Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Aufbau der Untersuchung 1

1.1 Problemstellung der Untersuchung 1

1.2 Aufbau der Untersuchung 4

2. Kleine und mittlere Unternehmen 7

2.1 Begriff und Charakterisierung 7
2.1.1 Quantitative Merkmale 7
2.1.2 Qualitative Merkmale 9

2.2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen 10
2.2.1 Die quantitative Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen 11
2.2.2 Die qualitative Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen 14

2.3 Die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes in der Region Neckar-Alb 16
2.3.1 Situationsanalyse der Region Neckar-Alb 16
2.3.2 Design und Methodik der Untersuchung 19
2.3.2.1 Die Erhebung der Daten 19
2.3.2.2 Die Auswertung der Daten 21
2.3.3 Charakterisierung und Typisierung der untersuchten Unternehmen 22

3. Unternehmensführung und Management in kleinen und mittleren Unternehmen 27

3.1 Begriff und Charakterisierung 27

3.2 Die Rolle des Unternehmers 28
3.2.1 Der Unternehmer in der ökonomischen Theorie 28
3.2.2 Die zentralen Eigenschaften des Unternehmers in kleinen und mittleren Unternehmen 33

3.3 Die strategische Ausrichtung der Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen 38
3.3.1 Begründung einer Strategischen Unternehmensführung als Bezugsrahmen 38

3.3.2	Analyse des Unternehmensumfeldes	41
	3.3.2.1 Das Makro-Umfeld des Unternehmens	42
	3.3.2.2 Die Branchen-, Wettbewerbs- und Marktanalyse	45
	3.3.2.3 Der Stakeholder-Ansatz	50
3.3.3	Analyse der internen Unternehmenssituation	52
	3.3.3.1 Die Wertkettenanalyse	52
	3.3.3.2 Die Funktionsbereichsanalyse	54
	3.3.3.3 Die Produktlebenszyklusanalyse	59
	3.3.3.4 Die Portfolioanalyse	64
3.3.4	Erfolgsfaktorenanalyse	72
	3.3.4.1 Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	73
	3.3.4.2 Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Unternehmen	80
3.4	Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik	85
3.4.1	Die Unternehmenskultur als Orientierungsbasis - eine Begriffsbestimmung	85
3.4.2	Die Konkretisierung der Unternehmenskultur durch die Unternehmensphilosophie und die Unternehmenspolitik	87
3.5	Unternehmensziele	90
3.5.1	Begriffsbestimmung	90
3.5.2	Die Struktur des Zielsystems	91
	3.5.2.1 Die Dimensionen des Zielsystems	91
	3.5.2.2 Ordnungskriterien des Zielsystems	93
3.5.3	Ergebnisse der empirischen Zielforschung	94
3.6	Unternehmensstrategien	100
3.6.1	Begriffsbestimmung	100
3.6.2	Die Struktur des Strategiesystems	102
	3.6.2.1 Die Dimensionen der Strategie	103
	3.6.2.2 Ordnungskriterien des Strategiesystems	103
3.6.3	Strategieformulierung und ausgewählte Strategiearten	107
	3.6.3.1 Wachstumsstrategien	108
	3.6.3.2 Wettbewerbsstrategien	111
3.6.4	Die Implementierung der Strategien im Unternehmen	115
3.7	Zwischenergebnis	117

4. Innovationsmanagement 121

4.1 Begriff und Charakterisierung 121
4.1.1 Der Innovationsprozeß im Rahmen des technischen Fortschritts 121
4.1.1.1 Begriff und Arten der Technologie 121
4.1.1.2 Begriff und Arten der Innovation 122
4.1.1.3 Phasen des technischen Fortschritts 125
4.1.2 Innovationsmanagement - eine Begriffsabgrenzung 128

4.2 Innovationen im gesamt- und einzelwirtschaftlichen Kontext 130
4.2.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen 130
4.2.2 Die einzelwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen 137

4.3 Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen 139
4.3.1 Gestaltungsbereiche des Innovationsmanagements 139
4.3.1.1 Notwendigkeit des Innovationsmanagements 139
4.3.1.2 Das Qualitätsmanagement als Komponente des Innovationsmanagements 141
4.3.2 Innovationsorientierte Analyse des Unternehmensumfeldes 144
4.3.3 Innovationsorientierte Analyse der internen Unternehmenssituation 149
4.3.3.1 Die Funktionsbereichsanalyse 150
4.3.3.2 Die Produktlebenszyklusanalyse 160
4.3.3.3 Die Portfolioanalyse 163

4.4 Innovationskultur 166
4.4.1 Die Rolle des Unternehmers 166
4.4.2 Die Schaffung eines innovativen Umfeldes 171
4.4.3 Die Schaffung einer Lernenden Organisation 175

4.5 Innovationsziele 181
4.5.1 Die Bildung von Innovationszielen 181
4.5.2 Innovation im Zielsystem der Unternehmen 182

4.6 Innovationsstrategien 183
4.6.1 Ansätze zur Ableitung von Innovationsstrategien 183
4.6.2 Wachstumsstrategien als Maßstab der Innovativität 188

4.7 Zwischenergebnis 192

5. Umweltmanagement 195

5.1 Begriff und Charakterisierung 195

5.2 Umweltschutz im gesamt- und einzelwirtschaftlichen Kontext 197
5.2.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Umweltschutzes 197
5.2.2 Die einzelwirtschaftliche Bedeutung des Umweltschutzes 199

5.3 Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen 201
5.3.1 Gestaltungsbereiche des Umweltmanagements 201
5.3.2 Umweltorientierte Analyse des Unternehmensumfeldes 203
5.3.3 Umweltorientierte Analyse der internen Unternehmenssituation 204
5.3.3.1 Operative Instrumente des Umweltmanagements 205
5.3.3.2 Strategische Instrumente des Umweltmanagements 218
5.3.4 Technische und organisatorische Einbindung des Umweltschutzes 222
5.3.4.1 Technische Einbindung des Umweltschutzes 222
5.3.4.2 Organisatorische Einbindung des Umweltschutzes 226

5.4 Der Umweltschutz in der Unternehmenskultur 230

5.5 Umweltschutzziele 234
5.5.1 Die Integration von Umweltschutzzielen in das Zielsystem des Unternehmens 234
5.5.2 Die Formulierung von Umweltschutzzielen 235
5.5.3 Die Zielbeziehungen zwischen ökonomischen und ökologischen Unternehmenszielen 236

5.6 Umweltschutzstrategien 241
5.6.1 Ansätze zur Ableitung von Umweltschutzstrategien 241
5.6.2 Umweltorientierte Basisstrategien 243
5.6.3 Umweltorientierte Wettbewerbsstrategien 249

5.7 Zwischenergebnis 253

6. Schlußbemerkungen 257

Anhang 263

Literatur 321

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-1:	Typen strategischer Grundhaltungen nach KIRSCH UND TRUX	37
Abb. 3-2:	Elemente der Branchenstruktur nach PORTER	46
Abb. 3-3:	Das Modell der Wertkette nach PORTER	53
Abb. 3-4:	Die Funktionsbereiche des Unternehmens	55
Abb. 3-5:	Exemplarisches Gliederungsschema der Funktionsbereiche Unternehmensführung, Forschung und Entwicklung sowie Personalwesen	56
Abb. 3-6:	Profil der internen Stärken und Schwächen	57
Abb. 3-7:	Idealtypische Darstellung der Phasen des Produktlebenszyklus	62
Abb. 3-8:	Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group	66
Abb. 3-9:	Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio von McKinsey	69
Abb. 3-10:	Die Unternehmenskultur als Orientierungsbasis des Unternehmens	86
Abb. 3-11:	Gliederung der Strategiearten nach den Ebenen des Planungssystems	106
Abb. 3-12:	Wettbewerbsstrategien	112
Abb. 4-1:	Die Phasen des technischen Fortschritts	126
Abb. 4-2:	Abgrenzung von Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement	129
Abb. 4-3:	F&E-Ausgaben (in % des BIP) in verschiedenen Ländern der OECD (1995)	133
Abb. 4-4:	Nutzung innovationsrelevanter Informationsquellen durch die Unternehmen in der Region Neckar-Alb	146
Abb. 4-5:	Qualifizierungsbedarf der beiden Erfolgstypen	153
Abb. 4-6:	Nutzung der betrieblichen Weiterbildung durch die beiden Erfolgstypen	154
Abb. 4-7:	Die Marktzyklen der beiden Erfolgstypen	161
Abb. 4-8:	Das Technologie-Portfolio nach PFEIFFER u.a.	164
Abb. 4-9:	Die fünf Disziplinen nach SENGE	178
Abb. 4-10:	Verfolgung der Produkt-Markt-Strategien durch die beiden Erfolgstypen	189
Abb. 5-1:	Schema einer Stoff- und Energiebilanz	210
Abb. 5-2:	Das Konzept der Stoff- und Energiebilanzierung	211
Abb. 5-3:	Positionierung der untersuchten Unternehmen im Öko-Portfolio	221

Abb. 5-4: Exemplarische Inhalte betrieblicher Umweltpolitik 232

Abb. 5-5: Förderung bzw. Beeinträchtigung von Unternehmenszielen durch die Verfolgung von Umweltschutzzielen 239

Abb. 5-6: Strategische Verhaltensweisen um Anforderungen des Umweltschutzes zu genügen 248