

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	I
Verzeichnis der Abbildungen.....	VIII
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XIII
1. Einführung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Stand des Planungsverhaltens im kleinen und mittleren Unternehmen.....	7
1.3. Methodik und Vorgehensweise.....	25
1.4. Begriffsdefinitionen.....	29
1.4.1. Planung.....	29
1.4.2. Strategische Planung.....	36
1.4.3. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	43
1.4.3.1. Quantitative (Statistische) Abgrenzungsmerkmale.....	44
1.4.3.2. Qualitative Abgrenzungsmerkmale.....	50
1.5. Ableitung der forschungsleitenden Untersuchungsschritte der Arbeit.....	54
1.5.1. Phasen im strategischen Planungsprozeß.....	54
1.5.2. Interdependenzen im Phasenschema.....	59
1.5.3. Gestaltungsmöglichkeiten des strategischen Planungsprozesses.....	61
2. Strategische Zwecke und Potentiale.....	64
2.1. Strategische Zwecke und Potentiale im Rahmen der Unternehmens- und Umweltanalyse (Informationsprozeß) in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	64
2.1.1. Schlüsselfaktoren der Umwelt- und Unternehmensanalyse aus wissenschaftlichen Untersuchungen.....	73
2.1.1.1. Externe Schlüsselfaktoren.....	74
2.1.1.2. Interne Schlüsselfaktoren.....	79
2.1.1.3. Synoptische Darstellung der bisherigen Ergebnisse.....	81
2.1.2. Informationsquellen.....	82
2.2. Strategische Zwecke und Potentiale im Rahmen der Unternehmens- und Umweltanalyse (Informationsprozeß) im KMU - Übertragungsmöglichkeiten und Probleme -	85

2.2.1. Der Bedarf an Informationen.....	86
2.2.2. Die Nachfrage nach Informationen.....	90
2.2.3. Die Gewinnung von Informationen.....	91
2.2.3.1. Zwischenergebnis zur Informationsgewinnung....	102
2.2.4. Die Verarbeitung von Informationen.....	102
2.2.5. Die Speicherung von Informationen.....	105
2.2.6. Das Budget für Informationen.....	107
2.2.7. Weitere Probleme im Informationsprozeß.....	108
2.2.7.1. Motivationale Aspekte.....	108
2.2.7.2. Strukturelle Aspekte.....	111
2.2.8. Gesamtvotum zur Abhandlung der Übertragungsmög- lichkeiten der Umwelt- und Unternehmensanalyse auf das KMU.....	113
2.3. Eigene Untersuchungsergebnisse zu strategischen Zwecken und Potentialen im KMU.....	114
2.3.1. Darstellung der erhobenen Merkmale und feststell- baren Merkmalsbeziehungen.....	114
2.3.2. Deskriptive Analyse der Unternehmens- und Umwelt- variablen (Rahmenbedingungen).....	118
2.3.2.1. Branche.....	118
2.3.2.2. Wandel der Wettbewerbssituation.....	122
2.3.2.3. Stärke der Konkurrenz.....	128
2.3.2.4. Abnehmersituation.....	129
2.3.2.5. Rahmenbedingungen im gesellschaftspoliti- schen und staatlichen Bereich.....	131
2.3.2.6. Werthaltungen.....	135
2.3.3. Unsicherheit.....	139
2.3.4. Reduzierung von Umweltunsicherheit.....	143
2.3.4.1. Personenorientierte Mechanismen.....	145
2.3.4.2. Technokratische Mechanismen.....	150
2.3.4.3. Auf externe Strukturen ausgerichtete Me- chanismen.....	159
2.3.4.4. Zusammenfassung.....	164
2.3.5. Wirkungsweisen externer und interner Schlüsselfaktoren.	166
2.3.5.1. Externe Schlüsselfaktoren.....	167
2.3.5.2. Interne Schlüsselfaktoren.....	172
2.3.5.3. Methodische und inhaltliche Rezension der generellen Forschungsergebnisse.....	179

3. Strategische Ziele.....	187
3.1. Zielforschung in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	187
3.2. Darstellung von Wegen zur planungsadäquaten Zielstrukturierung in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	192
3.2.1. Funktionale Gesichtspunkte.....	192
3.2.1.1. Zielperiode.....	193
3.2.1.2. Zielmaßstab.....	194
3.2.1.3. Zielwert.....	195
3.2.1.4. Zielobjekt.....	196
3.2.2. Institutionale Gesichtspunkte.....	199
3.2.2.1. Top - Down - Ansatz.....	200
3.2.2.2. Bottom - Up - Ansatz.....	201
3.2.2.3. Das Gegenstromverfahren.....	202
3.2.3. Zielsystem.....	202
3.2.4. Diskussion der Zielfestschreibung im Rahmen der Zielstrukturierung.....	204
3.3. Übertragungsmöglichkeiten von Elementen der planungsadäquaten Zielstrukturierung auf das KMU und die dazugehörigen Problemfelder.....	206
3.3.1. Möglichkeiten und Probleme unter dem funktionalen Gesichtspunkt.....	207
3.3.1.1. Untersuchungsobjekt: Zielperiode.....	207
3.3.1.2. Untersuchungsobjekt: Zielmaßstab und Zielwert.....	209
3.3.1.3. Untersuchungsobjekt: Zielobjekt.....	211
3.3.2. Möglichkeiten und Probleme unter dem institutionalen Gesichtspunkt.....	215
3.3.2.1. Untersuchungsobjekt: Top - Down - Ansatz.....	218
3.3.2.2. Untersuchungsobjekt: Bottom - Up - Ansatz.....	221
3.3.2.3. Untersuchungsobjekt: Gegenstromverfahren.....	224
3.3.3. Übertragungsmöglichkeiten und Übertragungsprobleme bei der Entwicklung eines Zielsystems.....	226
3.3.4. Beispiel einer Festlegung von Zielelementen im KMU.....	230
3.3.5. Gesamtvotum zur Abhandlung der Übertragungsmöglichkeiten des Zielstrukturierungsprozesses auf das KMU.....	232
3.4. Eigene Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung strategischer Ziele im KMU.....	233

3.4.1. Persönliche Ziele der Führungskräfte im KMU.....	236
3.4.2. Personalpolitische Ziele der Führungskräfte im KMU.....	237
3.4.3. Betriebliche Ziele der Führungskräfte im KMU.....	239
3.4.4. Schlußbetrachtung der empirischen Ergebnisse.....	241
4. Strategische Verhaltensweisen - Strategien und Strategieauswahl im Rahmen der Strategischen Planung.....	244
4.1. Typologisierung des Strategiespektrums im KMU (Literatur- betrachtung).....	245
4.1.1. Die Unternehmungsstrategien (Grundstrategie).....	248
4.1.1.1. Wachstumsstrategien.....	251
4.1.1.2. Stabilisierungsstrategien.....	256
4.1.1.3. Schrumpfungsstrategien.....	257
4.1.2. Geschäftsstrategien.....	259
4.1.2.1. Strategie der Kostenführerschaft.....	261
4.1.2.2. Strategie der Differenzierung.....	262
4.1.2.3. Strategie der Marktnische.....	263
4.1.3. Funktionsbereichsstrategien.....	265
4.1.4. Gesamtschau des Strategiespektrums.....	266
4.2. Generelle Einflußfaktoren bei der Strategiebewertung und -auswahl in der Literatur.....	267
4.3. Auswahlheuristiken zur Strategischen Planung in der Literatur.....	273
4.3.1. Die Lücken-Analyse.....	275
4.3.2. Die Portfolio-Analyse.....	278
4.3.3. Die erweiterte strategische Nutzwertwertanalyse (ESN).....	289
4.4. Übertragungsmöglichkeiten der Auswahlheuristiken zur Strategiewahl auf das KMU und die dazugehörigen Problem- felder.....	306
4.4.1. Einsatzperspektiven der Lücken-Analyse im KMU.....	306
4.4.1.1. Übertragbarkeit des Konstruktionsprinzips der Lücken-Analyse.....	306
4.4.1.2. Problemfelder der Übertragbarkeit der Lücken-Analyse auf das KMU.....	308
4.4.1.2.1. Problemfeld: Aggregation.....	308
4.4.1.2.2. Problemfeld: Prognose.....	309
4.4.1.2.3. Problemfeld: Quantifizierung.....	310

4.4.1.2.4. Problemfeld: Reine Produkt/ Markt-Strategien und Wachstum.....	311
4.4.1.3. Zwischenergebnis.....	312
4.4.2. Einsatzperspektiven der Portfolio-Analyse im KMU.....	313
4.4.2.1. Eignungsprüfung der Portfolio-Technik im KMU..	313
4.4.2.2. Problemfelder der Eignung der Portfolio- Analyse im KMU.....	314
4.4.2.3. Zwischenergebnis.....	318
4.4.3. Einsatzperspektiven der erweiterten strategischen Nutzwertanalyse (ESN) im KMU.....	319
4.4.3.1. Eignungsprüfung der erweiterten strategi- schen Nutzwertanalyse (ESN) im KMU.....	319
4.4.3.2. Problemfelder der Eignung der erweiter- ten strategischen Nutzwertanalyse (ESN) im KMU.....	320
4.4.3.3. Zwischenergebnis.....	322
4.4.4. Gesamtvotum zum Strategiewahlprozeß im KMU.....	323
4.4.4.1. Die Lückenanalyse.....	323
4.4.4.2. Die Portfolio-Analyse.....	324
4.4.4.3. Die erweiterte strategische Nutzwert- analyse (ESN).....	324
4.5. Eigene Untersuchung zum strategischen Verhalten im KMU.....	325
4.5.1. Das Strategiespektrum im KMU.....	326
4.5.1.1. Die Unternehmungsstrategien (Grund- strategie).....	326
4.5.1.1.1. Wachstumsstrategien.....	326
4.5.1.1.2. Stabilisierungsstrategien.....	328
4.5.1.1.3. Schrumpfungsstrategien.....	331
4.5.1.2. Geschäftsstrategien.....	335
4.5.1.2.1. Strategie der Kostenführerschaft...	335
4.5.1.2.2. Strategie der Differenzierung.....	336
4.5.1.2.3. Strategie der Marktnische.....	336
4.5.1.3. Funktionsbereichsstrategien.....	337
4.5.2. Einschätzung der Bedeutung von Schlüsselfaktoren zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen.....	337
4.5.3. Einflüsse auf den Prozeß der Gewinnung von Wettbe- werbsvorteilen.....	344
4.5.3.1. Werthaltungen.....	344

4.5.3.2. Branche.....	349
4.5.3.3. Unternehmensgröße.....	355
4.5.3.4. Perzeptible Kontextfaktoren.....	357
4.5.4. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse und kritische Stellungnahme.....	363
5. Schlußbetrachtung.....	365
Anhang.....	370
Literaturverzeichnis	

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abb. 1:	Anzahl der Betriebe (nach Umsatzgrößen) mit schriftlich fixierten Plänen in %.....	11
Abb. 2:	Schriftliche Pläne mit einer Frist von 1 - 3 Monaten in verschiedenen Funktionsbereichen.....	12
Abb. 3:	Schriftliche Pläne mit einer Frist von mehr als drei Jahren in verschiedenen Funktionsbereichen.....	12
Abb. 4:	Umsatzrendite in Abhängigkeit vom Strategiebewußtsein.....	13
Abb. 5:	Häufigkeit der Erstellung betrieblicher Teilpläne.....	17
Abb. 6:	Schwerpunkte von Beratungsleistungen.....	19
Abb. 7:	Merkmale der Strategischen Planung.....	39
Abb. 8:	Quantitative Definitionen zum Mittelstand auf internationaler Ebene.....	46
Abb. 9:	Phasen im strategischen Planungsprozeß.....	56
Abb. 10:	Objekte im strategischen Planungsprozeß.....	59
Abb. 11:	Elemente des Informationsprozesses.....	68
Abb. 12:	Tendenziell signifikante Haupteinflußgröße auf eine Erfolgsgröße (z.B. auf ROI).....	73
Abb. 13:	Zentrale strategische Schlüsselfaktoren.....	82
Abb. 14:	Strategische Informationsquellen.....	83
Abb. 15:	Das Informationsbedürfnis bei strategischen Entscheidungen.....	87
Abb. 16:	Die Bedeutung des Informationsbedürfnisses.....	89
Abb. 17:	Informationsnachfrage bei strategischen Entscheidungen (Angabe in Prozent).....	91
Abb. 18:	Die Nutzung von Informationsquellen (Angaben in Prozent) nach Klaes.....	92
Abb. 19:	Die Nutzung von Informationsquellen nach Paffhausen.....	93
Abb. 20:	Gründe für die mangelnde Nutzung von Informationsquellen.....	94
Abb. 21:	Methoden der Primärerhebung und ihre Anwendung in mittelständischen Betrieben der Konsumgüterindustrie.....	101
Abb. 22:	Informationsverarbeitungstätigkeiten in mittelständischen Betrieben, gegliedert nach Beschäftigtengrößeklasse - Angaben in Prozent (n = 152; Mehrfachnennung möglich).....	103

Abb. 23:	Die Informationsspeicherung in den untersuchten Betrieben der Konsumgüterindustrie, gegliedert nach Beschäftigtengrößenklasse - Angaben in Prozent (n = 152).....	105
Abb. 24:	Das Volumen des Informationsbudgets.....	107
Abb. 25:	Komplexe Zusammenhänge im Informationsverarbeitungsprozeß.....	115
Abb. 26:	Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen und Ländern.....	120
Abb. 27:	Schriftliche Fixierung von Plänen mit einer Reichweite von 1 bis 3 Monaten, bezogen auf fünf Funktionsbereiche im KMU.....	121
Abb. 28:	Schriftliche Fixierung von Plänen mit einer Reichweite von mehr als 3 Jahren bezogen auf fünf Funktionsbereiche im KMU.....	121
Abb. 29:	Mittelwertprofil zur Einschätzung "Intensität des Wettbewerbs".....	123
Abb. 30:	Mittelwertprofil zur Einschätzung vergangener und zukünftiger Veränderungen.....	124
Abb. 31:	Mittelwerte zur Einschätzung der Intensität des Wettbewerbs auf verschiedenen Gebieten in drei Branchen.....	125
Abb. 32:	Mittelwerte zur Einschätzung vergangener Veränderungen auf verschiedenen Gebieten in drei Branchen.....	126
Abb. 33:	Mittelwerte zur Einschätzung zukünftiger Veränderungen auf verschiedenen Gebieten in drei Branchen.....	127
Abb. 34:	Korrelationen einer Unsicherheitsreduktionsvariable mit einer gesamten Umweltunsicherheitsvariablen (gemessen an verschiedenen Umweltbereichen).....	150
Abb. 35:	Häufigkeit der Erstellung schriftlicher Finanzpläne von KMU bei verschiedenen Konstellationen von Umweltunsicherheitsvariablen.....	156
Abb. 36:	Häufigkeit der Erstellung schriftlicher Finanzpläne von KMU bei verschiedenen Konstellationen von Umweltunsicherheitsvariablen.....	157

Abb. 37a	ROI in Abhängigkeit des Marktanteils bzw. rela-	
+ 37b:	tiven Marktanteils in der STRATOS-Studie.....	167
Abb. 38:	U-Kurve nach Porter und V-Kurve nach BCG.....	169
Abb. 39:	Zusammenhang zwischen Preisgestaltung und ROI.....	173
Abb. 40:	Zusammenhang zwischen Qualität und ROI.....	174
Abb. 41:	ROI in Abhängigkeit des Marktanteils und der Produktqualität.....	175
Abb. 42:	ROI in Abhängigkeit des relativen Marktanteils und den Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten.....	177
Abb. 43:	ROI in Abhängigkeit des rel. Marktanteils und der Beschäftigtensituation.....	178
Abb. 44:	Zielelemente.....	193
Abb. 45:	Die Vielfalt von Leistungsgrößen.....	198
Abb. 46:	Zielsetzungsbeispiel für ein KMU.....	231
Abb. 47:	Persönliche Ziele der Führungskräfte im KMU.....	236
Abb. 48:	Personalpolitische Ziele der Führungskräfte im KMU.....	238
Abb. 49:	Betriebliche Ziele der Führungskräfte im KMU.....	239
Abb. 50:	Ziele von Führungskräften im KMU (Faktorladungen).....	242/243
Abb. 51:	Überblick über Arten von Strategien.....	245
Abb. 52:	Klassifikation der Strategien.....	247
Abb. 53:	Mögliche Grundstrategien in Klein- und Mittelbetrieben.....	249
Abb. 54:	Anregender Katalog zu möglichen Grundstrategien in Klein- und Mittelbetrieben.....	250
Abb. 55:	Mögliche strategische Grundverhaltensweisen anhand eines morphologischen Kastens kombiniert.....	251
Abb. 56:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	252
Abb. 57:	Zusammenhang zwischen den Unternehmensstrategien, Geschäftsstrategien und Funktionsbereichsstrategien.....	267
Abb. 58:	Konzept der Lückenanalyse.....	276
Abb. 59:	Erfahrungskurve und Lebenszyklus im Portfolio-Konzept.....	283
Abb. 60:	Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group.....	283
Abb. 61:	Grundschemata der Portfolio-Matrix.....	287
Abb. 62:	Das strategische Ziel- bzw. Soll-Portfolio.....	288
Abb. 63:	Strategische Analysematrix.....	292
Abb. 64:	Schaukasten über die strategierelevanten Bereiche.....	294
Abb. 65a:	Beispiele von Alternativen bei den P/M Strategien.....	296
Abb. 65b:	Beispiele alternativer Vollzugsstrategien.....	297
Abb. 65c:	Beispiele alternativer Versorgungsstrategien.....	297

Abb. 65d:	Beispiele von Alternativen bei den Führungsstrategien.....	298
Abb. 66:	Relevanzbaum für alternative Gesamtstrategien mit Beurteilungsmodell.....	304
Abb. 67a:	Realisierte Produkt/Markt-Strategien europä- ischer Führungskräfte im KMU nach Ansoff.....	326
Abb. 67b:	Intendierte Produkt/Markt-Strategien europä- ischer Führungskräfte im KMU nach Ansoff für die kommenden Jahre.....	326
Abb. 68a:	Frage: "Keine Veränderung der Produktpolitik in den letzten drei Jahren" (V335).....	329
Abb. 68b:	Frage: "Keine Veränderung der Produktpolitik in den nächsten drei Jahren" (V348).....	329
Abb. 69a:	Frage: "Kein Wandel der Politik hinsichtlich der geographischen Märkte in den letzten drei Jahren" (V355).....	329
Abb. 69b:	Frage: "Kein Wandel der Politik hinsichtlich der geographischen Märkte in den nächsten drei Jahren" (V362).....	330
Abb. 70a:	Frage: "Kein Wandel der Politik hinsichtlich der Kundengruppen in den letzten drei Jahren" (V365).....	330
Abb. 70b:	Frage: "Kein Wandel der Politik hinsichtlich der Kundengruppen in den nächsten drei Jahren" (V368).....	330
Abb. 71a:	Frage: "Verringerung der Anzahl der Produkte innerhalb der Produktgruppen in den letzten drei Jahren" (V328).....	332
Abb. 71b:	Frage: "Verringerung der Anzahl der Produkte innerhalb der Produktgruppen in den nächsten drei Jahren" (V341).....	332
Abb. 72a:	Frage: "Verringerung der Anzahl der Produkt- gruppen in den letzten drei Jahren" (V329).....	333
Abb. 72b:	Frage: "Verringerung der Anzahl der Produkt- gruppen in den nächsten drei Jahren" (V342).....	333
Abb. 73a:	Frage: "Aufgabe oder Verkleinerung ausländischer Märkte in den letzten drei Jahren" (V350).....	333
Abb. 73b:	Frage: "Aufgabe oder Verkleinerung ausländischer Märkte in den nächsten drei Jahren" (V357).....	334
Abb. 74a:	Frage: "Aufgabe bestehender Kundengruppen in den letzten drei Jahren" (V364).....	334

Abb. 74b:	Frage: "Aufgabe bestehender Kundengruppen in den nächsten drei Jahren" (V367).....	334
Abb. 75:	Bedeutung des Faktors "niedriges Lohnniveau".....	335
Abb. 76:	Einschätzung der Bedeutung von Einzel-Faktoren zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen.....	338
Abb. 77a	Faktor-Gruppen zur Erringung von Wettbewerbs-	
+ 77b:	vorteilen (Faktorladungen).....	340/341
Abb. 78:	Wettbewerbsfaktoren in drei Branchen.....	350
Abb. 79:	Produktionsstrategien in drei Branchen.....	353
Abb. 80:	Personalstrategien in drei Branchen.....	353
Abb. 81:	Marketingstrategien in drei Branchen.....	354
Abb. 82:	Finanzstrategien in drei Branchen.....	354
Abb. 83:	Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl).....	355/356