, die Erklärung und die empirische Evaluation der Wachstumstreiber:

- 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?

Um diese bereits zu Beginn dieser Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen beantworten zu können, beschäftigte sich Kapitel 2 mit der Thematik des Unternehmenswachstums sowie der theoretischen Grundlage der Wachstums- und Erfolgsfaktorenforschung. Zunächst wurde dabei mit einer breit angelegten Literaturanalyse zum Thema Unternehmenswachstum versucht, den methodischen und inhaltlichen Stand dieser Forschungsdisziplin zu ermitteln, bevor in einer Auseinandersetzung mit 70 Arbeiten, die sich explizit mit dem Wachstum von Unternehmen befassen, sechs Wachstumstreiber identifiziert werden konnten, an denen

---

<sup>1002</sup> Vgl. Gutenberg (1942), S. 148 ff

seitens Wissenschaft und Praxis ein augenscheinlich höheres Interesse besteht, als an anderen. Diese Wachstumstreiber sind die Unternehmenskultur, die Innovationsorientierung, das Top-Management, die Kundenorientierung, die Organisation und die Qualitätsorientierung.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Ausführungen stehen die Wachstumstreiber des internen Wachstums und damit auch die Management-Stellhebel, die diese Faktoren operationalisieren. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit sowie der vergleichsweise unterschiedlichen Managementaufgaben beim Wachstum durch Akquisition, Fusion oder Zusammenschluss, wurden die Erfolgsfaktoren des externen Wachstums in dieser Arbeit nicht behandelt.

Im Kapitel 3 wurde anschließend jeder der sechs Wachstumstreiber theoriebezogen diskutiert und auf Querverbindungen zu anderen Wachstumstreibern untersucht. Gemäß dem deduktiven (lat. *deducere* = ableiten, herleiten) Verfahren des kritischen Rationalismus<sup>1003</sup> konnten somit am Ende zu jedem Erklärungsansatz Hypothesen über vorhandene Wirkungszusammenhänge sowie über die zugehörigen Management-Stellhebel abgeleitet werden. Abschließend erfolgte eine Zusammenfassung der Hypothesen in einem Untersuchungsmodell.

Da mittelständischen Unternehmen in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zu kommt, beschäftigte sich das Kapitel 4 mit den einzel- und gesamtwirtschaftlichen Aspekten des Mittelstands in Deutschland und liefert zudem einen Überblick über die aktuellen Definitionsbestrebungen des Begriffs „Mittelstand“. Da regions- und situationsspezifische Umfeldvariablen die Überlegungen der Unternehmensführung beeinflussen können<sup>1004</sup> und in einer empirischen Untersuchung am Beispiel des Mittelstands des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm die zuvor entwickelten Hypothesen empirisch überprüft werden sollen, bildete die Darstellung der spezifischen Gegebenheiten des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm die Basis für die Untersuchung.

Im Rahmen des Kapitels 5 sollte nun der Nachweis geführt werden, dass die erarbeiteten Hypothesen sowie das auf den Hypothesen basierende Untersuchungsmodell für die Unternehmen des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm in der Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer auf Zustimmung stoßen und angemessen sind. Als Erhebungsinstrument für die empirische Untersuchung, welche nur mit der dankenswerten Unterstützung durch die Industrie- und Handelskammern Ulm und Schwaben durchgeführt werden konnte, wurde die schriftliche Befragung gewählt. Als Zielpersonen der Befragung wurden dabei insbesondere Geschäftsführer der mittelständischen Unternehmen angesprochen, um ein Höchstmaß an Kompetenz und einschlägigem Wissen gegenüber dem Themengebiet Unternehmenswachstum sicherzustellen. Da gerade diese Zielpersonen eigentlich eine nur schwer erreichba-

<sup>1003</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 23

<sup>1004</sup> Vgl. Kurfess (1999), S. 5

re Personengruppe darstellen, ist der Rücklauf der Fragebögen mit 30,5% umso erfreulicher. Damit wird gleichzeitig auch das hohe Interesse der Praxis am Thema Unternehmenswachstum bestätigt.

Vor der nun folgenden Darstellung ausgewählter Untersuchungsergebnisse ist einschränkend anzuführen, dass die Übertragbarkeit der im Rahmen dieser Erhebung gewonnenen Erkenntnisse auf den gesamten Mittelstand in Deutschland nicht abschließend beantwortet werden kann. Als Grund hierfür ist anzuführen, dass etwa 17% der Unternehmen des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm in den Firmendatenbanken der IHK Ulm und der IHK Schwaben keine Angaben über die Anzahl ihrer aktuellen Beschäftigungsverhältnisse bekannt gaben und daher auch nicht in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Ein Vergleich der Struktur des Wirtschaftsstandorts Ulm/Neu-Ulm mit dem gesamten Mittelstand in Deutschland war somit nicht möglich.<sup>1005</sup> Grundsätzlich ist aber zu erwarten, dass die vorliegende Untersuchung zumindest einige Rückschlüsse auf mittelständische Unternehmen auch außerhalb der Region Ulm/Neu-Ulm ermöglicht. Aufgrund des Umfangs der gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend nur ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassend aufgezeigt. Einen ausführlichen Überblick zu den Ergebnissen und die Hypothesenprüfungen bieten die Abschnitte 5.3.1. bis 5.3.5.

Ein hoher Anteil der befragten Unternehmen konnte im letzten Geschäftsjahr ein Wachstum verzeichnen,<sup>1006</sup> wobei als Hauptgründe insbesondere ein internes Wachstum, also Unternehmenswachstum „aus dem eigenen Kern“ angeführt wurde. Nur ein geringer Teil setzte dagegen auf externes Wachstum. Dieses Ergebnis zeigt, dass Firmenübernahmen und Beteiligungen als Wachstumsstrategien im Mittelstand zwar häufig diskutiert, aber eher nur selten umgesetzt werden. Die wohl wesentlichsten Gründe hierfür dürften dabei der zumeist hohe Kapitalaufwand und der oftmals nur eingeschränkte Zugang dieser Unternehmen zu angemessenen Finanzierungsmöglichkeiten sein sowie das Streben nach Unabhängigkeit. Gerade mittelständische Unternehmen haben daher die Herausforderung, mehr aus eigener Kraft zu wachsen und benötigen die Fähigkeit, neue und profitable Produkte zu entwickeln und im Markt zu etablieren. Dies bestätigt erneut die Aktualität der vorliegenden Arbeit, welche sich mit den Wachstumstreibern und Management-Stellhebeln des internen Wachstums beschäftigt.

Während zu Beginn dieser Arbeit keine Aussage über die relative Bedeutung von Wachstumstreibern auf das Unternehmenswachstum möglich war, konnte nun, zumindest für die hier betrachteten Wachstumstreiber, eine eindeutige Rangfolge erarbeitet werden. Dabei besitzt die Kundenorientierung in der Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer den stärksten Einfluss auf das interne Wachstum, gefolgt von der Qualitätsorientierung, dem Verhalten des Managements, der Innovationsorientierung und der Unternehmenskultur. Dem Wachstumstreiber Organisation

<sup>1005</sup> Zur Struktur der Unternehmensgrößen in Deutschland: vgl. IfM (2003)

<sup>1006</sup> Als Wachstumsmaß wurde in dieser Arbeit der Umsatz gewählt

wird dagegen im Vergleich zu den übrigen Treibern nur eine nachrangige Bedeutung zugesprochen. Dies bestätigt dabei auch den in der Praxis zu gewinnenden Eindruck, dass in vielen kleineren und mittleren Unternehmen zwar Prozessabläufe eine wichtige Rolle spielen, die strukturelle Organisation aber eher pragmatisch und funktional verankert ist. In Großunternehmen stellt die Organisation dagegen den Rahmen des „Funktionierens“ dar und besitzt oftmals selbst bereits eine hohe Dynamik.

In der Hypothesenprüfung war bei einer differenzierteren Betrachtung zudem festzustellen, dass der Wachstumstreiber Organisation zwar für mittelständische Unternehmen aus dem Bereich Handel/Dienstleistungen bestätigt werden konnte, auf den gewählten anspruchsvollen Signifikanzniveaus für das produzierende/verarbeitende Gewerbe dagegen keine signifikante Einflussstärke erkennbar war. Auch gilt es an dieser Stelle einschränkend anzuführen, dass im Rahmen des gewählten Forschungsdesigns zwar Aussagen über die Richtung und das Vorhandensein von Einflüssen getroffen werden konnten, nicht aber über deren quantitative und damit in der Umsetzung messbaren Stärke.

Alle vier für die Unternehmenskultur untersuchten Management-Stellhebel, welche diesen Wachstumstreiber operationalisieren, konnten im Rahmen der Erhebung bestätigt werden. Sowohl der Existenz einer an die Mitarbeiter kommunizierten Unternehmensvision, der Möglichkeit zur Teilnahme an Maßnahmen der Personalentwicklung, einer direkten Auseinandersetzung bei Konflikten sowie dem Freiraum für Zukunftsprojekte, werden positive Einflüsse auf die Unternehmenskultur zugesprochen.

Schriftliche Zielvereinbarungen, eine leistungsorientierte Vergütung und die Existenz von Führungsgrundsätzen wurden als Management-Stellhebel des Wachstumstreibers Top-Management, welcher insbesondere unter dem Aspekt des Führungsverhaltens und des Führungskonzepts in der empirische Untersuchung betrachtet wurde, identifiziert und bestätigt. Hohe Zustimmungswerte belegen dabei, dass eine leistungsorientierte Vergütung in allen Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden sollte, wo dies aufgabenbezogen sinnvoll erscheint. Diese Vergütungsform gewinnt damit auch zunehmend für Beschäftigte an Bedeutung, die nicht direkt über Kriterien, wie den Verkaufserfolg gemessen werden können, sich aber anderweitig positiv für den Unternehmenserfolg einbringen.

Abschließend zu den Wachstumstreibern Unternehmenskultur und Top-Management ist festzustellen, dass beide Faktoren als „Katalysatoren“ für das interne Unternehmenswachstum identifiziert werden konnten. Die gezielte Beeinflussung dieser beiden Faktoren kann dabei, aufgrund bestehender Wirkungszusammenhänge, nicht nur aktiv auf die übrigen Wachstumstreiber einwirken, sondern gleichzeitig auch die Zufriedenheitswerte in den Unternehmen steigern. Gerade die Unternehmenskultur erreichte in der vorliegenden Untersuchung nur einen geringeren Zufriedenheitswert in der tatsächlichen Umsetzung der Unternehmen, als bei-

## **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 Rüsch: **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 Düngeheim: **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](mailto:info@utz.de)

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