

Siegfried Seibert

# Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen

untersucht am Beispiel  
der Fördertechnikindustrie

A 12  
1.2.2,

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inv.-nr.:	41.706
Abstell-nr.:	A12/1748
Sammelgebiete:	1.2.2
	9.9.4

00027472



PETER LANG

Frankfurt am Main · Bern · New York

# Inhaltsverzeichnis

1.	<u>EINFÜHRUNG: THEMENSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT</u>	1
1.1	DIE BEDEUTUNG MITTLERER UNTERNEHMEN IN THEORIE UND PRAXIS	1
1.2	ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSFELDES	8
1.2.1	Mittlere Unternehmen	8
1.2.2	<u>Strategische Erfolgsfaktoren</u>	9
1.3	THEORETISCHE EINORDNUNG DER UNTERSUCHUNG	12
1.3.1	Forschungsgebiet: Strategie	12
1.3.2	Forschungsgebiet: Mittelbetrieb	15
1.4	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	17
2.	<u>TYPISCHE MERKMALE MITTLERER UNTERNEHMEN</u>	23
2.1	BETRIEBSGRÖSSENBEDINGTE EIGENSCHAFTEN	25
2.1.1	Produkt-Markt-Strategie	25
2.1.2	Begrenzter Markteinfluß	27
2.1.3	Überschaubarkeit	28
2.1.4	Persönliches Klima	29
2.1.5	Flexibilität und Mobilität	29
2.1.6	Begrenzte Ressourcen	30
2.1.7	Andersartige Kostenstruktur	31
2.2	VERHALTENBEDINGTE EIGENSCHAFTEN	33
2.2.1	Oberste Unternehmensführung	33
2.2.2	Personal und Organisation	36
2.2.3	Planung und Informationsversorgung	38
2.2.4	Absatzpolitische Instrumente	41
2.2.5	Innovation	44
2.3	PROBLEMBEREICHE AUS UNTERNEHMENSICHT	49

3.	<u>THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG</u>	53
3.1	AUSGANGSBASIS EINES ERFOLGSFAKTOREN-KONZEPTES	53
3.1.1	Der Erfolgsbegriff in Abhängigkeit vom zeitlichen Bezugsrahmen	53
3.1.2	Das Prinzip der operativen und der strategischen Vorsteuerung	57
3.1.3	Unternehmensprozeß und strategische Erfolgsfaktoren	61
3.2	ANSÄTZE ZUR ERKLÄRUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGES	66
3.2.1	Allgemeine strategische Prinzipien	67
3.2.2	Kostendegressions- und Erfahrungseffekte	70
3.2.3	Produkt-, Technologie- und Branchenlebenszykluskonzepte	75
3.2.4	PIMS-Programm und die Bedeutung des Marktanteils	83
3.2.5	Konzepte zur Abgrenzung und Definition der Geschäftstätigkeit	92
	3.2.5.1 Portfolio-Konzepte	92
	3.2.5.2 Diversifikation- und Innovationskonzepte	94
	3.2.5.3 Konzepte zur Positionierung auf Geschäftseinheitsebene	101
3.2.6	Ansätze der Wettbewerbsforschung	105
3.2.7	Konzepte der Organisations- und Führungstheorie	111
	3.2.7.1 Kontingenztheoretische Unternehmens- typologien	112
	3.2.7.2 Unternehmenslebenszyklus-Konzepte	117
	3.2.7.3 Organisationsklima-Konzepte	120
	3.2.7.4 Unternehmenskultur-Konzepte	125
	3.2.7.5 Persönlichkeitstypologische Ansätze	134
3.3	ZUSAMMENFASSENDE INTEGRATION DER THEORETISCHEN ERGEBNISSE	144

4.	<u>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN DER FÖRDERTECHNIKINDUSTRIE</u>	151
4.1	GEGENSTAND UND DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	151
4.1.1	Problemstellung und Forschungsziele	151
4.1.2	Abgrenzung des empirischen Untersuchungsfeldes	153
4.1.3	Abwicklung der Befragung	154
4.1.4	Struktur der befragten Unternehmen	155
4.2	STRATEGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN DER UNTERSUCHTEN BRANCHE	159
4.2.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	159
4.2.2	Strukturelle Ausgangsbedingungen in der Fördertechnikindustrie	160
4.2.3	Strategische Probleme im untersuchten Wettbewerbsfeld	163
4.2.4	Entwicklungstendenzen von Produktangebot und Nachfrage	167
4.3	EINZELERGEBNISSE UND MESSUNG DER ERFOLGFAKTOREN	174
4.3.1	Die Ermittlung des Unternehmenserfolges	176
4.3.2	Die unternehmensspezifischen Kontextbedingungen	176
4.3.2.1	Unternehmensgröße	177
4.3.2.2	Strategische Gruppenzugehörigkeit	178
	1) Gruppe 1: Krane, Hebezeuge und Fördermittelkomponenten	180
	2) Gruppe 2: Flurförderzeuge	181
	3) Gruppe 3: Leichte Stückgutförderer	181
	4) Gruppe 4: Lager- und Warenverteilanlagen	182
	5) Gruppe 5: Förderanlagen für verfahrenstechnische Prozesse	183
	6) Gruppe 6: Transferstraßen für die mechanische Fertigung	184
	7) Strategische Gruppenzugehörigkeit und Unternehmenserfolg	185
4.3.3	Die Persönlichkeitseigenschaften der Unternehmensleitung	186
4.3.4	Die tatsächliche Umfeldsituation	189

4.3.5	Das strategische Verhalten	194
4.3.5.1	Art und Umfang des Leistungsprogramms	194
4.3.5.2	Empfundener Erfolgsbeitrag interner Strategie-Faktoren	197
4.3.5.3	Arbeitsprioritäten der Unternehmensleitung	198
4.3.5.4	Ausmaß und Richtung strategischer Veränderungen	200
4.3.5.5	Zusammenfassende Folgerungen zum strategischen Verhalten	203
4.3.6	Die wahrgenommene Umfeldsituation	204
4.3.6.1	Empfundener Erfolgsbeitrag umfeldbezogener Strategiemerkmale	204
4.3.6.2	Empfundene Markt- und Umfelddynamik	206
4.3.7	Die Unternehmensorganisation	208
4.3.7.1	Die Organisationsstruktur	208
4.3.7.2	Das Organisationklima	211
4.3.8	Zusammenfassung der Haupteinflußfaktoren auf den Unternehmenserfolg	215
4.4	GRUNDMUSTER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSVERHALTENS	221
4.4.1	Muster erfolgreichen Unternehmensverhaltens	224
4.4.1.1	Know how-orientierte Technologieführer	224
4.4.1.2	Problemorientierte Entdecker	226
4.4.1.3	Marktorientierte Architekten	228
4.4.2	Muster weniger erfolgreichen Unternehmensverhaltens	230
4.4.2.1	Qualitätsorientierte Verteidiger	230
4.4.2.2	Verkaufsorientierte Reagierer	231
4.4.2.3	Mechanistische Analysierer	233
4.4.3	Folgerungen für die Positionierung von Unternehmen	235
4.5	ZUSAMMENFASSENGE DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGS- ERGEBNISSE	238
4.5.1	Theoretische Folgerungen	238
4.5.2	Folgerungen für Unternehmen der untersuchten Industrie	241

5.	<u>FOLGERUNGEN FÜR DIE FÜHRUNG MITTLERER UNTERNEHMEN</u>	247
5.1	LEITSÄTZE FÜR EINE FORTSCHRITTSFÄHIGE UNTERNEHMENS- POLITIK	248
5.2	SITUATIONSGERECHTE STRATEGISCHE VERHALTENSMERKMALE	255
5.2.1	Die Unternehmerpersönlichkeit	255
5.2.2	Die Produkt-Markt-Strategie	255
5.2.3	Organisationsstruktur und Organisations- klima	257
5.3	MANAGEMENT STRATEGISCHER VERÄNDERUNGSPROZESSE	259
6.	<u>RÜCKBLICK UND AUSBLICK</u>	261
	Anmerkungen	263
	Literaturverzeichnis	290
	Abkürzungen	307
	Anhang A: Fragebogen zur empirischen Untersuchung	309
	Anhang B: Statistische Befragungsergebnisse	328