



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Forschungskonzeption und Themenstellung</b> .....	<b>3</b>
2.1. Ausgangslage .....	4
2.2. Forschungsfokus .....	9
2.2.1. Forschungsfragen.....	10
2.2.2. Forschungsziele.....	13
2.3. Forschungsdesign .....	14
2.3.1. Forschungsmethode .....	15
2.3.2. Theoretische Orientierung bzw. Einbettung der Studie.....	24
2.3.3. Empirische Untersuchung.....	26
2.3.3.1. Erhebungsmethoden.....	26
2.3.3.2. Erhebungs- und Untersuchungsgegenstand .....	30
2.3.3.3. Auswertungsmethoden und Forschungsergebnisse .....	34
2.3.4. Grenzen der Studie.....	36
2.4. Begriffsbestimmungen .....	38
2.4.1. Strategie .....	38
2.4.2. Prozess.....	40
2.4.3. Strategieprozess.....	41
2.4.4. Management.....	41
2.4.5. Strategisches Management.....	42
2.4.6. Strategischer (Management-)Prozess.....	43
2.4.7. Klein- und Mittelunternehmen.....	44
<b>3. Theoretische Bezugspunkte – Der Strategische (Management-)Prozess im Kontext des Strategischen Managements</b> .....	<b>46</b>
3.1. Strategisches Management – Überblick .....	48
3.1.1. Fokussieren – Eine Auswahl treffen .....	49
3.1.2. Kategorisieren – In Schubladen ordnen .....	51
3.1.3. Systematisieren – In Gruppen ordnen.....	54
3.1.4. Nacherzählen – Die Entwicklung beleuchten .....	56
3.1.5. Kartographieren – Eine Landkarte zeichnen .....	58
3.1.6. Skizzieren – Ein Bild zeichnen .....	59
3.1.7. Integrieren – Die Zusammenhänge herstellen .....	63
3.1.8. State of the Art.....	71
3.2. Dimensionen eines Strategischen Managements .....	74
3.2.1. Unternehmenszweck .....	75
3.2.2. Strategieinhalt.....	75
3.2.3. Strategieprozess.....	78
3.2.4. Strategiekontext.....	78



3.3. Strategische (Management-)Prozesse.....	82
3.3.1. Erkenntnisinteresse und Forschungszweck .....	82
3.3.2. Prämissen, Theorien und Theoretische Grundlagen.....	84
3.3.3. Prozessverständnis.....	94
3.3.4. Strategieverständnis .....	97
3.3.5. Prozessaktivitäten.....	101
3.3.6. Akteure und ihre Rollen (Funktionen und Aufgaben).....	105
3.3.7. Prozessphasen .....	107
3.3.8. Weitere Aspekte.....	109
3.4. Prozessmodelle.....	110
3.4.1. Klassische Prozessmodelle .....	110
3.4.2. Integrierte Prozessmodelle .....	114
3.5. Ausgewählte Methoden und Instrumente.....	120
3.6. Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	124
<b>4. Klein- und Mittelunternehmen.....</b>	<b>126</b>
4.1. Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen .....	127
4.1.1. Merkmale zur Beschreibung der Betriebsgröße .....	127
4.1.2. Auswahl und Festlegung betriebsgrößenrelevanter Merkmale .....	130
4.1.3. Bestimmung der Klassengrenzen.....	132
4.1.4. Regionale und andere Unterschiede .....	133
4.1.5. Begriffsbestimmung und Definition .....	137
4.2. Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen.....	139
4.2.1. Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft.....	139
4.2.1.1. Die Unternehmenslandschaft in Österreich .....	143
4.2.1.2. Der produzierende Sektor (Sekundärsektor).....	148
4.2.2. Bedeutung in der Wissenschaft .....	150
4.2.2.1. Forschung .....	150
4.2.2.2. Lehre .....	159
4.3. Spezifika und Charakteristika.....	160
4.3.1. Existenzgrund, Werte und Kultur – das normative Management .....	161
4.3.2. Strategie, Struktur und Systeme – das Strategische Management.....	166
4.3.3. Betriebliche Tätigkeit – das operative Management.....	170
4.4. Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	173
<b>5. Die Fallstudien im Überblick .....</b>	<b>175</b>
5.1. Die Fallstudien – Vorstellung .....	176
5.2. Die Unternehmen im Zentrum der Studie .....	183
5.2.1. Das Kerngeschäft der Unternehmen .....	183
5.2.2. Strategische Position und Ausrichtung.....	188
5.2.2.1. Die strategische Welt der „Kleinunternehmen“.....	191
5.2.2.2. Die strategische Welt der „kleineren Mittelunternehmen“.....	194



5.2.2.3. Die strategische Welt der „größeren Mittelunternehmen“.....	198
5.3. Die Unternehmen am Rande der Studie.....	202
5.3.1. Das Kerngeschäft der Unternehmen.....	202
5.3.2. Strategische Position und Ausrichtung.....	204
5.4. Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	208
<b>6. Strategischer (Management-)Prozess in österreichischen Klein- und Mittelunternehmen.....</b>	<b>213</b>
6.1. Strategische (Management-)Prozesse – Überblick.....	215
6.1.1. Auslöser und Gründe – Der Beginn Strategischer (Management-)Prozesse.....	215
6.1.2. Beteiligte, ihre Rollen und Funktionen.....	222
6.1.3. Dauer und Ressourceneinsatz.....	224
6.1.4. Prozessverlauf – Die Realisierung strategischer Initiativen.....	225
6.1.5. Das Ende Strategischer (Management-)Prozesse.....	229
6.2. Ein Prozessmodell für Klein- und Mittelunternehmen.....	231
6.2.1. Elemente und Einflussfaktoren.....	233
6.2.1.1. Unternehmenszweck.....	233
6.2.1.2. Unternehmenskontext.....	236
6.2.1.3. Strategischer Kernprozess.....	238
6.2.1.4. Wettbewerbsposition und Kernkompetenzen.....	243
6.2.1.5. Unternehmensumwelt.....	245
6.2.1.6. Unternehmerin bzw. Unternehmer.....	248
6.2.1.7. Performance.....	253
6.2.1.8. Märkte, knappe Faktoren und andere Aspekte.....	257
6.2.2. Prozessaktivitäten.....	260
6.2.2.1. Aktive Umweltbeobachtung.....	260
6.2.2.2. Anpassung Unternehmenszweck.....	260
6.2.2.3. Anpassung Unternehmenskontext.....	262
6.2.2.4. Strategischer Kernprozess.....	263
6.2.2.5. Kernkompetenzen auf-/ausbauen und nutzen sowie Wettbewerbsposition erreichen und stärken.....	265
6.2.2.6. Einflussnahme auf Kapitalmarkt, andere Märkte und allgemeine Umwelt.....	267
6.2.2.7. Lernen aus Evaluation und Feedback.....	267
6.2.2.8. Weitere Aktivitäten.....	269
6.2.3. Die Spezifika kleiner Unternehmen.....	270
6.2.3.1. Aktive Umweltbeobachtung.....	271
6.2.3.2. Unternehmenskontext.....	271
6.2.3.3. Strategischer Kernprozess.....	273
6.2.3.4. Unternehmerin bzw. Unternehmer.....	275
6.2.4. Die Spezifika kleinerer Mittelunternehmen.....	276
6.2.4.1. Aktive Umweltbeobachtung.....	278
6.2.4.2. Unternehmenskontext.....	278
6.2.4.3. Strategischer Kernprozess.....	281

6.2.4.4. Unternehmerin bzw. Unternehmer.....	282
6.2.5. Die Spezifika größerer Mittelunternehmen .....	283
6.2.5.1. Aktive Umweltbeobachtung.....	285
6.2.5.2. Unternehmenskontext.....	285
6.2.5.3. Strategischer Kernprozess.....	286
6.2.5.4. Unternehmerin bzw. Unternehmer.....	288
6.3. Unternehmensentwicklung.....	289
6.4. Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	307
<b>7. Methoden und Instrumente des Strategischen Managements in österreichischen Klein- und Mittelunternehmen.....</b>	<b>312</b>
7.1. Perspektiven und Ansätze .....	313
7.2. Standardisierung und Formalisierung .....	317
7.2.1. Kleine Unternehmen .....	318
7.2.2. Kleinere Mittelunternehmen .....	320
7.2.3. Größere Mittelunternehmen.....	324
7.2.4. Kleine und mittlere Unternehmen .....	327
7.3. Methoden und Instrumente .....	332
7.3.1. Kleine Unternehmen .....	332
7.3.2. Kleinere Mittelunternehmen .....	336
7.3.3. Größere Mittelunternehmen.....	339
7.3.4. Kleine und mittlere Unternehmen .....	342
7.4. Unternehmerin bzw. Unternehmer.....	349
7.5. Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	352
<b>8. Merkmale und Erfolgsfaktoren von Strategischen (Management-) Prozessen in österreichischen Klein- und Mittelunternehmen.....</b>	<b>355</b>
8.1. Merkmale .....	356
8.1.1. „Entrepreneurial Enterprises“.....	356
8.1.2. „Conservative Living Enterprises“.....	359
8.1.3. Klein- und Mittelunternehmen.....	362
8.2. Erfolgsfaktoren.....	363
8.2.1. Kleine Unternehmen .....	363
8.2.2. Kleinere Mittelunternehmen.....	365
8.2.3. Größere Mittelunternehmen.....	366
8.2.4. Klein- und Mittelunternehmen.....	368
8.3. Exkurs: Was können Unternehmen – ob klein oder groß – von erfolgreichen Klein- und Mittelunternehmen lernen?.....	370
8.3.1. Das Unternehmen und seine Konfiguration.....	372
8.3.2. Die Unternehmerin bzw. der Unternehmer und ihre bzw. seine Stellung.....	373
8.3.3. Der Umgang mit Mehrdeutigkeit .....	375
8.3.4. Der Umgang mit Widersprüchen.....	375
8.3.5. Der Umgang mit Dynamik.....	376



8.3.6. Der Umgang mit Individualität .....	377
8.3.7. Wertschätzung – Der Faktor Mensch .....	377
8.3.8. Und noch viel mehr .....	377
8.4. Kritische Reflexion und Zwischenfazit .....	378
<b>9. Resümee und Ausblick.....</b>	<b>380</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>384</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>385</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>387</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>389</b>
<b>Anhang 1: Kernkategorien und ihre Beschreibung.....</b>	<b>423</b>
<b>Anhang 2: Kurzbiographie.....</b>	<b>428</b>