

Hans-Achim Daschmann

Erfolgsfaktoren mittel- ständischer Unternehmen

Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	45.266
Abstell-Nr. :	A 12/2287
Sachgebiete :	0.9
	1.2.2

00032865

1994

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolgs als Erkenntnisobjekt in Praxis und Wissenschaft	1
1.1 Klassifizierungs- und Systematisierungsversuche von Erfolgsfaktoren in der betriebswirtschaftlichen Literatur	1
1.2 Analyse der Wirkungsweisen und Auswahl von Erfolgsfaktoren als Bausteine einer Theorie der Erfolgsfaktoren	5
1.2.1 Wirkungsanalyse von Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund ihrer Beziehungen zum Erfolgspotential	5
1.2.2 Auswahl von Erfolgsfaktoren anhand des Konzepts der kritischen Erfolgsfaktoren	11
1.3 Weitere Vorgehensweise zur Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen	14
2 Ansätze zur Erklärung des Unternehmenserfolgs in der Betriebswirtschaftslehre	16
2.1 Begriff und Aussagen der strategischen Unternehmensführung und der strategischen Unternehmensplanung	16
2.2 Kennzeichnung und Klassifizierung der strategischen Planungsinstrumente	17
2.3 Erfolgsfaktoren in strategischen Planungsinstrumenten mit primär unternehmensinternen Aussagen über den Unternehmenserfolg	19
2.4 Erfolgsfaktoren in strategischen Planungsinstrumenten mit primär unternehmensexternen Aussagen über den Unternehmenserfolg	23
2.5 Erfolgsfaktoren in strategischen Planungsinstrumenten mit unternehmensinternen und unternehmensexternen Aussagen über den Unternehmenserfolg (Portfolios und PIMS)	28
2.5.1 Kennzeichnung und Struktur der Portfolio-Planungstechniken	28
2.5.2 Zugrundeliegende Erfolgsfaktoren in ausgewählten Portfolio-Planungstechniken	30

2.5.3	Würdigung der Portfolio-Instrumente hinsichtlich ihrer Aussagen über Erfolgsfaktoren	35
2.5.4	Erfolgsfaktoren des PIMS-Programms	38
2.5.4.1	Ziele und Vorgehensweise des PIMS-Programms	38
2.5.4.2	Die Schlüsselfaktoren des PIMS-Programms als kritische Erfolgsfaktoren	40
2.5.4.3	Der Marktanteil und die Produktqualität als zentrale Erfolgsfaktoren im PIMS-Programm	42
2.5.4.4	Stellenwert und Kritik an dem PIMS-Programm	46
3	Ableitung plausibler Erfolgsfaktoren aus den Besonderheiten des mittelständischen Unternehmens.	49
3.1	Plausibilitätsüberlegungen und Anforderungen an spezifische Erfolgsfaktoren	49
3.2	Begriffliche Kennzeichnung des mittelständischen Unternehmens	50
3.3	Chancen und Risiken aufgrund der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen	55
3.3.1	Zentrale Stellung des Unternehmers und begrenzte Betriebsgröße als charakteristische Merkmale mittelständischer Unternehmen	55
3.3.2	Chancen und Risiken mittelständischer Unternehmen aufgrund zentraler Stellung des Unternehmers	56
3.3.3	Chancen und Risiken mittelständischer Unternehmen aufgrund begrenzter Betriebsgröße.	63
3.4	Zusammenfassende Beurteilung potentieller Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen aufgrund ihrer Besonderheiten.	67
4	Aussagen und Schwerpunkte der empirischen Erfolgsfaktorenforschung in mittelständischen Unternehmen.	71
4.1	Ziele, Teilgebiete und Probleme der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	71
4.2	Ausgangspunkt bei der Entwicklung eines kontingenztheoretischen Bezugsrahmens und seine Elemente	77
4.3	Konzeption eines kontingenztheoretischen Bezugsrahmens als "Beschreibungsraster" des Unternehmenserfolgs.	79
4.3.1	Interne (konstitutive) Rahmenbedingungen	79
4.3.2	Führungs- und Vollzugssystem des Unternehmens	79

4.3.3	Externe Rahmenbedingungen des Umfelds.	83
4.3.4	Produktprogramm als Ergebnis der Unternehmens- tätigkeit.	84
4.3.5	Strategien als Schnittstellen zwischen Unterneh- men und Markt sowie die Marktposition	85
4.4	Der kontingenztheoretische Bezugsrahmen als Analyse- raster bisheriger Untersuchungen der mittelständischen Erfolgsfaktorenforschung	87
4.4.1	Kriterien für die Auswahl bzw. Ausgrenzung empirischer Untersuchungen.	87
4.4.2	Thematische Schwerpunkte der bisherigen empiri- schen Erfolgsfaktorenforschung in mittelstän- dischen Unternehmen	92
4.4.2.1	Eigenschaften, Ausprägungen und Struk- turen der Unternehmensführung als kriti- scher Erfolgsfaktor.	92
4.4.2.1.1	Unternehmensführung als Be- reich mit den häufigsten Nen- nungen	92
4.4.2.1.2	Qualifikation der Unternehmens- führung.	92
4.4.2.1.3	Motivstruktur und Werthaltungen der Unternehmensführung.	99
4.4.2.2	Umfang und Qualität des Instrumentenein- satzes zur Führung mittelständischer Unter- nehmen als kritischer Erfolgsfaktor.	107
4.4.2.3	Eigenschaften und deren Ausprägungen von Mitarbeitern im Vollzugssystem als kritischer Erfolgsfaktor.	119
4.4.2.4	Differenzierungsstrategien als kritische Erfolgsfaktoren mittelständischer Unter- nehmen	120
4.4.2.5	Weniger kritische Erfolgsfaktoren mittel- ständischer Unternehmen aufgrund der thematischen Schwerpunktbildung.	124
4.4.2.6	Probleme bei der Ableitung kritischer Erfolgs- faktoren in mittelständischen Unternehmen aufgrund thematischer Schwerpunktbildung	125
5	Empirisch begründete Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen aufgrund einer eigenen empirischen Studie	127
5.1	Ausgangspunkt und Konzeption der Untersuchung.	127
5.2	Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen aus Sicht der Banken im Rahmen der Kreditvergabeprüfung	128

5.2.1	Informationsinteressen von Banken im Rahmen der Kreditvergabeentscheidung und Ansatzpunkte für die Bestimmung mittelständischer Erfolgsfaktoren.	128
5.2.2	Konzeption und Ergebnisse von Experteninterviews in Kreditinstituten zur Bestimmung mittelständischer Erfolgsfaktoren.	130
5.3	Ergebnisse einer Fragebogen-Erhebung zur strategischen Unternehmensführung und zu kritischen Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen.	133
5.3.1	Grundlagen, Struktur und Probleme der Untersuchung.	133
5.3.1.1	Kennzeichnung der Erhebung, Probleme der schriftlichen Befragung und Auswertungsverfahren.	133
5.3.1.2	Struktur der antwortenden Unternehmen.	136
5.3.1.2.1	Allgemeine Kennzeichnung der Unternehmen im Rücklauf.	136
5.3.1.2.2	Kennzeichnung der Führungsstruktur der antwortenden Unternehmen.	138
5.3.2	Merkmale der strategischen Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen.	140
5.3.2.1	Marktstrategien und Verbreitung strategischer Planungsinstrumente.	140
5.3.2.2	Zeithorizont und verwendete Informationsarten im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung bei mittelständischen Unternehmen.	144
5.3.3	Empirisch gestützte Erfolgsfaktoren der Unternehmen in der vorliegenden Erhebung.	145
5.3.3.1	Operationalisierungsansätze und methodisches Vorgehen zur Ableitung von Erfolgsfaktoren.	145
5.3.3.2	Subjektiv empfundene Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmensleitung.	148
5.3.3.3	Polaritätenprofile erfolgreicher und nicht-erfolgreicher mittelständischer Unternehmen anhand ausgewählter Merkmale.	155
5.3.3.4	Statistische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Unternehmensmerkmalen und Indikatoren des Unternehmenserfolgs.	159
5.3.3.4.1	Zielsetzung und methodische Vorgehensweise bei der Ableitung "statistischer" Erfolgsfaktoren.	159

5.3.3.4.2	Einflüsse auf den Unternehmens- erfolg im Bereich der Unter- nehmensführung	160
5.3.3.4.3	Einflüsse auf den Unternehmens- erfolg in den Bereichen des Informa- tions- und Planungssystems	162
5.3.3.4.4	Einflüsse auf den Unternehmens- erfolg im Bereich des Mitarbeiter- potentials	165
5.3.3.4.5	Einflüsse auf den Unternehmens- erfolg im Bereich differenzieren- der Marktstrategien	166
6	Vergleichende Gesamtschau der Ergebnisse und Ansätze zum Herausarbeiten spezifischer Erfolgsfaktoren für bestimmte mittelständische Unternehmen	171
6.1	Vergleich der Ergebnisse aus den verschiedenen Vor- gehensweisen	171
6.2	Ansätze zur Herausarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren für ein bestimmtes mittelständisches Unternehmen	175
6.2.1	Bildung von Unternehmens- und Situationstypen als methodisches Vorgehen	175
6.2.2	Unternehmens- und Situationstypen in der mittel- ständischen Erfolgsfaktorenforschung	178
6.2.3	Unternehmens- und Situationstypen in der eigenen Erhebung	183
6.2.4	Herausarbeitung spezifischer Erfolgsfaktoren auf der Grundlage von Wachstumsschwellen im Mittelstand	191
6.2.4.1	Die Theorie der Wachstumsschwellen	191
6.2.4.2	Kritische Erfolgsfaktoren für den Unter- nehmenstyp an der Wachstumsschwelle	193
6.3	Herausarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren als Aus- gangspunkt der strategischen Unternehmensführung	196
Anhang A: Herangezogene Untersuchungen zur Auswertung über den Stand der empirischen, mittelstandsorientierten Erfolgsfaktorenforschung		201
Anhang B: Gesprächsleitfaden zu den Experteninterviews bei Bankenvertretern (Auszug)		215
Anhang C: Begleitschreiben, Deckblatt und vollständige Häufigkeitsauswertung des Fragebogens zum empirischen Forschungsprojekt SAPS		219
Literaturverzeichnis		227