

Axel Schmidt
Werner Freund

Strategien zur Sicherung
der Existenz kleiner
und mittlerer Unternehmen

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inv.-Nr. 44:	40.860
Abt. / Nr.:	412/1634
Satzgrüßler:	1.2.0
	00026338

VERLAG C.E. POESCHEL STUTT GART

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Verzeichnis der Tabellen im Text.....	III
Verzeichnis der Übersichten im Text	III
Verzeichnis der Abbildungen im Text	III
A. Einleitung	1
I. Problemstellung.....	1
II. Methodisches Vorgehen.....	5
1. Der empirische Basis.....	5
2. Das Forschungskonzept.....	7
B. Der empirische Befund	14
I. Der derzeitige Erfolg am Markt.....	14
1. Einteilung in verschiedene Firmentypen.....	14
2. Betriebswirtschaftliche Merkmale der verschiedenen Firmentypen	18
2.1. Firmentyp 1: Die innovativen Spitzenunternehmen.....	18
2.2. Firmentyp 2: Die defensiv orientierten, erfolgreichen Unternehmen.....	25
2.3. Firmentyp 3: Die aufstrebenden Unternehmen	29
2.4. Firmentyp 4: Die krisengefährdeten Unternehmen	33
3. Die verschiedenen Firmentypen nach Unternehmensgröße, -alter und Branchenzugehörigkeit.....	35
3.1. Unternehmensgröße	35
3.2. Unternehmensalter.....	37
3.3. Branchenzugehörigkeit.....	38
II. Das strategische Erfolgsprofil.....	42
1. Die Fähigkeit zur Bewältigung des Unerwarteten	43
1.1. Sensibilität.....	44
1.1.1. Kundennähe.....	45
1.1.2. Markt- und Konkurrenzbeobachtung.....	49
1.2. Flexibilität	52
1.2.1. Finanzwirtschaftliche Flexibilität	52
1.2.1 Flexibilität am Markt (Innovationskraft)	57
1.2.3. Produktionstechnische Flexibilität	61
1.2.4. Personelle Flexibilität	63
1.2.4.1. Qualifikation der Mitarbeiter	64

1.2.4.2. Motivation der Mitarbeiter	66
1.2.4.3. Motivation der Führungskräfte	67
2. Gestaltungskraft	69
2.1. Unternehmenskultur	71
2.2. Strategische Planung	77
2.2.1. Zeitraum der Planung	79
2.2.2. Gegenstand der Planung	83
2.2.3. Indizien zur Qualität der Planung	89
III. Die Maßnahmen zur Formung des strategischen Erfolgsprofils.....	92
1. Information	92
1.1. Aufnahme und Verarbeitung von Information.....	93
1.1.1. Interne und externe Informationsquellen	93
1.1.2. Unterstützung durch EDV-Systeme	96
1.2. Informationsfluß.....	98
1.2.1. Organisatorisch verankerter Informationsfluß.....	99
1.2.2. Informeller Informationsfluß	101
2. Mitarbeiter	104
2.1. Maßnahmen zur Erhöhung der Qualifikation.....	105
2.1.1. Weiterbildung der Führungskräfte.....	105
2.1.2. Ausbildung des Führungskräftenachwuchses	108
2.2. Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation	110
2.2.1. Immaterielle Leistungsanreize	110
2.2.2. Materielle Leistungsanreize	114
C. Zusammenfassende Würdigung.....	120
I. Die innovativen Spitzenunternehmen	120
II. Die defensiv orientierten, erfolgreichen Unternehmen	122
III. Die aufstrebenden Unternehmen	124
IV. Die krisengefährdeten Unternehmen.....	126
Anhang	128
Fragebogen	129
Literaturverzeichnis	133

Verzeichnis der Tabellen im Text		Seite
Tabelle 1:	Einteilungskriterien für die homogenen Gruppen.....	16
Tabelle 2:	Unternehmen – Markt - Portfolio	24
Tabelle 3:	Größenverteilung der Unternehmen (in v.H.)	35
Tabelle 4:	Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmensgröße (in v.H.)	36
Tabelle 5:	Altersverteilung der Unternehmen (in v.H.)	37
Tabelle 6:	Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen (in v.H.)....	39
Tabelle 7:	Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Wirtschaftsbereich (in v.H.)	40
Tabelle 8:	Entnahmen im Jahre 1986	55

Verzeichnis der Übersichten im Text

Übersicht 1:	Das Forschungskonzept	13
--------------	-----------------------------	----

Verzeichnis der Abbildungen im Text

Abbildung 1:	Verteilung der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes nach Wirtschaftsbereichen	6
Abbildung 2:	Verteilung der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes nach Beschäftigungsgrößenklassen.....	7
Abbildung 3:	Verteilung der Unternehmen nach „heterogenen“ und „homogenen“ Gruppen	17
Abbildung 4:	Veränderung der Forschungs- und Entwicklungsausgaben zwischen den Jahren 1982 und 1986.....	19
Abbildung 5:	Ausgaben für Forschung und Entwicklung (in % vom Umsatz) im Jahre 1986	20
Abbildung 6:	Nettoumsatzrendite (nach Steuern) im Jahre 1986.....	21
Abbildung 7:	Veränderung der Eigenkapitalquote zwischen den Jahren 1982 und 1986	22
Abbildung 8:	Eigenkapitalquoten im Jahre 1986.....	23
Abbildung 9:	Unternehmen – Markt – Portfolio	24
Abbildung 10:	Exportanteile im Jahre 1986.....	25

Abbildung 11: Veränderung der Beschäftigung zwischen den Jahren 1982 und 1986	26
Abbildung 12: Veränderung des realen Umsatzes zwischen den Jahren 1982 und 1986	30
Abbildung 13: Veränderung der Umsatzrendite zwischen den Jahren 1982 und 1986	32
Abbildung 14: Das strategische Dreieck	45
Abbildung 15: Kundennähe	47
Abbildung 16: Markt- und Konkurrenzbeobachtung	51
Abbildung 17: Liquidität	54
Abbildung 18: Entwicklung neuer Ideen (Innovationskraft)	60
Abbildung 19: Stand der Technologie.....	62
Abbildung 20: Qualifikation der Mitarbeiter	65
Abbildung 21: Motivation der Belegschaft	67
Abbildung 22: Motivation der Führungskräfte.....	68
Abbildung 23: Anteil der Unternehmen mit Führungsgrundsätzen.....	74
Abbildung 24: Regelmäßige Überprüfung der Führungs- bzw. Unternehmensgrundsätze (sofern vorhanden).....	76
Abbildung 25: Strategische Unternehmensplanung für einen Zeitraum von mindestens einem Jahr	80
Abbildung 26: Strategische Unternehmensplanung für einen Zeitraum von mindestens vier Jahren	81
Abbildung 27: Strategische Unternehmensplanung für einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren	82
Abbildung 28: Strategische Finanzplanung.....	83
Abbildung 29: Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	84
Abbildung 30: Strategische Absatzplanung.....	85
Abbildung 31: Strategische Technologieplanung	86
Abbildung 32: Strategische Personalplanung	88
Abbildung 33: Berücksichtigung von alternativen Szenarien bei der strategischen Planung (in % der Unternehmen, die mindestens in 1-Jahres-Zeiträumen planen)	91
Abbildung 34: Aufnahme und Verarbeitung von unternehmensexternen Informationen	94

Abbildung 35: Aufnahme und Verarbeitung von unternehmensinternen Informationen	95
Abbildung 36: Ausstattung der Arbeitsplätze von Führungskräften mit Computer/Terminals	97
Abbildung 37: Beteiligung der Mitarbeiter an Problemlösungen - z.B. durch Qualitätszirkel	100
Abbildung 38: Häufige Kontakte zwischen den Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmensebenen.....	102
Abbildung 39: Veranstaltung/Besuch von Weiterbildungsseminaren für die Führungskräfte	106
Abbildung 40: Ausbildung der Führungskräfte in „Menschenführung/ Führungsverhalten“	107
Abbildung 41: Durchführung von Trainee-Programmen zur Ausbildung junger Führungskräfte	109
Abbildung 42: Delegation von Aufgaben und Verantwortung	111
Abbildung 43: Angenehme Arbeitsatmosphäre	114
Abbildung 44: Hohes Gehaltsniveau für Führungskräfte (im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen).....	115
Abbildung 45: Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn	117
Abbildung 46: Aufstiegsmöglichkeit für internen Führungsnachwuchs	118