

Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts  
für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen  
für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

---

11

# Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen

Von

Klaus Haake



Duncker & Humblot · Berlin

**KLAUS HAAKE**

**Strategisches Verhalten in europäischen  
Klein- und Mittelunternehmen**

**SCHRIFTENREIHE DES SCHWEIZERISCHEN INSTITUTS  
FÜR GEWERBLICHE WIRTSCHAFT AN DER  
HOCHSCHULE ST. GALLEN  
FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN**

**11**

# Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen

Von

Dr. Klaus Haake



**DUNCKER & HUMBLLOT · BERLIN/MÜNCHEN/ST. GALLEN**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Haake, Klaus:**

Strategisches Verhalten in europäischen  
Klein- und Mittelunternehmen / von Klaus  
Haake. — Berlin; München; St. Gallen:

Duncker u. Humblot, 1987.

(Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts  
für Gewerbliche Wirtschaft an der  
Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften; 11)

ISBN 3-428-06258-2

NE: Schweizerisches Institut für Gewerbliche  
Wirtschaft (Sankt Gallen): Schriftenreihe des  
Schweizerischen ...

Alle Rechte vorbehalten

© 1987 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Satz: Werksatz Marschall, Berlin 45; Druck: W. Hildebrand, Berlin 65

Printed in Germany

ISBN 3-428-06258-2

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand im Rahmen der internationalen Arbeitsgruppe „STRATOS“ (Strategic Orientation of Small and Medium-sized Firms). Für die wertvollen Gespräche und die freundschaftliche Zusammenarbeit bin ich allen Mitgliedern gleichermaßen dankbar.

Bedanken möchte ich mich zudem bei Herrn Prof. Dr. H. J. Pleitner für die Betreuung der Arbeit durch zahlreiche fördernde und aufmunternde Gespräche sowie Herrn Prof. Dr. E. Brauchlin für die Übernahme des Korreferats.

Wertvolle Anregungen und Hilfestellungen wurden mir sodann aus meinem St. Galler Freundeskreis zuteil; stellvertretend danke ich Dr. W. Brenner und M. Lehmann-Kahler für die EDV-mäßige Unterstützung sowie B. Malloth für die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Meine Kolleginnen aus dem Gewerbeinstitut haben unter kompetenter Leitung von Frau M. Habersaat verdankenswerterweise die Niederschrift übernommen.

Besonderen Dank schulde ich jedoch meiner Familie, allen voran meinem viel zu früh verstorbenen Vater, meiner Mutter sowie meinem Onkel, Prof. Dr. Dr. h. c. R. Nieschlag, und seiner Frau Marga für deren unermüdliche Hilfestellung und Unterstützung. Ihnen allen sei diese Arbeit gewidmet.

St. Gallen, im Januar 1987

Klaus Haake



# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil A: Theoretische Fundierung</b> .....	11
1. <i>Einführung</i> .....	11
1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Arbeit .....	11
1.2 Begriffliche Abgrenzung und Charakterisierung des Untersuchungsobjekts .....	12
1.2.1 Charakteristika der KMU .....	12
1.2.1.1 Quantitative Merkmale .....	13
1.2.1.2 Qualitative Charakteristika .....	15
1.2.2 Stellung der KMU in der Schweizer Wirtschaft .....	25
1.3 Der Begriff „Strategisches Management“ in der Literatur ....	28
1.4 Anforderungen an ein strategisches Verhalten in KMU .....	37
1.5 Zusammenfassung .....	45
2. <i>Methodische Erläuterungen zur Datenerhebung</i> .....	45
2.1 Auswahl des Erhebungsinstrumentes .....	46
2.2 Art der Befragung .....	47
2.3 Konstruktion des Erhebungsbogens .....	49
2.3.1 Theoretische Grundlagen .....	49
2.3.2 Pretest .....	52
2.4 Bildung der Stichprobe .....	56
2.5 Durchführung der Befragung .....	64
2.6 Aussagekraft der Befragung .....	66
2.6.1 Repräsentativität .....	66
2.6.2 Validität/Reliabilität .....	68
<b>Teil B: Ergebnisse der empirischen Erhebung</b> .....	69
3. <i>Strategisches Verhalten in KMU</i> .....	69
3.1 Operationalisierung des Begriffs „Strategische Planung“ als Bestandteil des strategischen Verhaltens .....	69
3.2 Stand der strategischen Planung in KMU .....	72
3.3 Ursachen strategischer Planung .....	76

3.3.1	Konstitutionelle Merkmale .....	79
3.3.2	Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmensleiters .....	82
3.3.2.1	Persönliche Eigenschaften .....	82
3.3.2.2	Werthaltungen .....	85
3.3.2.2.1	Gemeinsame Merkmale .....	87
3.3.2.2.2	Typenbildende Merkmale .....	99
3.3.3	Kontextuelle Faktoren .....	105
3.3.3.1	Marktfaktoren .....	105
3.3.3.2	Kundenstruktur .....	106
3.3.3.3	Umweltveränderungen .....	107
3.3.3.4	Staatliche Eingriffe .....	107
3.3.4	Zusammenfassung: Typische Konstellation für strategische Planung .....	108
3.4	Auswirkungen strategischer Planung .....	109
3.4.1	Produkt/Markt-Strategien .....	110
3.4.1.1	Produktpolitik .....	110
3.4.1.2	Bearbeitete Märkte/Kundenkreis .....	113
3.4.1.3	Kombinierte Strategietypen .....	116
3.4.1.4	Zulieferwesen .....	118
3.4.2	Funktionale Strategien .....	121
3.4.2.1	Marketing .....	121
3.4.2.2	Produktion/Technologie/Forschung und Entwicklung .....	121
3.4.2.3	Finanzen .....	122
3.4.2.4	Personalwesen .....	124
3.4.3	Internationalisierung .....	125
3.4.4	Kooperation .....	125
3.4.5	Expansion .....	127
3.4.6	Profil strategisch planender Unternehmen .....	127
4.	<i>Erfolgsfaktoren in europäischen KMU</i> .....	128
4.1	Konzeptualisierung des Erfolgsfaktors .....	128
4.2	Das PIMS-Projekt im Überblick .....	130
4.2.1	Aufbau und Zielsetzung .....	130
4.2.2	Ergebnisse der PIMS-Studie .....	131
4.2.3	Kritische Würdigung .....	131
4.3	Erfolgsfaktoren in KMU — Ergebnisse der eigenen empirischen Erhebung .....	135
4.3.1	Ergebnisse der Regressionsanalyse .....	135
4.3.1.1	Erfolgsfaktoren nach Branchen .....	137
4.3.1.2	Erfolgsfaktoren nach Lage des Hauptabsatzmarktes .....	138
4.3.1.3	Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgrößenklassen .....	138
4.3.1.4	Erfolgsfaktoren auf Länderebene .....	139
4.3.1.5	Erfolgsfaktoren für das Gesamtsample .....	140

4.3.1.6	Zusammenfassung .....	141
4.3.2	Qualitative Sachverhalte .....	142
4.3.2.1	Erfolgsfaktoren nach Branchen .....	143
4.3.2.2	Erfolgsfaktoren nach Lage des Hauptabsatzmarktes .....	144
4.3.2.3	Erfolgsfaktoren nach den zu befriedigenden Kundenbedürfnissen .....	144
4.3.2.4	Erfolgsfaktoren nach Anzahl der Konkurrenzfirmen .....	145
4.3.2.5	Erfolgsfaktoren nach Lebenszyklusphase des Hauptabsatzmarktes .....	146
4.3.2.6	Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgrößenklassen .....	147
4.3.2.7	Erfolgsfaktoren auf Länderebene .....	148
4.3.2.8	Erfolgsfaktoren für das Gesamtsample .....	150
4.3.2.9	Zusammenfassung .....	150
5.	<i>Konsequenzen der STRATOS-Untersuchung für die Unternehmensführung in KMU — eine zusammenfassende Betrachtung</i> .....	152
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		155
<b>Anhang</b> .....		163
STRATOS-Erhebungsbogen/Interviewerleitfaden/Informationsschreiben . . . .		164
Tabellen zu Kapitel 3 .....		209
Abbildung zu Kapitel 3 .....		303
Tabellen zu Kapitel 4 .....		307



# Teil A: Theoretische Fundierung

## 1. Einführung

### 1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Arbeit

Wohl selten in der Geschichte der Wirtschaftswissenschaften fand ein Begriff wie der des *strategischen Managements* so umfassenden Eingang in die akademische Diskussion.

Die rege Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet führte alsbald dazu, daß zuhanden der Praxis eine Vielzahl von aussagekräftigen und leicht handhabbaren Instrumenten (wie zum Beispiel die Lern- und Erfahrungskurve, das Lebenszykluskonzept, die Produkt-Markt-Matrix, die Portfolio-Analyse und die Gap-Analyse) entwickelt wurden, die eine Implementierung des strategischen Managements ermöglichten.

Jüngste Untersuchungen in der Bundesrepublik Deutschland (vergleichbare Zahlen liegen für die Schweiz noch nicht vor) zeigen auf, daß bereits mehr als ein Viertel aller Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten strategisches Management betreibt (vgl. Kirsch/Esser/Höfner 1983b, S. 12 f.) und dabei ein signifikant höheres Umsatz- und Ertragswachstum aufweist als die „Nichtstrategen“ (vgl. Kirsch/Esser/Höfner 1983a, S. 3).

In der folgenden Arbeit wird nunmehr den Fragen nachgegangen,

- inwieweit sich die Unternehmer von europäischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bereits strategisch verhalten,
- welche Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz einer strategischen Planung gestellt werden müssen,
- welche Faktoren dafür verantwortlich zeichnen, ob eine Unternehmung strategische Planung betreibt,
- welche Konsequenzen strategische Planung in KMU zeitigt und schließlich
- ob betriebsübergreifend gültige Erfolgsfaktoren für KMU festgestellt werden können.

Methodisch soll dabei wie folgt vorgegangen werden:

In diesem einführenden Kapitel sollen zunächst die Charakteristika der KMU und ihre Stellung in der Schweizer Wirtschaft herausgearbeitet wer-

den; hieran schließt sich ein Überblick über den Strategiebegriff an; aus diesen beiden Komponenten sollen schließlich die Anforderungen, die man an eine strategische Unternehmensführung in diesen Unternehmen stellt, abgeleitet werden.

Das zweite Kapitel schildert Aufbau und Methodik der eigenen empirischen Erhebung.

Das dritte Kapitel ist der strategischen Planung in KMU gewidmet; im Abschnitt 3.2 wird der Stand der strategischen Planung in europäischen KMU geschildert; daran schließt sich die Erörterung der Bestimmungsfaktoren (Abschnitt 3.3) und der Auswirkungen (Abschnitt 3.4) der strategischen Planung an.

Im vierten Kapitel wird schließlich — relativ ausführlich — die Frage nach den Determinanten des unternehmerischen Erfolgs diskutiert.

Besonders interessante Aufschlüsse verspricht die Einbettung der eigenen empirischen Erhebung in einen internationalen Rahmen, der Stand und Entwicklungsmöglichkeiten des Strategischen Managements in Klein- und Mittelbetrieben im Ländervergleich erlaubt. Zum Zeitpunkt des Projektabschlusses gehörten der STRATOS-Gruppe (Strategic Orientation Of Small And Medium Sized Enterprises) folgende Mitglieder an: Österreich (E. Fröhlich, J. H. Pichler), Belgien (R. Donckels), BR Deutschland (E. Gabele), Finnland (A. Hahti, A. Lehtimäki), Frankreich (I. Bamberger), Niederlande (C. Koning, J. P. I. v. d. Wilde), Schweiz (K. Haake, H. J. Pleitner), Großbritannien (C. Bowman, W. A. Weir).

## **1.2 Begriffliche Abgrenzung und Charakterisierung des Untersuchungsobjekts**

Zur Definition und zu den charakteristischen Kennzeichen der KMU finden sich zahlreiche Beiträge in der Literatur<sup>1</sup>; die folgenden Ausführungen sollen hierüber einen Überblick geben und schließlich im Versuch einer eigenständigen Begriffsdefinition münden, die vor allem für die Stichprobenkonstruktion der eigenen Erhebung unerlässlich ist.

### *1.2.1 Charakteristika der Klein- und Mittelunternehmen*

Der Versuch einer Beschreibung der Wesensmerkmale von KMU führt mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zur Einteilung in qualitative und quanti-

---

<sup>1</sup> Nieschlag spricht unter Bezugnahme auf Zeitel von mehr als 200 nachgewiesenen Definitionen zum Mittelstandsbegriff; vgl. Nieschlag 1981, S. 2.

tative Kriterien; dies besonders dann, wenn auch Abgrenzungen zwischen verschiedenen Betriebsgrößen vorgenommen werden sollen (vgl. hierzu Pfohl/Kellerwessel 1982, S. 12).

### 1.2.1.1 Quantitative Merkmale

Als die wichtigsten quantitativen Merkmale kommen in Betracht:

- Umsatz, Wertschöpfung (zur Leistungswertmessung)
- Produktionsmengen, Absatzmengen (zur Leistungsmengenmessung)
- Gesamtkapital, Eigenkapital (zur Messung des Kapitaleinsatzes)
- Maschinenkosten, Materialkosten, Personalkosten (zur Messung der Einsatzwerte)
- Maschinenstunden, Werkstoffmengen, Arbeitsstunden (zur Messung der Einsatzmengen), (vgl. Pfohl/Kellerwessel 1982, S. 12 f.; Sprenger 1982, S. 4 f.; Brandenburg 1979, S. 11 f.).
- Anzahl der Beschäftigten (vgl. Pleitner 1981, S. 22).

Dem Vorteil relativ einfacher Erfäßbarkeit dieser quantitativen Kriterien steht indes eine Reihe von Nachteilen gegenüber, die in ihrer begrenzten Aussagekraft begründet sind; dies besonders, wenn Vergleiche zwischen einzelnen Unternehmen angestellt werden. So weist Pleitner zu Recht darauf hin, daß bei gleicher Beschäftigtenzahl die Umsätze selbst in der gleichen Branche von Unternehmung zu Unternehmung erheblich schwanken können, vor allem aufgrund von Unterschieden in der Auftragsstruktur, der Qualität der Führungskräfte, der maschinellen Ausstattung, der Kapazitätsauslastung und der Produktivität (vgl. Pleitner 1981, S. 22).

Noch größer werden diese Unterschiede, wenn Unternehmen verschiedener Branchen klassifiziert werden sollen; so können etwa Großhandelsbetriebe bei gleichem Personalbestand ungleich höhere Umsätze erzielen und dabei einen gänzlich verschiedenen Kapitalbedarf aufweisen, als dies zum Beispiel Betrieben des produzierenden Gewerbes möglich ist<sup>2</sup>. Hierin ist der Grund zu sehen, warum verschiedene Autoren oder staatliche Instanzen Betriebsgrößenklassifikationen branchenspezifisch vornehmen; einen Überblick hierüber gibt Tabelle 1.1.

<sup>2</sup> Zum Gewerbebegriff vgl. u. a. die Ausführungen von Pleitner 1981, S. 17 ff. und die dort zitierte Literatur, wo die Abgrenzungen zwischen den Begriffen *mittelständische Unternehmung*, *Gewerbebetrieb* und *Klein- und Mittelbetrieb* ausführlich abgehandelt werden, sowie Gutersohn 1977, S. 307. In dieser Arbeit sollen die Begriffe mittelständische Unternehmung, Gewerbebetrieb und KMU synonym verwendet werden; einer ähnlichen Sprachregelung bedienen sich auch Pfohl/Kellerwessel 1982, S. 11 und Sprenger u. a. 1982, S. 4. Desgleichen soll aus stilistischen Gründen auf eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Unternehmung, Unternehmen, Betrieb und Firma verzichtet werden.