

Aus dem Institut für Agrarökonomie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Strategisches Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät
der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

vorgelegt von
Dipl.-Ing. agr. Friedrich Christian Weseloh
aus Apensen

Kiel, Februar 2004

Dekan: Prof. Dr. F. Taube
Erster Berichterstatter: Prof. Dr. C.-H. Hanf
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. J. Roosen
Tag der mündlichen Prüfung: 29. April 2004

Gedruckt mit Genehmigung der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen
Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
TABELLENVERZEICHNIS	IV
SCHAUBILDVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Vorgehensweise.....	2
2. GRUNDLAGEN	3
2.1 Einführung KMU	3
2.1.1 Abgrenzung von Unternehmensgrößen.....	3
2.1.1.1 Quantitative Abgrenzung	4
2.1.1.2 Qualitative Abgrenzung	5
2.1.2 Unternehmensgrößendefinitionen verschiedener Institutionen.....	8
2.1.3 Größenabgrenzungskriterien der vorliegenden Arbeit	10
2.1.4 Vor- und Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen	10
2.2 Einführung in die deutsche Ernährungsindustrie.....	12
2.2.1 Brancheneinteilung nach NACE Rev. 1	12
2.2.2 Struktur der deutschen Ernährungsindustrie	13
2.3 Einführung in Bereiche der Strategieliteratur	21
2.3.1 Begriffsabgrenzung und Definition von Strategie.....	21
2.3.1.1 Strategie im militärischen Bereich	22
2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich	24
2.3.2 Strategietypologien.....	29
2.3.2.1 Strategiedifferenzierung nach dem organisatorischen Geltungsbereich	32
2.3.2.2 Strategiedifferenzierung nach der Entwicklungsrichtung	34
2.3.3 Prozessmodell des strategischen Managements	35
2.3.3.1 Präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle	36
2.3.3.2 Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle.....	37
2.3.4 Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen zum strategischen Verhalten in der Ernährungsindustrie.....	37
3. FORSCHUNGSKONZEPTION	44
3.1 Strategische Kriterien	44

3.1.1 Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik.....	47
3.1.2 Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik.....	48
3.1.3 Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik.....	49
3.1.4 Änderungen in der Unternehmensstrategie/-politik.....	50
3.1.5 Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie/-politik.....	51
3.1.6 Planungshorizont und die unternehmensinterne Bedeutung der funktionalen Pläne..	52
3.1.7 Existenz und Planungshorizont eines Unternehmensgesamtplans.....	55
3.1.8 Planungstätigkeit der Unternehmensspitze.....	55
3.1.9 Zielharmonieprüfung zwischen den Plänen.....	56
3.2 Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen.....	56
3.2.1 Datenbereiche.....	57
3.2.2 Untersuchungsdimensionen.....	58
3.2.3 Forschungsfragen.....	58
3.3 Analysemethode.....	60
3.3.1 Korrelationsanalyse.....	61
3.3.2 Regressionsanalyse.....	63
3.3.3 Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren).....	66
3.3.3.1 Definition und Aufbau einer Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren).....	67
3.3.3.2 Anwendung der Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren) in der Untersuchung ...	69
4. DATENERHEBUNG.....	74
4.1 Auswahl des Erhebungsinstruments.....	74
4.1.1 Aufbau und Inhalt des Fragebogens.....	76
4.1.2 Aufbau und Inhalt des Telefoninterviews.....	77
4.2 Gang der Untersuchung (Durchführung der Datenerhebung).....	77
4.2.1 Auswahl der Unternehmen.....	77
4.2.2 Prebefragung.....	78
4.2.3 Hauptbefragung.....	79
4.2.4 Kontrollbefragung.....	80
4.2.5 Datenerfassung und -aufbereitung.....	81
4.2.6 Repräsentativität.....	82
5. EMPIRISCHE ERGEBNISSE.....	86
5.1 Struktur der Stichprobe.....	86
5.2 Strategisches Verhalten in den untersuchten Unternehmen.....	93
5.2.1 Strategische Kriterien in der Stichprobe.....	94
5.2.1.1 Strategische Kriterien zur Unternehmensstrategie.....	94
5.2.1.2 Strategische Kriterien zur Unternehmensplanung.....	107
5.2.2 Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe.....	112
5.2.2.1 Marketing.....	113
5.2.2.2 Forschung und Entwicklung.....	117
5.2.2.3 Finanzen.....	121
5.2.2.4 Beschaffung.....	125
5.2.2.5 Produktion.....	128

5.2.2.6 Absatz.....	130
5.2.2.7 Personal	135
5.2.2.8 Wachstum.....	139
5.2.2.9 Controlling	143
5.2.3 Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte.....	145
5.2.3.1 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen.....	147
5.2.3.2 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und den Kriterien zur Unternehmensstruktur	152
5.2.3.3 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen.....	154
5.2.3.4 Regressionsanalyse auf die Strategiewerte	160
5.2.3.4.1 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen	161
5.2.3.4.2 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen	165
6. ZUSAMMENFASSUNG	171
7. SUMMARY.....	174
LITERATURVERZEICHNIS.....	175
ANHANG	183
Anhang 1: Website-Analyse.....	183
Anhang 2: Beispiel zum unternehmensindividuellen Verständnis von Strategie	187
Anhang 3: Outpacing-Strategie	188
Anhang 4: Balanced Scorecard (BSC)	192
Anhang 5: Fragebogen	196
Anhang 6: Telefoninterview.....	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Branchenbezogene Festlegung von Unternehmensgrößenklassen.....	5
Tabelle 2: Qualitative Größenabgrenzungskriterien	6
Tabelle 3: Unternehmensgrößendefinition der Europäischen Union	8
Tabelle 4: Unternehmensgrößendefinition des IfM-Bonn	9
Tabelle 5: Unterschiedliche Ebenen des NACE Rev. 1	12
Tabelle 6: Zugehörigkeitsbereich der Ernährungsindustrie im NACE Rev. 1.....	13
Tabelle 7: Anzahl der Unternehmen und Mitarbeiter in den Branchengruppen des NACE (2000)	14
Tabelle 8: Anzahl der Unternehmen und Mitarbeiter in den Branchenklassen des NACE (2000)	15
Tabelle 9: Struktur der produzierenden Ernährungsindustrie 1998 – 2000	15
Tabelle 10: Mitarbeitergrößenklassen der Branchengruppen nach NACE.....	16
Tabelle 11: Gesamtumsatz je Beschäftigten nach Beschäftigtengrößenklassen.....	18
Tabelle 12: Konzentration der einzelnen Branchen der Ernährungsindustrie anhand des Umsatzes (2000)	20
Tabelle 13: Strategiedefinitionen im deutschsprachigen Raum	26
Tabelle 14: Strategiedefinitionen im angloamerikanischen Raum	27
Tabelle 15: Überblick über Strategieausprägungen	29
Tabelle 16: Differenzierung der Strategieebenen.....	33
Tabelle 17: Denkschulen des strategischen Managements	35
Tabelle 18: Kennzeichen strategischer Fragen.....	45
Tabelle 19: Stufen unternehmerischer Entscheidungen	53
Tabelle 20: Eingesetzte Analysemethoden	61
Tabelle 21: Erhebungen der Arbeit	76
Tabelle 22: Funktion der antwortenden Personen.....	84
Tabelle 23: Branchenverteilung der Stichprobe (Haupt- und Kontrollbefragung)	87
Tabelle 24: Zusammenhänge zu Familien- und Tochterunternehmen.....	91
Tabelle 25: Anzahl der unterschiedenen Führungsebenen.....	92
Tabelle 26: Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung (GF)	92
Tabelle 27: Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (FE)	92
Tabelle 28: Zusammenhänge zur Anzahl der Führungsebenen, Führungskräfte in der GF und Führungskräfte in der zweiten FE	93
Tabelle 29: Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik.....	94
Tabelle 30: Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik	95
Tabelle 31: Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik.....	96
Tabelle 32: Zusammenhänge zur Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik	97
Tabelle 33: Zusammenhänge zur Existenz eines Zielkataloges und VG gegenüber Marktpartnern.....	98
Tabelle 34: Zentrale Begriffe der Strategieinhalte	100
Tabelle 35: Zusammenhänge zum Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie.....	102
Tabelle 36: Korrelationskoeffizienten zu Änderungen in der Unternehmensstrategie/-politik seit Unternehmensgründung.....	103
Tabelle 37: Bereiche der Strategieänderungen.....	105
Tabelle 38: Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen in der Unternehmensstrategie/-politik.....	106
Tabelle 39: Fristigkeit der Funktionsbereichspläne	107

Tabelle 40: Bedeutung der Funktionsbereichspläne	108
Tabelle 41: Korrelationskoeffizienten zwischen den Kriterien zur Unternehmensstruktur und der Planungsfrist und der unternehmensinternen Bedeutung der funktionalen Bereiche.....	109
Tabelle 42: Zusammenhänge zur Erstellung eines UGP (I).....	110
Tabelle 43: Zusammenhänge zur Erstellung eines UGP (II)	110
Tabelle 44: Zusammenhänge zum Planungshorizont des UGP	111
Tabelle 45: Planungstätigkeit der Unternehmensspitze	111
Tabelle 46: Zusammenhänge zum Umfang der Planungstätigkeit der Unternehmensspitze.	112
Tabelle 47: Zielharmonieprüfung zwischen den Bereichsplänen	112
Tabelle 48: Zusammenhänge zur Existenz einer Marketingabteilung	113
Tabelle 49: Bedeutung einzelner Marketingaspekte	114
Tabelle 50: Zusammenhänge zur Bedeutungsbeimessung einzelner Marketingaspekte	116
Tabelle 51: Zusammenhänge zum Betreiben von F.&E.	118
Tabelle 52: Zusammenhänge zur Finanzierung und Fristigkeit des Fremdkapitals.....	123
Tabelle 53: Finanzierungsquellen zur Eigenkapitalbeschaffung.....	124
Tabelle 54: Finanzierungsquellen zur Fremdkapitalbeschaffung	124
Tabelle 55: Zusammenhänge zu den bedeutsameren Finanzierungsquellen.....	125
Tabelle 56: Zusammenhänge zum Eingehen von Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen mit den wichtigsten Zulieferern.....	127
Tabelle 57: Zusammenhänge zur Höhe des Handelsmarkenanteils	129
Tabelle 58: Absatzkanäle	130
Tabelle 59: Zusammenhänge zu den Absatzkanälen	132
Tabelle 60: Absatzanteil auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt.....	133
Tabelle 61: Zusammenhänge zum Absatzanteil auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt	133
Tabelle 62: Gesamtumsatzanteile durch die drei wichtigsten Abnehmer	135
Tabelle 63: Personalstruktur in der Stichprobe	135
Tabelle 64: Zusammenhänge zu Kriterien der Personalstruktur	136
Tabelle 65: Bereiche, in denen zukünftig ein Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ansteht	137
Tabelle 66: Zusammenhänge zum Anstehen eines Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter..	137
Tabelle 67: Zusammenhänge zur Tendenz zu externen Bewerbern bei der Einstellung	138
Tabelle 68: Zusammenhänge zu Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion.....	140
Tabelle 69: Bedeutungsbeimessung der zukünftigen Wachstumsaktivitäten	141
Tabelle 70: Zusammenhänge zur zukünftigen Bedeutung von Fusion und Investition.....	141
Tabelle 71: Wachstumsstrategien nach Ansoff	142
Tabelle 72: Zusammenhänge zur Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategien	143
Tabelle 73: Zusammenhänge zu Kennzeichen des Controllings.....	145
Tabelle 74: Durchschnittliche Strategiewerte in der Stichprobe.....	147
Tabelle 75: durchschnittliche Unterschiede in den funktionalen Bereichen zu Konkurrenz.	148
Tabelle 76: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen.....	149
Tabelle 77: Detailliertheit der Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie/-politik	150
Tabelle 78: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Detailliertheit der Vorgaben über die Ausgestaltung der funktionalen Bereiche.....	151
Tabelle 79: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und Kriterien der Unternehmensstruktur	152
Tabelle 80: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Marketings	154

Tabelle 81: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der F.&E.....	155
Tabelle 82: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Finanzbereiches	155
Tabelle 83: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der Beschaffung	156
Tabelle 84: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der Produktion.....	157
Tabelle 85: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Absatzes.....	157
Tabelle 86: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Personals.....	158
Tabelle 87: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Wachstums.....	159
Tabelle 88: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Controllings	160
Tabelle 89: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{gesamt}	161
Tabelle 90: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{US}	162
Tabelle 91: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{UP}	163
Tabelle 92: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{gesamt}	166
Tabelle 93: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{US}	167
Tabelle 94: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{UP}	168

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1: Wettbewerbsstrategien nach Porter	30
Schaubild 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	31
Schaubild 3: Ebenen des Strategiespektrums	32
Schaubild 4: Änderungen einer Strategie	51
Schaubild 5: Horizonte der Strategiearbeit	54
Schaubild 6: Konzeptionelles Modell	57
Schaubild 7: Ablauf einer Nutzwertanalyse	68
Schaubild 8: Aufspaltung des Gesamtstrategiewertes in die Bereichsstrategiewerte	70
Schaubild 9: Strategiewert Unternehmensstrategie (SW _{US})	71
Schaubild 10: Strategiewert Unternehmensgesamtplan (SW _{UGP})	72
Schaubild 11: Strategiewert Funktionsbereichsplanung (SW _{FBP})	72
Schaubild 12: Chronologische Abfolge der Datenerhebung	80
Schaubild 13: Altersaufbau der Stichprobe	88
Schaubild 14: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterklassen	89
Schaubild 15: Unternehmensgröße nach Umsatz in der Stichprobe	90
Schaubild 16: Rechtsformen in der Stichprobe	91
Schaubild 17: Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik	98
Schaubild 18: Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie	102
Schaubild 19: Bedeutung der Änderungen in der Unternehmensstrategie	104
Schaubild 20: Form der Preisgestaltung	117
Schaubild 21: Ausgabenanteil für F.&E. am Umsatz	119
Schaubild 22: Ausrichtung der F.&E.	120
Schaubild 23: Ausrichtung der Produktbearbeitung	120
Schaubild 24: Eigen- und Fremdfinanzierung	121
Schaubild 25: Fristigkeit des Fremdkapitals	122
Schaubild 26: Entfernung zu den Hauptlieferanten	126
Schaubild 27: Art der Anlieferung	128
Schaubild 28: Produktionsanteile von End- und Zwischenprodukten	129
Schaubild 29: Einstufung der Entwicklungstendenzen auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt	134
Schaubild 30: Art der Einstellung und Beförderung	138
Schaubild 31: Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion (in den letzten 7 Jahren)	139
Schaubild 32: Controllingausprägungen	144
Schaubild 33: Strategiewerte der Stichprobe	146
Schaubild 34: Struktur des Web-Auftritts	184
Schaubild 35: Arten der Outpacing-Strategie	188
Schaubild 36: Marktanteil und Rentabilität nach Porter	189
Schaubild 37: Verschiebung der Grenzen einer Differenzierungsstrategie	191
Schaubild 38: Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Umsetzung der Strategie	193

Abkürzungsverzeichnis

CR ₁₀	Konzentrationsrate der zehn größten Unternehmen
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
FBP	Funktionsbereichsplanung
FE	Führungsebene
F.&E.	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsführung
HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
NACE	Nomenclature Générale des Activités Economiques dans l'Union Européenne Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft
UGP	Unternehmensgesamtplan
UP	Unternehmensplanung
US	Unternehmensstrategie
SW _{gesamt}	Gesamtstrategiewert
SW _{US}	Strategiewert Unternehmensstrategie
SW _{UP}	Strategiewert Unternehmensplanung
SW _{FBP}	Strategiewert Funktionsbereichsplanung
SW _{UGP}	Strategiewert Unternehmensgesamtplan
VG	Verhaltensgrundsätze

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Betriebswirtschaft beschäftigt sich seit einiger Zeit mit der Ausgestaltung eines strategischen Managements. Die Literatur über Strategien, strategisches Management oder strategische Planung ist äußerst umfangreich und wird laufend um neue Begriffe und Konzepte erweitert. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Werden die Theorien übernommen und verhalten sich die Unternehmen auch strategisch? Wie verhalten sich speziell die Unternehmen der Ernährungsindustrie?

Bisher existieren keine umfassenden empirischen Arbeiten, die genauen Aufschluss darüber geben können, welche und wie viele Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie sich „strategisch“ verhalten.

Die deutsche Ernährungsindustrie besteht vorwiegend aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese Unternehmen agieren derzeit in einem Umfeld, das u.a. durch die Öffnung des europäischen Binnenmarktes von einem immer schnelleren und globaler werdenden Wettbewerb gekennzeichnet ist. Durch die Konzentration auf der Abnehmerseite steigt die Verhandlungsmacht des Lebensmitteleinzelhandels stetig an. Zudem wachsen auf der Beschaffungsseite die Qualitätsansprüche an die Produkte der Zulieferer. Vor diesem Hintergrund kommt zur Sicherung der Wettbewerbsposition der Formulierung und Umsetzung von Strategien und Unternehmenszielen eine immer stärkere Bedeutung zu.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, einen empirischen Beitrag über die Ausprägung eines strategischen Verhaltens von kleinen und mittleren Unternehmen, speziell in der deutschen Ernährungsindustrie, zu leisten. Dabei soll im Einzelnen den folgenden Fragen nachgegangen werden:

Wie viele und welche Unternehmen der Ernährungsindustrie verhalten sich strategisch? In welchen funktionalen Unternehmensbereichen wird sich strategisch verhalten bzw. positioniert? Was für Strategien werden eingesetzt? Weiterführend soll der Zusammenhang dieser strategischen Ausprägungen zu bestimmten Struktur- und Organisationsformen der Unternehmen und Unternehmensumwelt analysiert werden.

1.3 Vorgehensweise

Nachfolgend werden im zweiten Kapitel die Grundlagen zum Forschungsobjekt dargestellt. Dieses sind für die vorliegende Arbeit drei Bereiche. Zuerst werden große, mittlere und kleine Unternehmen voneinander abgegrenzt und deren Besonderheiten angeführt. Anschließend erfolgt eine kurze Strukturbeschreibung der Branchen der deutschen Ernährungsindustrie. Abschließend wird in wesentliche Bereiche der Literatur zum Thema Strategie eingeführt.

Im dritten Kapitel wird dann die Forschungskonzeption der Arbeit vorgestellt. Dazu werden einleitend die in der Arbeit erhobenen und als strategisch gewichteten Kriterien vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss wird der theoretische Rahmen der Arbeit skizziert und eine Einteilung der einzelnen Forschungsfragen vorgenommen. Die Darstellung der angewendeten Analysemethoden bilden den Abschluss des Kapitels.

Im vierten Kapitel wird die Datenerhebung dargestellt. Zuerst wird die Auswahl des Erhebungsinstrumentes und der Aufbau der unterschiedlichen Erhebungen beschrieben. Dann folgt die Durchführung der Datenerhebung mit der Abschätzung auf die Repräsentativität der Erhebung.

Mit dem fünften Kapitel beginnt die Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse der Arbeit. Dabei werden die Daten sowohl deskriptiv, bivariat (Kontingenzanalyse) und multivariat (Regressionsanalyse) analysiert und diskutiert.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse folgt in Kapitel 6.

Im Anhang werden u.a. die Balanced-Scorecard und die Outpacing-Strategie auf Ihre Anwendbarkeit in typischen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie diskutiert.

2. Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zu den einzelnen Bereichen des Forschungsgegenstandes vorgestellt. Zuerst werden die Erkennungsmerkmale und Eigenschaften von Klein-, Mittel- und Großunternehmen dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine Strukturbeschreibung der deutschen Ernährungsindustrie. Abschließend wird ein Einblick in unterschiedliche Bereiche der Strategieliteratur gegeben.

2.1 Einführung KMU

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Ansätzen zur Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen.¹ Trotz einer intensiv geführten Diskussion existieren keine klaren und einheitlichen Abgrenzungskriterien. Dieses Kapitel gibt deshalb einen Überblick über die vorhandenen Definitionen und charakteristischen Kennzeichen von Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Zunächst wird der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Unternehmensabgrenzung aufgezeigt. Im Anschluss werden Unternehmensgrößendefinitionen unterschiedlicher Institutionen aufgelistet und es wird erläutert, welche Abgrenzungskriterien in der eigenen Arbeit Beachtung finden. Abschließend werden unterschiedliche, in der Literatur als allgemein geltende, Stärken und Schwächen von Klein- und Mittelunternehmen gegenüber Großunternehmen dargestellt.

2.1.1 Abgrenzung von Unternehmensgrößen

Unternehmen lassen sich durch quantitative und qualitative Kriterien voneinander abgrenzen.² Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon sind qualitative Merkmale bzw. Ausprägungen in eine Nominalskala und quantitative Merkmale bzw. Ausprägungen in eine metrische Skala einzuordnen.³ Ähnlich spricht Bontrup bei quantitativen Abgrenzungen von „kardinalen“ und bei qualitativen von „ordinalen“ Abgrenzungen.⁴

Betreffend der Auswahl der betriebsgrößenrelevanten Merkmale betont Pfohl, dass es nicht sinnvoll ist, alle denkbaren Merkmale zu berücksichtigen. Es muss jeweils festgelegt werden, welche Kriterien als relevant angesehen werden. Die Auswahl sollte nach Gesichtspunkten

¹ vgl. Hoch, M. (1989), S. 5. Hoch verweist schon 1989 auf mehr als 200 in der Literatur nachgewiesene Definitionen

² vgl. Pfohl, H.-C. (1997), S.4; Hoch, M. (1989), S. 5; Haake, K. (1987), S. 3

³ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort qualitatives Merkmal; quantitatives Merkmal

⁴ vgl. Bontrup, H.-J. (2002), S. 3 und S. 7 (<http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m9902.pdf>) (2.4.2003)

der „Zweckmäßigkeit“ erfolgen.⁵ Die Zweckmäßigkeit lässt sich gemäß Pfohl durch zwei Gruppen von Kriterien präzisieren. Diese sind einerseits die aussagebezogenen und andererseits die erhebungsbezogenen Auswahlkriterien.⁶

Die erhebungsbezogene Eignung eines Kriteriums meint in diesem Zusammenhang, dass solche Kriterien auszuwählen sind, welche mit vertretbarem Aufwand zu erheben sind. So ist es beispielsweise relativ leicht, den Umsatz für AGs aufgrund der Bilanzoffenlegungspflicht zu erheben. Die Höhe des Werbebudgets könnte dagegen nicht so leicht zu erheben sein, da man dafür auf die Auskunftsbereitschaft der Unternehmen angewiesen ist. Ob ein Kriterium aussagebezogen geeignet ist, hängt von dessen Bezugsgrad zu dem für die Problemstellung relevanten Aspekt ab. So ist die Aussagekraft gegeben, wenn das ausgewählte Merkmal und der behandelte Problembereich in einem sachlich begründeten Zusammenhang stehen. Beispielsweise sind zum Finanzbereich „finanzwirtschaftliche Kennzahlen“ heranzuziehen.

2.1.1.1 Quantitative Abgrenzung

Bei der Vielzahl von Kriterien ist es fraglich, ob es Aufzählungen von quantitativen Größenkriterien gibt, die eine absolute Vollständigkeit für sich beanspruchen können. Die am häufigsten genannten Kriterien basieren auf Daten des Rechnungswesens. Gängige Unterscheidungsmerkmale sind z.B. der Gewinn, der Umsatz, die Bilanzsumme, die Wertschöpfung, das Anlagevermögen, die Anzahl der Beschäftigten, die Rohstoffverbrauchsmengen, die Absatzmengen, der Marktanteil, die Höhe des Werbebudgets u.s.w.⁷ Generell werden durch die quantitativen Größenabgrenzungsindikatoren die auftretenden branchenbedingten Einflüsse vernachlässigt. So ist beispielsweise ein Autohändler mit 200 Mitarbeitern im Vergleich zu seiner Konkurrenz als relativ groß einzustufen, ein Autohersteller (Fahrzeugindustrie) hingegen wird mit 200 Mitarbeitern von seiner Konkurrenz als sehr klein bezeichnet werden.

Zur Vermeidung dieses Fehlers gibt es unterschiedliche, branchenbedingte Abgrenzungskriterien in den Größendefinitionen bestimmter Institutionen. Als Beispiel wird an dieser Stelle allein die Definition von Thürbach und Menzenwerth präsentiert, da sie in der Literatur häufig zitiert wird.⁸ Die quantitative Abgrenzung erfolgt demnach nach Wirtschaftszweigen, bezogen auf Beschäftigtenzahlen und Umsatz (siehe Tabelle 1).

⁵ vgl. Pfohl, H.-C. (1997), S. 5

⁶ vgl. Pfohl, H.-C. (1997), S. 7

⁷ vgl. Haake, K. (1987), S. 13; Pfohl, H.-C. (1997), S. 4

⁸ vgl. Thürbach, R.-P., Menzenwerth, H.-H. (1975), S. 7; Rohlfing, M., Funck, D. (2002), S. 8; Pfohl, H.-C. (1997), S. 11; Bontrup, H.-J. (2002), S. 5; Haake, K. (1987), S. 6

Tabelle 1: Branchenbezogene Festlegung von Unternehmensgrößenklassen

Branche und Größenklasse	Nach Beschäftigten	Nach Umsatz
Industrie		
Klein	Bis 49	Bis 2 Mio. DM
Mittel	50 – 499	2 Mio. – 25 Mio. DM
Groß	500 und mehr	25 Mio. DM und mehr
Handwerk		
Klein	Bis 2	Bis 100 000 DM
Mittel	3 – 49	100 000 – 2 Mio. DM
Groß	50 und mehr	2 Mio. DM und mehr
Großhandel		
Klein	Bis 9	Bis 500 000 DM
Mittel	10 – 199	500 000 – 50 Mio. DM
Groß	200 und mehr	50 Mio. DM und mehr
Einzelhandel		
Klein	Bis 2	Bis 500 000 DM
Mittel	3 – 49	500 000 – 10 Mio. DM
Groß	50 und mehr	10 Mio. DM und mehr
Verkehr und Nachrichtenübermittlung		
Klein	Bis 2	Bis 100 000 DM
Mittel	3 – 49	100 000 – 2 Mio. DM
Groß	50 und mehr	2 Mio. DM und mehr
Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen		
Klein	Bis 2	Bis 100 000 DM
Mittel	3 – 49	100 000 – 2 Mio. DM
Groß	50 und mehr	2 Mio. DM und mehr

Quelle: Rohlfing, M., Funck, D. (2002), S. 8; Pfohl (1997), S. 7

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass sich quantitative Kriterien im Zeitablauf verändern können.⁹ Bontrup spricht in diesem Zusammenhang vom zeitlichen Invarianzproblem. Als Beispiel fügt er die langfristige Faktorsubstitution von Arbeit durch Kapital an.¹⁰

2.1.1.2 Qualitative Abgrenzung

In Bezug auf mittelständische Unternehmen versuchen die qualitativen Abgrenzungsmerkmale die Heterogenität der mittelständischen Wirtschaft zum Ausdruck zu bringen, indem sie durch objektive und subjektive Wertungskriterien mehr einen bestimmten Betriebstyp als eine Betriebsgröße determinieren. Sie stellen nicht auf zahlenmäßig erfassbare, aber wenig aussagefähige Aspekte des Unternehmensgeschehens ab, sondern rücken die Art und Weise der Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit in den Vordergrund.¹¹ Günterberg und Wolter führen zu den qualitativen Aspekten an, dass der engen Verbindung vom Unternehmen an sich mit dem Unternehmensinhaber eine besondere Bedeutung

⁹ vgl. Günterberg, B., Wolter, H.-J. (2002), S. 4

¹⁰ vgl. Bontrup, H.-J. (2002), S. 6 (<http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m9902.pdf> 2.4.2003)

¹¹ vgl. Hoch, M. (1989), S. 7

2. Grundlagen

zukommt. Diese zeigt sich idealtypisch in der Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko und in der verantwortlichen Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen.¹² Wie für die quantitativen Kriterien gibt es auch für qualitative Abgrenzungen eine Vielzahl an Kriterien und Kriterienkatalogen. Exemplarisch wird hier der recht umfangreiche Kriterienkatalog, bezüglich der Identifizierung von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben, von Pfohl vorgestellt:¹³

Tabelle 2: Qualitative Größenabgrenzungskriterien

<i>Klein- und Mittelbetriebe</i>	<i>Großbetriebe</i>
Unternehmensführung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigentümer-Unternehmer ▪ Mangelnde Unternehmensführungskenntnisse ▪ Technisch orientierte Ausbildung ▪ Unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile ▪ Patriarchalische Führung ▪ Kaum Gruppenentscheidungen ▪ Große Bedeutung von Improvisation und Intuition ▪ Kaum Planung ▪ Durch Funktionshäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen ▪ Unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen ▪ Geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen ▪ Führungspotential nicht austauschbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manager ▪ Fundierte Unternehmensführungskenntnisse ▪ Gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar ▪ Ausgebautes formalisiertes Informationswesen ▪ Führung nach Management-by-Prinzipien ▪ Häufig Gruppenentscheidungen ▪ Geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition ▪ Umfangreiche Planung ▪ Hochgradige sachbezogene Arbeitsteilung ▪ Ferne zum Betriebsgeschehen ▪ Gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen ▪ Führungspotential austauschbar
Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar ▪ Kaum Abteilungsbildung ▪ Funktionshäufung ▪ Kaum direkte Informationswege ▪ Starke persönliche Bindungen ▪ Weisungen und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt ▪ Delegation in beschränktem Umfang ▪ Kaum Koordinationsprobleme ▪ Geringer Formalisierungsgrad ▪ Hohe Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur ▪ Umfangreiche Abteilungsbildung ▪ Arbeitsteilung ▪ Vorgeschriebene Informationswege ▪ Geringe persönliche Bindungen ▪ Formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen ▪ Delegation in vielen Bereichen ▪ Große Koordinationsprobleme ▪ Hoher Formalisierungsgrad ▪ Geringe Flexibilität
Beschaffung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwache Position am Beschaffungsmarkt ▪ Häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Position am Beschaffungsmarkt ▪ Überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten
Produktion	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsintensiv ▪ Geringe Arbeitsteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapitalintensiv ▪ Hohe Arbeitsteilung

¹² vgl. Günterberg, B., Wolter, H.-J. (2002), S. 3

¹³ Pfohl, H.-C. (1997), S. 19–21

2. Grundlagen

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwiegend Universalmaschinen ▪ Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge ▪ Häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwiegend Spezialmaschinen ▪ Starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge ▪ Keine langfristige Bindung an eine bestimmte Basisinnovation
Absatz	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment ▪ Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment ▪ Gute Wettbewerbsstellung
Entsorgung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oft extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotentiale) ▪ Kein öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufig reaktive Politik der Risikobegrenzung ▪ Entsorgungspolitik oft Bestandteil der PR, da großes öffentliches Interesse
Forschung und Entwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung ▪ Kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung ▪ Fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung ▪ Relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung ▪ Langfristig-systematisch angelegte Forschung und Entwicklung ▪ Produkt- und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung ▪ Relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
Finanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Familienbesitz ▪ Kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten ▪ Keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Regel breit gestreuter Besitz ▪ Ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten ▪ Unternehmensindividuelle, allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich
Personal	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Anzahl von Beschäftigten ▪ Häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften ▪ Wenig Akademiker beschäftigt ▪ Überwiegend breites Fachwissen vorhanden ▪ Vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Anzahl von Beschäftigten ▪ Häufig großer Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften ▪ Akademiker in größerem Umfang beschäftigt ▪ Starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum ▪ Geringe Arbeitszufriedenheit
Logistik	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine systematische Umsetzung von Logistikkonzepten ▪ Keine institutionalisierte Logistikabteilung ▪ Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oft Logistikkonzeption vorhanden ▪ Meist institutionalisierte Logistikabteilung ▪ Operatives und strategisches Logistikmanagement

Quelle: Pfohl, H.-C. (1997), S. 19–22

Genau wie bei den quantitativen ist auch bei den qualitativen Kriterien zu beachten, dass sie sich im Zeitablauf verändern können.¹⁴ Beispielsweise hat sich der Grad der Selbständigkeit durch das System des Franchisings verändert. Franchise ist eine neue Form der

¹⁴ vgl. Günterberg, B., Wolter, H.-J. (2002), S. 4

Selbständigkeit. Vergleichbares ist im Bereich der Finanzierung durch neue Finanzierungsformen zu finden. Die Erhebungsgenauigkeit ist bei der Verwendung einzelner qualitativer Kriterien zumeist nicht ausreichend, da viele Kriterien bei isolierter Betrachtung auch auf Großunternehmen zutreffen können. Deshalb erfolgt die Klassifizierung von Unternehmen i.d.R. über Kriterienraster in Form von Merkmalskatalogen oder Typologien.¹⁵

2.1.2 Unternehmensgrößendefinitionen verschiedener Institutionen

Für die Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen gibt es keine allgemein gültige Definition. Unterschiedliche nationale und internationale Institutionen haben ihre eigenen Definitionen. Die Forderungen einiger Institutionen an bestimmte Kriterien folgen vielfach eigenen Interessen. Z.B. liegt die Vermutung nahe, dass die Forderung einiger Wirtschaftsverbände nach einer Heraufsetzung von Größenschwellen damit zusammenhängt, dass hierdurch mehr Mitgliedsunternehmen einen Anspruch auf KMU-Fördermaßnahmen hätten.

Nachfolgend werden einige Definitionen ausgewählter Institutionen vorgestellt.

Die derzeitige Definition der Europäischen Union (EU) gilt seit dem 23. Juli 1996. Sie befindet sich seit dem Jahr 2000 in der Revision. Die Kommission hat jedoch schon einen Entwurf zur Änderung der Empfehlung 96/280/EG, betreffend der Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, veröffentlicht. Die Abgrenzungskriterien der unterschiedlichen Unternehmensgrößeklassen sowohl der bisher gültigen Empfehlung, als auch des Empfehlungsentwurfs sind in der nachfolgenden Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3: Unternehmensgrößendefinition der Europäischen Union

Kriterien	Größenklasse	Empfehlung 1996	Empfehlungsentwurf 2000
Beschäftigte (absolute Anzahl)	Kleinstunternehmen	< 10	< 10
	Kleine Unternehmen	< 50	< 50
	Mittlere Unternehmen	< 250	< 250
Jahresumsatz (in Mio. Euro)	Kleinstunternehmen	nicht festgelegt	≤ 1
	Kleine Unternehmen	≤ 7	≤ 9
	Mittlere Unternehmen	≤ 40	≤ 50
Jahresbilanzsummen (in Mio. Euro)	Kleinstunternehmen	nicht festgelegt	≤ 1,4
	Kleine Unternehmen	≤ 5	≤ 10
	Mittlere Unternehmen	≤ 27	≤ 43
Unabhängigkeit	Ein anderes Unternehmen darf nicht 25% oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile des einzuordnenden Unternehmens halten.		

Quelle: in Anlehnung an die Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001) und (1996)

¹⁵ vgl. Rohlfig, M., Funck, D. (2002), S. 15

2. Grundlagen

Im Handelsgesetzbuch (HGB) steht ebenfalls eine eigene Definition von Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Der § 267 HGB „Umschreibung der Größenklassen“ bezieht sich jedoch ausschließlich auf Kapitalgesellschaften:¹⁶

Kleine Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

- 3.438.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags,
- 6.875.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag,
- im Jahresdurchschnitt fünfzig Arbeitnehmer.

Mittelgroße Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei zuvor bezeichneten Merkmale überschreiten sowie mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

- 13.750.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags,
- 27.500.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag,
- im Jahresdurchschnitt zweihundertfünfzig Arbeitnehmer.

Große Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei zuvor bezeichneten Merkmale überschreiten.

Eine weitere, oft zitierte, Definition gibt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). Danach erfolgt die Unternehmensgrößenklassifizierung anhand der Merkmale Umsatz und Anzahl der Beschäftigten. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass gegebenenfalls zusätzlich qualitative Größenmerkmale einzubeziehen sind.¹⁷

Tabelle 4: Unternehmensgrößendefinition des IfM-Bonn

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz in Euro/Jahr
Klein	Bis 9	Bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
Groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/> (26.02.2003)

Ein Vergleich der unterschiedlichen Definitionen zeigt, dass das Abgrenzungskriterium „Anzahl der Mitarbeiter“ zwischen einigen Institutionen weit auseinander fällt. Ein Teil der Institutionen, wie z.B. das UK Department of Trade and Industry, setzen die Schwelle ähnlich

¹⁶ vgl. HGB § 267

¹⁷ vgl. IfM (2003), <http://www.ifm-bonn.org/> (26.02.2003)

wie die EU bei 250 Mitarbeitern an, während andere, z.B. das US Small Business Administration, die Schwelle ähnlich wie das IfM-Bonn bei 500 Mitarbeitern ansetzen.¹⁸

2.1.3 Größenabgrenzungskriterien der vorliegenden Arbeit

Welcher Definitionsansatz für empirische Forschungen besonders geeignet ist, bleibt an dieser Stelle strittig. So kommen auch Rohlfing und Funck in ihrem Forschungsbericht „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze“ zu keinem endgültigen Schluss, welcher Definition in der wissenschaftlichen Forschung gefolgt werden sollte.¹⁹

Einerseits zeichnen sich quantitative Kriterien durch ihre vergleichsweise gute und einfache Anwendbarkeit aus. Andererseits gilt ihre Aussagekraft als beschränkt, da beispielsweise nur bedingt Rückschlüsse auf das Verhalten von KMU getroffen werden können.²⁰

Für den Zweck dieser Arbeit werden als quantitative Größenkriterien die Mitarbeiterzahl und der Jahresumsatz verwendet. Sie werden je nach Untersuchungspunkt einzeln oder in Kombination angewendet. Die Höhe erfolgt in Anlehnung an das IfM, auf der auch viele amtliche Statistiken Deutschlands beruhen. Zu den KMU zählen Unternehmen bis einschließlich 500 Mitarbeiter bzw. Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro. Weitere quantitative Kriterien bleiben weitestgehend unberücksichtigt. Auf analysebedingte Einteilungen anhand qualitativer Kriterien wird an der jeweiligen Stelle hingewiesen.

2.1.4 Vor- und Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen

Die Vor- und Nachteile, die sich für KMU gegenüber Großunternehmen ergeben, sind aus den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Gruppen abzuleiten.²¹ KMU unterscheiden sich also nicht ausschließlich hinsichtlich quantitativer Aspekte, wie Umsatz oder Beschäftigtenzahl, von Großunternehmen. Ebenfalls bestehen Unterschiede bezüglich charakteristischer Merkmale. Mittlere und vor allem kleine Unternehmen sollten also nicht als Großunternehmen in Miniaturformat verstanden werden.²²

Zu einer Stärke der KMU zählt die unmittelbare Überschaubarkeit des Unternehmensgeschehens. Es liegen zumeist flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen vor. Dies ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität, schnelle

¹⁸ vgl. Recklies, D. (2000), <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003)

¹⁹ vgl. Rohlfing, M., Funck, D. (2002), S. 22–23

²⁰ vgl. Rohlfing, M., Funck, D. (2002), S. 22–23

²¹ Siehe zu den Eigenschaften Tabelle 2

²² vgl. Grothus, T. (2000), S. 15

2. Grundlagen

Reaktionszeiten auf Marktgeschehnisse und ebenfalls einen problemlosen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.²³ Vielfach wird betont, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem KMU stärker als mit dem Großunternehmen ist.²⁴ Hieraus resultiert ein größeres Engagement der Mitarbeiter und eine gewisse Stabilität des Unternehmens.²⁵ Laut Meyer ist die Kundennähe in KMU ebenfalls stärker vorhanden als in Großunternehmen.²⁶

Die häufigst genannten Nachteile von KMU bzw. Vorteile von Großunternehmen resultieren aus der schlechteren bzw. besseren Möglichkeit zur Realisierung von „economies of scale“. Dieses Argument trifft auf alle funktionalen Bereiche der Unternehmungen zu. Beispielsweise besteht die Chance, dass durch den Einsatz von größeren automatisierteren Arbeitsverfahren die Arbeitsproduktivität weiter gesteigert werden kann. Die im Vergleich geringere Finanzkraft von KMU führt zu Schwierigkeiten in unterschiedlichsten Bereichen. So erfordern Forschung und Entwicklung einen für viele Unternehmen nicht unbeträchtlichen Mindestkostenansatz, um überhaupt zu Ergebnissen zu führen. Durch den eingeschränkteren Zugang zu Kapitalmärkten erschweren sich viele Investitionsprojekte.

Zu den weiteren Nachteilen von KMU zählen u.a. die häufige Abhängigkeit von großen Kunden und die fehlende Macht auf Beschaffungs- und Absatzmärkten.²⁷

Unter dem Gesichtspunkt der strategischen Ausrichtung am Markt werden KMU, aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen, Vorteile in der Bearbeitung von Marktnischen eingeräumt. Nach Kotler und Bliemel sind Nischenbesetzer kleinere Unternehmen, die durch Spezialisierung Wettbewerbsvorteile gegenüber größeren Konkurrenten besitzen und somit erfolgreich den Teilmarkt bearbeiten können.²⁸ Dabei bilden folgende Voraussetzungen die optimalen Bedingungen für eine erfolgreiche Nischenbesetzung:

- Die Nische ist groß genug; es ist genügend Kaufkraft vorhanden, damit sie rentabel ist.
- Die Nische hat ein ausreichendes Wachstumspotential.
- Die Nische ist kaum von Interesse für größere Konkurrenten.
- Der Nischenbesetzer verfügt über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Nische erfolgreich besetzen und halten zu können.
- Der Nischenbesetzer kann durch „Goodwill“, den er sich aufgebaut hat, Angriffe eines größeren Konkurrenten abwehren.²⁹

²³ vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3; Recklies, D. (2000), <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003); Kwanghyun, B. (1997), S. 10

²⁴ vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

²⁵ vgl. Recklies, D. (2000); <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003)

²⁶ vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

²⁷ vgl. Meyer, J.-A. (2000), S. 3

²⁸ vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (1999), S. 625

²⁹ Kotler, P., Bliemel, F. (1999), S. 625

2.2 Einführung in die deutsche Ernährungsindustrie

In diesem Kapitel wird zunächst die Brancheneinteilung der Ernährungsindustrie innerhalb der Europäischen Union vorgestellt. Anhand dieser Einteilung erfolgt im Anschluss eine Strukturbeschreibung der deutschen Ernährungsindustrie.

2.2.1 Brancheneinteilung nach NACE Rev. 1

Der NACE Rev. 1 ist die derzeitige Wirtschaftszweigklassifikation der Europäischen Union. Sie ist eine überarbeitete Fassung der unter dem Akronym NACE bekannten und 1970 von Eurostat erstmals veröffentlichten „Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften“.³⁰

Der NACE Rev. 1 besteht aus fünf Ebenen. In der folgenden Tabelle 5 ist die Anzahl der Unterscheidungen auf den jeweiligen Ebenen und der dazugehörige Code aufgeführt.

Tabelle 5: Unterschiedliche Ebenen des NACE Rev. 1

NACE Rev. 1		
Anzahl	Ebenen	Code
17	Abschnitte	A–Q
31	Unterabschnitte	Zweistellige Buchstabencodes
60	Abteilungen	Zweistellige Codes (01–99)
222	Gruppen	Dreistellige Codes (01.1–99.0)
503	Klassen	Vierstellige Codes (01.11–99.00)

Quelle: Eurostat http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/intro_rev1/de.html (08.04.2003)

Die Ernährungsindustrie gehört zum Abschnitt D „Verarbeitendes Gewerbe“. Der Unterabschnitt DA beinhaltet das Ernährungsgewerbe und die Tabakverarbeitung. In diesem Unterabschnitt steht die Abteilung 15 mit den entsprechenden Gruppen 15.1, 15.2, usw. und den Klassen 15.11, 15.12 usw. für das Ernährungsgewerbe. Innerhalb des NACE Rev. 1 werden die einzelnen Tätigkeitsfelder der unterschiedlichen Klassen zusätzlich gesondert umschrieben. In der folgenden Tabelle 6 sind die Bezeichnungen der Klassen, der Gruppen, der Abteilung, des Unterabschnitts und des Abschnitts, zu denen die Ernährungsindustrie zählt, aufgeführt:

³⁰ vgl. Eurostat (20003), http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/intro_rev1/de.html (08.04.2003)

Tabelle 6: Zugehörigkeitsbereich der Ernährungsindustrie im NACE Rev. 1

Abschnitt D		Verarbeitendes Gewerbe
Unterabschnitt DA		Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung
15		Ernährungsgewerbe
	15.1	Schlachten und Fleischverarbeitung
	15.11	Schlachten (ohne Schlachten von Geflügel)
	15.12	Schlachten von Geflügel
	15.13	Fleischverarbeitung
	15.2	Fischverarbeitung
	15.20	Fischverarbeitung
	15.3	Obst- und Gemüseverarbeitung
	15.31	Verarbeitung von Kartoffeln
	15.32	Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften
	15.33	Verarbeitung von Obst und Gemüse a. n. g.
	15.4	Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten
	15.41	Herstellung von rohen Ölen und Fetten
	15.42	Herstellung von raffinierten Ölen und Fetten
	15.43	Herstellung von Margarine u. ä. Nahrungsfetten
	15.5	Milchverarbeitung
	15.51	Milchverarbeitung (ohne Herstellung von Speiseeis)
	15.52	Herstellung von Speiseeis
	15.6	Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen
	15.61	Mahl- und Schälmaschinen
	15.62	Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen
	15.7	Herstellung von Futtermitteln
	15.71	Herstellung von Futtermitteln für Nutztiere
	15.72	Herstellung von Futtermitteln für sonstige Tiere
	15.8	Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)
	15.81	Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)
	15.82	Herstellung von Dauerbackwaren
	15.83	Zuckerindustrie
	15.84	Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)
	15.85	Herstellung von Teigwaren
	15.86	Verarbeitung von Kaffee und Tee, Herstellung von Kaffee-Ersatz
	15.87	Herstellung von Würzen und Soßen
	15.88	Herstellung von homogenisierten und diätetischen Nahrungsmitteln
	15.89	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ohne Getränke)
	15.9	Getränkeherstellung
	15.91	Herstellung von Spirituosen
	15.92	Alkoholbrennerei
	15.93	Herstellung von Wein aus frischen Trauben
	15.94	Herstellung von Apfelwein und sonstigen Fruchtweinen
	15.95	Herstellung von Wermutwein und sonstigen aromatisierten Weinen
	15.96	Herstellung von Bier
	15.97	Herstellung von Malz
	15.98	Mineralbrunnen, Herstellung von Erfrischungsgetränken

Quelle: Eurostat http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/intro_rev1/de.html (08.04.2003)

2.2.2 Struktur der deutschen Ernährungsindustrie

Die Strukturbeschreibung der deutschen Ernährungsindustrie erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird die Relation zwischen den einzelnen Branchen mittels der Kriterien Unternehmenszahl und Mitarbeiter hervorgehoben. Anschließend wird eine Einteilung der Unternehmen der unterschiedlichen Branchen in Unternehmensgrößenklassen vorgenommen.

2. Grundlagen

In der folgenden Tabelle 7 sind alle Unternehmen und Mitarbeiter sowohl relativ als auch absolut in eine erste grobe Gliederung („Gruppen“) des Branchencodes NACE Rev. 1 aufgeteilt:

Tabelle 7: Anzahl der Unternehmen und Mitarbeiter in den Branchengruppen des NACE (2000)

Branchengruppen	Unternehmen	Mitarbeiter
15.1 Schlachten und Fleischverarbeitung	22,9 % (1163)	18,8 % (112554)
15.2 Fischverarbeitung	1,4 % (69)	1,8 % (10573)
15.3 Obst- und Gemüseverarbeitung	4,4 % (223)	4,6 % (27191)
15.4 Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	0,5 % (25)	1,1 % (6801)
15.5 Milchverarbeitung	3,6 % (183)	6,8 % (40378)
15.6 Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	1,6 % (79)	1,8 % (10824)
15.7 Herstellung von Futtermitteln	2,2 % (110)	1,9 % (11566)
15.8 Sonstiges Ernährungsgewerbe	51,5 % (2617)	50,9 % (303764)
15.9 Getränkeherstellung	12,0 % (611)	12,3 % (73720)
Insgesamt	100 % (5079)	100 % (597371)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 (2000)

Die deutsche Ernährungsindustrie umfasst im Jahr 2000 insgesamt 5079 Unternehmen, auf die sich ca. 600.000 Mitarbeiter verteilen. Die einzelnen Branchengruppen sind dabei unterschiedlich stark vertreten. Die Branchengruppe 15.8 „Sonstige Ernährungsgewerbe“ setzt sich, sowohl im Anteil der Unternehmen als auch im Beschäftigten-Anteil, mit etwas mehr als 50 % deutlich von den übrigen Branchengruppen ab. An zweiter Stelle kommt die Branchengruppe 15.1 „Schlachten und Fleischverarbeitung“ und an dritter Stelle die Branchengruppe 15.9 „Getränkeherstellung“. Die übrigen Branchengruppen weisen alle einen Unternehmensanteil von unter 5 % und einen Beschäftigtenanteil von höchstens 6,8 % auf.

Zur Erläuterung der am stärksten vertretenen Branchengruppe 15.8 sind in folgender Tabelle 8 alle Unternehmen und Mitarbeiter sowohl relativ als auch absolut für die einzelnen Branchenklassen der Branchengruppe 15.8 dargestellt:

Tabelle 8: Anzahl der Unternehmen und Mitarbeiter in den Branchenklassen des NACE (2000)

Branchenklassen		Unternehmen	Mitarbeiter
15.81	Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	83,4 % (2182)	64,2 % (194997)
15.82	Herstellung von Dauerbackwaren	3,1 % (80)	7,0 % (21156)
15.83	Zuckerindustrie	0,4 % (11)	2,4 % (7274)
15.84	Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)	5,0 % (131)	10,0 % (30422)
15.85	Herstellung von Teigwaren	1,1 % (29)	0,8 % (2560)
15.86	Verarbeitung von Kaffee und Tee, Herstellung von Kaffee-Ersatz	1,3 % (35)	2,1 % (6338)
15.87	Herstellung von Würzen und Soßen	1,9 % (49)	7,5 % (22695)
15.88	Herstellung von homogenisierten und diätetischen Nahrungsmitteln	0,4 % (11)	1,0 % (3037)
15.89	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ohne Getränke)	3,4 % (88)	5,0 % (15285)
Insgesamt		100 % (2617)	100 % (303764)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 (2000)

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass der überwiegende Teil der Unternehmen und Mitarbeiter zur Branchenklasse 15.81 „Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)“ zu zählen ist. Diese Klasse ist im Vergleich zu allen übrigen Klassen, sowohl von der Anzahl der Unternehmen als auch von der Gesamtzahl der Mitarbeiter, am stärksten innerhalb der deutschen Ernährungsindustrie vertreten. Die Größeneinteilung der einzelnen Branchengruppen erfolgt zunächst nur anhand des Kriteriums der Mitarbeiterzahl. Auf das Größenkriterium Umsatz wird weiter unten eingegangen.

In der nachfolgenden Tabelle 9 sind die Unternehmenszahl und die Beschäftigtenzahl in den unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen sowohl relativ als auch absolut für die Jahre 1998, 1999 und 2000 aufgeführt.

Tabelle 9: Struktur der produzierenden Ernährungsindustrie 1998 – 2000

Mitarbeiter	1998		1999		2000	
	Unternehmen	Mitarbeiter	Unternehmen	Mitarbeiter	Unternehmen	Mitarbeiter
20 – 49	48,0 % (2331)	13,4 % (77196)	49,8 % (2549)	14,2 % (84235)	48,3 % (2455)	13,5 % (80745)
50 – 99	25,5 % (1236)	15,0 % (85924)	24,3 % (1242)	14,5 % (86216)	25,1 % (1273)	14,8 % (88319)
100 – 199	14,2 % (691)	16,7 % (95766)	22,7 % (1162)	39,1 % (232092)	23,3 % (1182)	39,4 % (235111)
200 – 499	8,9 % (431)	22,5 % (129161)				
500 und mehr	3,4 % (165)	32,5 % (186513)	3,2 % (165)	32,2 % (191445)	3,3 % (169)	32,3 % (193195)
gesamt	100 % (4854)	100 % (574560)	100 % (5117)	100 % (593988)	100 % (5079)	100 % (597371)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 (1998), (1999), (2000)

2. Grundlagen

Es ist zu sehen, dass sich die Mitarbeiterzahl und die Unternehmenszahl über den in der Tabelle 9 dargestellten Beobachtungszeitraum nicht wesentlich verändert haben.³¹ Das gleiche gilt für die Relationen zwischen den einzelnen Unternehmensgrößenklassen. Folgt man der im vorherigen Kapitel getroffenen Größeneinteilung am Kriterium der Mitarbeiterzahl, so zählten 97 % der Unternehmen zu den KMU und beschäftigten 68 % der Mitarbeiter. Die Bedeutung des mittelständischen Unternehmenstyps wird sowohl in den absoluten Zahlen der Unternehmen als auch im Anteil der Beschäftigten deutlich.

Betrachtet man die Größenklassen innerhalb der einzelnen Branchengruppen der Ernährungsindustrie, so ergibt sich ein differenzierteres Bild. In der folgenden Tabelle 10 sind die Unternehmenszahl und die Beschäftigtenzahl in den Branchengruppen des NACE Rev. 1 sowohl relativ als auch absolut für das Jahr 2000 aufgelistet:

Tabelle 10: Mitarbeitergrößenklassen der Branchengruppen nach NACE

15.1 Schlachten und Fleischverarbeitung							
<i>Beschäftigten- größenklassen</i>	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 und mehr	<i>Insgesamt</i>
Unternehmen	54,1 % (629)	21,5 % (250)	16,6 % (193)	5,4 % (63)	1,8 % (21)	0,6 % (7)	100 % (1163)
Mitarbeiter	18,2 % (20442)	15,3 % (17196)	25,7 % (28900)	18,7 % (21092)	13,0 % (14673)	9,1 % (10251)	100 % (112554)
15.2 Fischverarbeitung							
<i>Beschäftigten- größenklassen</i>	20 – 99	100 – 249	250 – 499	500 und mehr		<i>Insgesamt</i>	
Unternehmen	62,3 % (43)	20,3 % (14)	10,1 % (7)	7,2 % (5)		100 % (69)	
Mitarbeiter	16,4 % (1730)	22,0 % (2322)	22,3 % (2363)	39,3 % (4158)		100 % (10573)	
15.3 Obst- und Gemüseverarbeitung							
<i>Beschäftigten- größenklassen</i>	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 und mehr	<i>Insgesamt</i>
Unternehmen	41,7 % (93)	29,1 % (65)	21,1 % (47)	3,6 % (8)	2,7 % (6)	1,8 % (4)	100 % (223)
Mitarbeiter	10,8 % (2934)	17,1 % (4658)	26,2 % (7120)	9,4 % (2549)	15,8 % (4284)	20,8 % (5646)	100 % (27191)
15.4 Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten							
<i>Beschäftigten- größenklassen</i>	20 – 99	100 – 249	250 und mehr		<i>Insgesamt</i>		
Unternehmen	48,0 % (12)	36,0 % (9)	16,0 % (4)		100 % (25)		
Mitarbeiter	10,6 % (721)	21,7 % (1475)	67,7 % (4605)		100 % (6801)		

³¹ 1997 hat eine Änderung in der Statistischen Erfassung der Unternehmen und Mitarbeiter stattgefunden. Seit diesem Zeitraum haben sich die Unternehmenszahl und die Mitarbeiterzahl statistisch gesehen nur unwesentlich verändert.

2. Grundlagen

15.5 Milchverarbeitung

Beschäftigten- größenklassen	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 und mehr	Insgesamt
Unternehmen	24,0 % (44)	29,0 % (53)	29,0 % (53)	9,8 % (18)	4,4 % (8)	3,8 % (7)	100 % (183)
Mitarbeiter	3,7 % (1474)	9,2 % (3709)	21,7 % (8771)	16,0 % (6453)	14,5 % (5874)	34,9 % (14097)	100 % (40378)

15.6 Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen

Beschäftigten- größenklassen	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 und mehr	Insgesamt
Unternehmen	38,0 % (30)	26,6 % (21)	19,0 % (15)	10,1 % (8)	6,3 % (5)	100 % (79)
Mitarbeiter	8,6 % (931)	12,9 % (1391)	21,0 % (2274)	26,8 % (2902)	30,7 % (3326)	100 % (10824)

15.7 Herstellung von Futtermitteln

Beschäftigten- größenklassen	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 und mehr	Insgesamt
Unternehmen	47,3 % (52)	23,6 % (26)	21,8 % (24)	3,6 % (4)	3,6 % (4)	100 % (110)
Mitarbeiter	13,3 % (1543)	14,7 % (1698)	30,2 % (3490)	12,4 % (1438)	29,4 % (3397)	100 % (11566)

15.8 Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)

Beschäftigten- größenklassen	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 und mehr	Insgesamt
Unternehmen	49,0 % (1282)	26,5 % (694)	15,9 % (416)	5,6 % (147)	1,6 % (43)	1,3 % (35)	100 % (2617)
Mitarbeiter	14,1 % (42821)	15,9 % (48261)	21,1 % (64039)	16,0 % (48696)	9,6 % (29303)	23,3 % (70644)	100 % (303764)

15.9 Getränkeherstellung

Beschäftigten- größenklassen	20 – 49	50 – 99	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 und mehr	Insgesamt
Unternehmen	47,1 % (288)	24,1 % (147)	18,7 % (114)	6,4 % (39)	2,9 % (18)	0,8 % (5)	100 % (611)
Mitarbeiter	12,7 % (9391)	13,8 % (10165)	22,8 % (16836)	18,3 % (13464)	16,3 % (12043)	16,0 % (11821)	100 % (73720)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 (2000)

Der senkrechte Doppelstrich in der Tabelle symbolisiert die Mitarbeiterzahlengrenze zwischen KMU und Großunternehmen.³² Die Unterschiede in der Größenstruktur zwischen den Branchengruppen werden deutlich. Prozentual gesehen gibt es die meisten Großunternehmen (8,2 %) in der „Milchverarbeitung“. Gleiches gilt für den Beschäftigtenanteil. In der Milchverarbeitung sind 49,5 % der Beschäftigten in Großunternehmen tätig. Hingegen zählen in der Branchengruppe „Schlachten und Fleischverarbeitung“ nur 2,4 % der Unternehmen zu den Großunternehmen, in denen auch nur 22,1 % aller Mitarbeiter beschäftigt sind. Bei einer weiteren Aufgliederung in die 33 Branchenklassen treten noch erheblichere Unterschiede bezüglich der Größenstruktur hervor.

³² Die Beschäftigtengrößenklassen konnten nicht für alle Branchengruppen (Branchenklassen) entsprechend differenziert aufgeführt werden, da das Statistische Bundesamt keine absolut einheitlichen Größenintervalle verwendet hat.

2. Grundlagen

Beispielsweise sind die Hersteller von Wein aus frischen Trauben (15.93) durchgängig kleine und mittlere Unternehmen, die Unternehmen der Zuckerindustrie (15.83) hingegen Großunternehmen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen zwischen den einzelnen Branchen der Ernährungsindustrie heterogen ist.

Eine vergleichbare Einteilung anhand des Größenkriteriums Umsatz konnte auf Basis der Zahlen des Statistischen Bundesamtes, die dem Verfasser zugänglich waren, nicht vorgenommen werden. Es sind jedoch Zahlen zum Gesamtumsatz je Beschäftigten, geordnet nach den in Tabelle 10 vorgenommenen Beschäftigtengrößenklassen und bezüglich der unterschiedenen Branchenklassen vorhanden. Infolgedessen können Aussagen dahingehend getroffen werden, wie sich die Relation von Klein- und Mittelunternehmen zu Großunternehmen durch die Verwendung des Größenkriteriums Umsatz verändern würde. In der nachfolgenden Tabelle 11 sind die Gesamtumsätze je Beschäftigten für die unterschiedlichen Beschäftigtengrößenklassen der gesamten Ernährungsindustrie aufgeführt.

Tabelle 11: Gesamtumsatz je Beschäftigten nach Beschäftigtengrößenklassen

15 Ernährungsgewerbe	
Beschäftigtengrößenklassen	Gesamtumsatz je Beschäftigten in Euro
20 – 49	114312
50 – 99	156884
100 – 499	211216
500 und mehr	253740
Insgesamt	203838

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 (2000)

Unter der Annahme, dass die Varianz der Umsätze je Beschäftigten sehr gering ist, kann für die gegebenen Umsatzdurchschnitte je Mitarbeiter errechnet werden, bei welcher Mitarbeiterzahl die Unternehmensumsatzschwelle von 50 Mio. Euro erreicht wird. Nimmt man beispielsweise an, dass alle Unternehmen in der Größenklasse von 100–499 Mitarbeitern einheitlich einen Umsatz von 211.216 Euro je Beschäftigten im Jahr erwirtschaften, so würde ein Unternehmen ab einer Beschäftigtenzahl von 237 Mitarbeitern aufwärts einen Unternehmensumsatz von 50 Mio. Euro im Jahr überschreiten. Folglich zählen bei einer Unternehmensgrößeneinteilung nach dem Kriterium des Unternehmensumsatzes mehr Unternehmen zu den Großunternehmen als bei der Verwendung des Kriteriums der Mitarbeiterzahl. Unter den zuvor genannten Bedingungen trifft es auf alle Branchengruppen und Branchenklassen zu, dass bei Verwendung des Größenkriteriums Umsatz mehr Unternehmen zu den Großunternehmen zu zählen sind als bei der Verwendung des Größenkriteriums Mitarbeiter. Lediglich in der Branchenklasse 15.81 „Herstellung von

Backwaren (ohne Dauerbackwaren)“ tritt der umgekehrte Fall ein. Hier würden Unternehmen bei dem gegebenen Gesamtumsatz je Beschäftigten bis einschließlich 748 Mitarbeitern zu den Klein- und Mittelunternehmen zählen.

Die Tabelle 11 vermittelt auf der ersten Blick den Eindruck, dass mit höherer Beschäftigtengrößenklasse auch der durchschnittliche Gesamtumsatz je Beschäftigten steigt. Dieser Eindruck lässt sich bei näherer Betrachtung der einzelnen Branchengruppen und Klassen nicht bestätigen. In einigen Branchenklassen nimmt der Gesamtumsatz je Beschäftigten mit der vom Statistischen Bundesamt angegebenen Beschäftigtengrößenklasse beständig zu. Hierzu gehören die „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“, die „Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen“, die „Herstellung von Backwaren“ und die „Herstellung von Dauerbackwaren“. In den Branchenklassen „Milchverarbeitung“ und „Mahl- und Schälmaschinen“ nimmt dagegen der Gesamtumsatz je Beschäftigten mit der Beschäftigtengrößenklasse beständig ab. In den restlichen Branchenklassen ist keine eindeutige Tendenz zu erkennen. Hier sind es unterschiedliche Beschäftigtengrößenklassen, welche die übrigen im Gesamtumsatz je Beschäftigten überragen. Ein ähnliches Bild bestätigt sich aus den Daten bezüglich der beiden Vorjahre.³³

Die Unterschiede im durchschnittlichen Gesamtumsatz je Beschäftigten, sowohl zwischen den einzelnen Branchen als auch zwischen den unterschiedenen Beschäftigtengrößenklassen, sind beträchtlich. Als Beispiel wird die Branche „Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten“ aufgeführt. Sie wird vom Statistischen Bundesamt nur in drei Beschäftigtengrößenklassen aufgeteilt. In der Klasse 20 bis 99 Mitarbeiter wird ein durchschnittlicher Umsatz je Beschäftigten von 989.460 Euro, in der Klasse 100 bis 249 Mitarbeiter von 1.406.972 und in der Klasse 250 und mehr Mitarbeiter von 446.247 Euro erwirtschaftet. Es ist unwahrscheinlich, dass ein solcher Umsatzunterschied allein aus Größendegressionseffekten erklärt werden kann.

Ferner wurde das Branchencharakteristikum der Konzentration in die vorliegende Untersuchung einbezogen. In der nachfolgenden Tabelle 12 sind die Branchenkonzentrationsraten (Umsatz) der zehn größten Unternehmen der jeweiligen Branche (CR_{10}) und der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient für alle Branchengruppen und den

³³ vgl. Statistisches Bundesamt (2000), (1999) und (1998)

2. Grundlagen

Branchenklassen des „sonstigen Ernährungsgewerbes“ der deutschen Ernährungsindustrie für das Jahr 2000 angegeben.³⁴

Tabelle 12: Konzentration der einzelnen Branchen der Ernährungsindustrie anhand des Umsatzes (2000)

Branchen	CR ₁₀	Herfindahl-Hirschman-Koeffizient
15.1 Schlachten und Fleischverarbeitung	19,1 %	8,00
15.2 Fischverarbeitung	66,6 %	63,95
15.3 Obst- und Gemüseverarbeitung	39,8 %	24,59
15.4 H. v. pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	87,1 %	142,10
15.5 Milchverarbeitung	36,4 %	23,91
15.6 Mahl- und Schälmühlen, H. v. Stärke und Stärkeerzeugnissen	53,3 %	49,15
15.7 H. v. Futtermitteln	58,2 %	77,13
15.8 <i>Sonstiges Ernährungsgewerbe</i>	31,8 %	17,51
15.81 H. v. Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	17,8 %	5,06
15.82 Herstellung von Dauerbackwaren	63,4 %	56,31
15.83 Zuckerindustrie	87,1 % (CR ₆)	192,1
15.84 Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)	58,4 %	64,23
15.85 Herstellung von Teigwaren	75,9 %	89,12
15.86 Verarbeitung von Kaffee und Tee, Herstellung von Kaffee-Ersatz	86,3 % (1999)	373,00
15.87 Herstellung von Würzen und Soßen	90,3 %	288,83
15.88 Herstellung von homogenisierten und diätetischen Nahrungsmitteln	96,7 % (1999)	200,64
15.89 Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ohne Getränke)	57,9 %	57,72
15.9 Getränkeherstellung	26,7 %	14,5

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.2.3 (2000)

Die Tabelle zeigt, dass der Umfang der Konzentration zwischen den verschiedenen Branchen große Unterschiede aufweist. Branchen, die relativ homogene Produkte in wenigen Prozessschritten produzieren, weisen tendenziell eine höhere Konzentration auf.³⁵ Als

$$^{34} \text{Konzentrationsraten: } CR_i = \frac{\sum_{j=1}^i a_j}{\sum_{j=1}^n a_j} * 100 = \frac{A_j}{A_n} * 100$$

$$\text{Herfindahl-Hirschman-Koeffizient: } H = \frac{1000}{A_n^2} * \sum_{i=1}^n a_i^2 = 1000 * \frac{V^2 + 1}{n}$$

Legende:

- n = Gesamtzahl der Einheiten im zu beobachtenden Bereich
- i, j = i-te bzw. j-te Einheit der nach ihrer Größe sortierten n bzw. n* Einheiten (absteigende Folge)
- a_i = Merkmalsbetrag der i-ten Einheit
- A_n, A_{n*}, A_i = Merkmalssumme sämtlicher n, n* bzw. i größten Einheiten
- CR*_j = Kumulierte Merkmalsanteile der j größten Einheiten, gemessen am gesamten Merkmalsbetrag der n* Einheiten

³⁵ vgl. Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L. (2001), S. 144

Beispiel kann die Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten, die Zuckerindustrie oder die Verarbeitung von Tee und Kaffee genannt werden. Branchen, in denen der regionale Absatz stark ausgeprägt ist und in denen das Handwerk eine lange Tradition und nach wie vor hohe Marktanteile besitzt, weisen tendenziell eine geringere Konzentration auf.³⁶ Dies gilt beispielsweise für die Fleischverarbeitung und die Herstellung von Backwaren ohne Dauerbackwaren.

Insgesamt gesehen ist die deutsche Ernährungsindustrie vorwiegend mittelständisch geprägt, weist jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen auf.

2.3 Einführung in Bereiche der Strategieliteratur

Die Strategie-Literatur umfasst unterschiedliche Themenkomplexe. An dieser Stelle werden die Begriffsabgrenzung und Definition von Strategie, Strategietypologien, Prozessmodelle des strategischen Managements und einige bisherige empirische Ergebnisse zum strategischen Verhalten in der Ernährungsindustrie vorgestellt. Angesichts der Vielzahl der Themenkomplexe zum Begriff der Strategie wird kein Anspruch auf absolute Vollständigkeit oder Lehrbuchcharakter erhoben. Das Kapitel soll einen Einblick und Überblick bezüglich wesentlicher Bereiche der Strategie-Literatur schaffen.

2.3.1 Begriffsabgrenzung und Definition von Strategie

In der Literatur existiert keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes Strategie, da jeder Autor unterschiedliche Vorstellungen über Art und Inhalt des Strategiebegriffs hat.³⁷

Hinterhuber führt dies unter anderem darauf zurück, dass in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich dauernd zwingend beeinflussen.³⁸

Etymologisch gesehen stammt das Wort Strategie aus dem Griechischen (stratos = Heerführer) und meint die Kunst der Heerführung.

Seine erste konkrete Ausprägung erfuhr der Begriff Strategie im 19. Jahrhundert. Er wurde von Carl von Clausewitz für die Militärwissenschaft geprägt.³⁹ Laut Gälweiler ist hier die Methodik entstanden und systematisch entwickelt worden, die typisch für die Charakteristik strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns ist.⁴⁰

³⁶ vgl. Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L. (2001), S. 144

³⁷ vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A., (1992), S. 165

³⁸ Hinterhuber, H. H., (1992), S. 7

³⁹ vgl. Staehle, W. H., (1991), S. 561

⁴⁰ vgl. Gälweiler, A., (1987), S. 59

Basierend auf den militärischen Wurzeln erfolgte die Übertragung des Begriffs Strategie in die Betriebswirtschaftslehre in der Mitte des 20. Jahrhunderts.

In der mathematischen Spieltheorie verwenden Johann v. Neumann und Oskar Morgenstern den Strategiebegriff. „Nach v. Neumann und Morgenstern entspricht dabei die Strategie eines Spielers einem ‚vollständigem Plan‘, der in allen möglichen Situationen die richtige Wahl zu treffen ermöglicht.“⁴¹ Dieser Plan, bei dem der Spieler sowohl die eigenen Aktionen als auch die der Gegner simultan und antizipativ berücksichtigt, wird „Strategie“ genannt.

Die Verbreitung des Strategiebegriffs in den Managementwissenschaften erfolgte in den 50er Jahren von Professoren der Harvard Business School, zuerst in den USA und dem übrigen angloamerikanischen Raum, später im deutschsprachigen Raum.⁴²

1991 machte Staehle eine Anmerkung zur allgemeinen Handhabung des Begriffes Strategie, die in den Grundsätzen für die heutige Zeit gleichermaßen zutrifft: „Strategien entwickeln, sich strategisch verhalten gehört heute zu den am häufigsten zu hörenden Redewendungen in der Managementpraxis. Da inzwischen alles strategisch gesehen wird, vom strategischen Marketing bis hin zum strategischen Personalmanagement, droht die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffs verlorenzugehen.“⁴³

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen inhaltlichen Verwendungen des Begriffs Strategie werden in den nachfolgenden kurzen Abschnitten verschiedene Strategiedefinitionen und Umschreibungen mehrerer Autoren dargestellt. Unterschieden wird dabei zwischen den Definitionen aus dem militärischen und wirtschaftlichen Bereich.

2.3.1.1 Strategie im militärischen Bereich

*Strategie nach von Clausewitz*⁴⁴

Von Clausewitz definierte Strategie wie folgt: „Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht

⁴¹ Kreikebaum, H. (1991), S. 25

⁴² vgl. Welge, M.K., Al-Laham, A., (1992), S. 166

⁴³ Staehle, W. H., (1991), S. 561

⁴⁴ Carl von Clausewitz , 1780 – 1831, General der preußischen Armee, verfasste in den Jahren 1818 bis 1830 sein zehnbändiges Lebenswerk, welches nach seinem Tode von seiner Frau als Herausgeberin publiziert wurde.

2. Grundlagen

vorher geben lassen, so folgt von selbst, daß die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen.“⁴⁵

*Strategie nach von Moltke*⁴⁶

Von Moltke definiert die Strategie folgendermaßen: „Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“⁴⁷

Hinterhuber benutzt die Umschreibung Moltkes von der Strategie als ein „System von Aushilfen“ auch für die Unternehmungsführung.⁴⁸

Nach Staehle ist die These, dass das Verhalten der Unternehmung im Wettbewerb militärischen Grundmustern folgt, durchaus vertretbar. „Armee und Unternehmung stehen gleichermaßen vor dem Problem, knappe Ressourcen gezielt einsetzen zu müssen, um sich mit offensiven und defensiven Zügen gegenüber einem Gegner im Kampf durchsetzen zu können (mindestens um konkurrenzfähig zu bleiben). Während eine Armee im Idealfall allerdings nur Manöver und sonstige Übungen abhält und nur selten mit dem Ernstfall konfrontiert ist, steht die Unternehmung im permanenten Konkurrenzkampf. Daraus ergibt sich eine größere Übung, Kompetenz und eine Verfeinerung der Techniken der Strategieentwicklung und -implementation im wirtschaftlichen Bereich. Darüber hinaus übersteigt die Zahl der Handlungsalternativen des Managements einer Unternehmung i.d.R. die militärische Aktionsmöglichkeiten bei weitem. Ein Vergleich ist daher lediglich auf relativ hohem Abstraktionsniveau zulässig. Je niedriger die Abstraktionsebene, desto eher fallen die konkreten Verhaltensweisen von Armee und Unternehmung auseinander.“⁴⁹

Auch Gälweiler betont, dass die Übernahme des Strategieausdrucks und auch des Begriffes aus dem Militärbereich Berechtigung hat, da es sich bei der Unternehmensstrategie als auch

⁴⁵ von Clausewitz, C. (1980), S. 345

⁴⁶ Helmuth Graf von Moltke, 1800 – 1891, Generalfeldmarschall der preußischen Armee, zusammen mit von Roon und Graf von Bismarck einer der Gründer des Deutschen Reiches.

⁴⁷ Von Moltke, H. (1871), S. 293

⁴⁸ vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 231

⁴⁹ Staehle, W. H. (1991), S. 562

der Militärstrategie von ihren abstrakten Ansatzpunkten her um die völlig gleiche Denkmethodik handelt.⁵⁰

2.3.1.2 Strategie im wirtschaftlichen Bereich

Strategie nach Gälweiler

Strategie bedeutet nach Gälweiler: „Sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“⁵¹

Strategie nach Hinterhuber

Ziel einer jeden Strategie ist die Schaffung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.⁵² Hierzu benötigt man klare Strategien. Nach Hinterhuber „überleben, wachsen und entwickeln sich nur die Unternehmungen, die (1) klare Strategien besitzen und (2) sie wirksam in operative Tätigkeiten umsetzen.“⁵³ In seinem 1992 erschienenem Werk umschreibt er den Begriff Strategie wie folgt: „Die Strategie ist der Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen; sie ist auf die Beantwortung der Frage ausgerichtet, was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will....“⁵⁴ Und an späterer Stelle: „Die Strategie ist kein Aktionsplan; sie ist die Evolution einer zentralen Idee unter sich kontinuierlich ändernden Umständen.“⁵⁵

Strategie nach Mintzberg

Mintzberg beschreibt Strategie ganz allgemein als „Muster in einem Strom von Entscheidungen.“⁵⁶ Strategie soll dabei nicht einfach als ein Plan für die Zukunft verstanden werden, sondern auch als Verhaltensmuster, das sich aus der Vergangenheit ergibt.⁵⁷ Hierzu führt Mintzberg aus: „Fragen wir Führungskräfte, was Strategie ist, werden wir fast immer hören, es sei eine bestimmte Art von Plan, eine Anleitung für künftiges Verhalten. Haken wir dann nach, welche Strategie ein Wettbewerber oder das eigene Unternehmen verfolgen, wird die Antwort in der Regel aus nichts anderem bestehen als der Beschreibung eines

⁵⁰ vgl. Gälweiler, A. (1987), S. 60

⁵¹ Gälweiler, A. (1987), S. 66

⁵² vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 7

⁵³ Hinterhuber, H. H. (1992), S. 15

⁵⁴ Hinterhuber, H. H. (1992), S. 15

⁵⁵ Hinterhuber, H. H. (1992), S. 293

⁵⁶ Mintzberg, H. (1987), S. 82

⁵⁷ vgl. Mintzberg, H. (1987), S. 81

konsequenten, in der Vergangenheit gezeigten Verhaltens. Strategie ist offenbar ein Begriff, den die Leute anders definieren als benutzen, ohne den Unterschied zu bemerken. Der Grund dafür ist einfach. Ungeachtet seiner Definition und seiner militärischen Wurzeln im alten Griechenland gebrauchen wir das Wort ebenso oft, um vergangene Handlungen zu beschreiben wie zukunftsgerichtete Planung. Denn eine Strategie macht ja nur Sinn, wenn sie in die Tat umgesetzt wird. Also halten wir uns an das Handfeste: Wir beobachten die Aktionen von Unternehmen und versuchen, in den Handlungen typische Muster – eben eine Strategie – zu entdecken. Doch so wie ein Plan nicht unbedingt auch zu Handlungen führen muß, braucht ein konkretes Handlungsmuster nicht einem Plan zu entspringen. Ein Unternehmen kann ein Aktionsmuster haben (oder eine realisierte Strategie), ohne das zu wissen oder klar zum Ausdruck zu bringen.“⁵⁸

Strategie nach Porter

Zum Verständnis des Strategiebegriffs verfasste Porter einen Artikel unter dem Titel „What is Strategy?“ Erstmals wurde dieser Artikel in dem Harvard Business Review (November-Dezember 1996) veröffentlicht. Einleitend betont Porter, dass Strategie nicht mit betrieblicher Effizienz gleichzusetzen ist. „Ein Unternehmen zeichnet sich dann durch größere betriebliche Effizienz aus, wenn es ähnliche Aktivitäten besser als seine Konkurrenten durchführt. ... Im Gegensatz dazu bedeutet strategische Positionierung, dass ein Unternehmen andere Aktivitäten durchführt als seine Konkurrenten oder ähnliche Aktivitäten auf andere Art durchführt.“⁵⁹ ... „In der Wettbewerbsstrategie geht es darum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Das bedeutet, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten bewusst anders gestalten muss, um einen einzigartigen Wert anbieten zu können.“⁶⁰ ... „Eine Strategie dient der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, die auf differenzierten Aktivitäten beruht.“⁶¹ ... „Strategie bedeutet, im Wettbewerb zwischen verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen. Im Kern jeder Strategie steht die Entscheidung darüber, was man nicht tun will.“⁶² ... „Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, die Aktivitäten eines Unternehmens nahtlos zusammenzufügen.“⁶³ Zusammenfassend geht es nach Porter bei der Strategie darum: „... eine

⁵⁸ Mintzberg, H. (1987), S. 83

⁵⁹ Porter, M. E. (1999), S. 47

⁶⁰ Porter, M. E. (1999), S. 51

⁶¹ Porter, M. E. (1999), S. 62

⁶² Porter, M. E. (1999), S. 66

⁶³ Porter, M. E. (1999), S. 72

2. Grundlagen

einzigartige Position zu finden, klare Abwägungen vorzunehmen und die Aktivitäten genau aufeinander abzustimmen.“⁶⁴

In Anbetracht der Mannigfaltigkeit der inhaltlichen Umschreibungen des Strategiebegriffs stellt sich die Frage nach einem Unterscheidungsmerkmal bzw. einer Klassifikation der Definitionen. Hierzu kommen unterschiedliche Klassifizierungsmerkmale wie die Breite der Begriffsauffassung oder der zugehörigen Komponenten in Betracht. Unterschiede gibt es in der Breite der Begriffsauffassung. Einige Autoren beziehen den Prozess der Zielbildung mit in den Strategiebegriff ein, andere beschränken den Strategiebegriff auf die Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele dienen.⁶⁵ Unterschiedliche Auffassungen bestehen auch über die Komponenten des Strategiebegriffs. Die Aktionsfelder der Strategie – z.B. im Produkt-/Marktbereich, Ressourcen, Funktionen u.s.w. – werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich abgegrenzt.⁶⁶

Eine sehr umfangreiche Ansammlung von Strategiedefinitionen, getrennt nach der Herkunft aus dem deutschsprachigen und dem angloamerikanischen Raum, ist von Welge und Al-Laham zusammengestellt worden (siehe Tabelle 13 und 14).⁶⁷

Tabelle 13: Strategiedefinitionen im deutschsprachigen Raum

Autor	Strategiedefinitionen im deutschsprachigen Raum
Moltke (1892–1912)	Strategie ist die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich verändernden Verhältnissen.
Arbeitskreis Unternehmensplanung (1977)	Strategien beinhalten langfristig angelegte, die Gesamtunternehmung berührende und die Erreichung der Unternehmensziele dienende Verhaltensweisen der Unternehmung in ihren Aktivitätsbereichen.
Ulrich/Fluri (1978)	Strategien sollen helfen, Ziele mit einem genügend großen Sicherheitsabstand zu erreichen.
Szyperski/Winand (1980)	Eine Strategie ist ein bedingter und vollständiger Handlungsplan, der für jede mögliche Entscheidungssituation, in die ein Planer im Verlauf eines Entscheidungsprozesses gelangen kann, genau eine Handlungsalternative bestimmt.
Schreyögg (1984)	Bei Strategien handelt es sich um komplexe Entscheidungen, die für die Unternehmung von besonderer Bedeutung sind.
Hentze/Brose (1985)	Strategien bezeichnen die grundsätzlichen, konzeptionellen Möglichkeiten zur Bestimmung, Verfolgung und Realisierung festgelegter (oder noch festzulegender) Unternehmensziele.
Gälweiler (1987)	Strategie bedeutet, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen. <ul style="list-style-type: none">▪ Unternehmenspolitik-Ansatz
Klaus (1987)	Strategie i.w.S.: Die Gesamtheit der wesentlichen Ziele und Ausführungsrichtlinien der Unternehmenspolitik. Strategie i.e.S.: Das verbindende Element, das unternehmerische Entscheidungen und Aktionen kennzeichnet. <ul style="list-style-type: none">▪ Umfeld-orientierter-Ansatz Strategie beinhaltet Pläne und Maßnahmen, die der bestmöglichen Anpassung des Unternehmens

⁶⁴ Porter, M. E. (1999), S. 79

⁶⁵ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S.169

⁶⁶ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S.170

⁶⁷ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S.166–169

2. Grundlagen

	an Chancen und Risiken aus dem Umfeld dienen, und zugleich bestmöglichen Gebrauch von Ressourcen und Fähigkeiten eines Betriebs machen.
Scholz (1987)	Strategie ist die grundsätzliche Vorgehensweise zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele.
Hammer (1991)	Strategie ist eine Philosophie und Denkmethodik, die sich auf das Überleben und für das Wachstum innerhalb und außerhalb der Unternehmung Wesentliche (strategisch relevante) konzentriert. Strategie ist ein Rahmen für alle Entscheidungen, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen. Die Strategie trifft vor allem Entscheidungen über Ziele, Maßnahmen und Mittel zur Erreichung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.
Staehele (1990)	Begriffsmerkmale von Strategie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung von Handlungen anderer (relevanter) Akteure im Umfeld der Unternehmung ▪ Planung ▪ Langfristigkeit
Zahn (1989)	Strategie ist eine wirkungsvolle, auf das Ziel der Unternehmung ausgerichtete Verknüpfung des Weges, auf dem die Stärken und Schwächen einer Unternehmung sinnvoll zu den Chancen und Risiken der Umwelt in eine für das Unternehmen vorteilhafte Beziehung gesetzt werden, zu einer Route.
Hanssmann (1990)	Strategie ist die Gesamtheit aller Maßnahmen der Unternehmung, die einen wesentlichen Einfluß auf den Ausgang des Wettbewerbs – etwa auf den im Konkurrenzkampf errungenen Marktanteil und Gewinn – haben.
Kirsch (1990)	Strategien können metaphorisch als (globale) „Weg-Beschreibungen“ interpretiert werden. Eine solche Weg-Beschreibung soll zum Ausdruck bringen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Von welchem Zustand man wegkommen will und ▪ Welche der von diesem Ausgangspunkt wegführenden alternativen Wege man beschreiten will.
Ulrich (1990)	Strategie ist die grundsätzliche Vorgehensweise zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele.
Kreikebaum (1991)	Strategien bringen zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen.

Quelle: Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 166–167

Tabelle 14: Strategiedefinitionen im angloamerikanischen Raum

Autor	Strategiedefinitionen im angloamerikanischen Raum
Chandler (1962)	Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise. The adaptation of course of action. The allocation of resources necessary for carrying out these goals.
Ansoff (1965)	Strategy is: Product/market scope, growth vector, competitive advantage, synergy.
Andrews (1971)	Strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies. Plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of the company it is or it is to be.
Christensen/Andrews/Bower (1973)	Strategy is the pattern of decisions in a company that shapes and reveals its objectives, purposes and goals. Strategy produces the principle policies and plans achieving these goals. Strategy defines the business the company intends to be in and the kind of economic and human organization it intends to be.
Galbraith/Nathanson (1978)	Strategy means a specific action to achieve an objective decided upon in strategic planning.
Hofer/Schendel (1978)	Strategic includes: Scope, which may be defined in terms of product/market matches and geographic territories. Resource deployments and distinctive competences. Competitive advantage. Synergy.
Mintzberg (1978)	Strategy is the pattern in a stream of decisions.
Grant/King (1982)	Strategy is a timed sequence of internally consistent and conditional resource allocation decisions that are designed to fulfill an organization's objectives.
Rowe/Mason/Dickel (1982)	The strategy of an organization is generally based on meeting a hierarchy of organizational purposes, objectives and goals.

2. Grundlagen

Steiner/Miner/ Gray (1982)	Strategy is the central and unique care of strategic management. Strategy refers to the formulation of basic organizational missions, purposes, and objectives; policies and programs to achieve them; and the methods needed to assure that strategies are implemented to achieve organizational ends.
Hayden (1986)	Strategy is an approach to using resources within the constraints of a competitive environment in order to achieve a set of goals.
Holloway (1986)	Strategy is a set of decisions, rules and guidelines to assist orderly progression toward an organization's objectives.
Capon/Farley/ Hulbert (1987)	Strategy involves a set of decisions involving the allocation of resources.
Hofer/ Schendel (1987)	The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy. Strategy is the fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.
King/Cleland (1987)	Strategy is the general direction in which objectives are to be pursued.
Frederick/ Davis/Post (1988)	Strategy is comprised by the question where and how the organization is going to change, develop and operate in the present and in the future. Strategy relates current decisions to future goals objectives.
Hatten/Hatten (1988)	Strategy is the means to an organization's ends; it is the way to achieve organizational objectives.
Jauch/Glueck (1988)	A Strategy is an unified, comprehensive and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization.
Johnson/ Scholes (1988)	Strategic decisions are concerned with: <ul style="list-style-type: none"> - The scope of an organization's activities - The matching of an organization's activities to its environments - The matching of an organization's activities to its resource capability - The allocation and reallocation of major resources in an organization - The values, expectations and goals of those influencing strategies - The direction an organization will move in the long term - Implications for change throughout the organization – they are therefore likely to be complex in nature
Pearce II/ Robinson (1988)	By Strategy managers mean their scale, future-oriented plans for interacting with the competitive environments to optimize achievement of organization objectives. Strategy represents a firm's „game plan“.
Quinn/ Mintzberg/ James (1988)	Strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and short comings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents.
Thomas (1988)	Strategy is defined as an organization's activities and plans, designed <ol style="list-style-type: none"> 1) to match the organization's activities with its mission and 2) to match the organization's mission with its environment in an efficient and effective manner.
Bosemann/ Phatak (1989)	Strategy is to determine the future direction of an organization and implementing decisions aimed at achieving the organization's long and short term objectives.
Hill/Jones (1989)	Strategy involves more than planning a course of action. It also involves the recognition that successful strategies can emerge from deep within an organization. Strategies are a combination of the intended and the emergent.

Quelle: Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 168–169

In der vorliegenden Arbeit wird keiner Strategiedefinition eines bestimmten Autors gefolgt. Für die Beurteilung dessen, was in der empirischen Auswertung der Arbeit als „strategisch“ angesehen wird, erfolgt eine Zusammenstellung von messbaren Kriterien, die sich aus dem Kontext des größten Teils der gängigen Strategie-Literatur ergibt.⁶⁸

⁶⁸ Siehe hierzu die ausführliche Diskussion der „Strategischen Kriterien“ in Kapitel 3.1.

2.3.2 Strategietypologien

Es gibt eine Vielzahl von Strategien und Einteilungen für Strategien.⁶⁹ Es existieren unterschiedliche Übersichten zu den einzelnen Strategieausprägungen.⁷⁰ Eine absolute Vollständigkeit wird wohl keine Aufzählung beanspruchen können, da das Spektrum stetig erweitert wird. In der nachfolgenden Tabelle 15 ist der Kriterienkatalog zur Strategieeinteilung nach Corsten dargestellt.

Tabelle 15: Überblick über Strategieausprägungen

Kriterium	Strategien
Betrachtungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmungsstrategie ▪ Geschäftsfeldstrategie ▪ Funktionalstrategie
Entwicklungsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstumsstrategie (Investitionsstrategie) ▪ Schrumpfungsstrategie (Desinvestitionsstrategie) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilisierungsstrategie (Haltestrategie) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektive Strategie
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungsstrategie ▪ Produktionsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absatzstrategie ▪ F.&E.-Strategie ▪ Investitionsstrategie ▪ Finanzierungsstrategie ▪ Personalstrategie
Strategisches Grundprinzip/Basis des Wettbewerbsvorteils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenführerschaftsstrategie ▪ Differenzierungsstrategie ▪ Konzentrationsstrategie (Nischenstrategie)
Produkt-Markt-Kombination	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktdurchdringung ▪ Marktentwicklung ▪ Produktentwicklung ▪ Diversifikation
Zielgruppenabdeckung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globale Strategie (grundsätzliche Handlungsorientierung der Unternehmung und ihrer Geschäftseinheiten) ▪ Konkrete Strategie (in der Form von Stakeholder-Strategien, d.h. es geht um die Festlegung der strategischen Handlungsorientierung gegenüber einzelnen Stakeholders) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beeinflussungsstrategie ▪ Anpassungsstrategie
Marktverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angriffsstrategie ▪ Verteidigungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offensive Strategie ▪ Defensive Strategie
Intendiert – nicht intendiert Realisiert – nicht realisiert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unrealized Strategy (beabsichtigte, aber nicht realisierte Strategie) ▪ Deliberate Strategy (beabsichtigte und realisierte Strategie) ▪ Emergent Strategy (realisierte Strategie, die nicht beabsichtigt war)

Quelle: Corsten, H. (1998), S. 6–7

⁶⁹ vgl. Corsten, H., (1998), S. 5

⁷⁰ vgl. Corsten, H., (1998), S. 6-7; Kreikebaum, W., (1991), S. 50; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 164; Brauchlin, E., Wehrli, H. P., (1991), S. 7

2. Grundlagen

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird u.a. auf die Wettbewerbsstrategien von Porter und die Wachstumsstrategien von Ansoff Bezug genommen. Deshalb werden diese beiden Strategiekonzepte kurz gesondert vorgestellt.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Nach Porter gibt es drei erfolgversprechende Ansätze, andere Unternehmen einer Branche zu übertreffen (siehe Schaubild 1):⁷¹

Schaubild 1: Wettbewerbsstrategien nach Porter

		<i>Strategischer Vorteil</i>	
		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
<i>Strategisches Zielobjekt</i>	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Quelle: Porter, M. E. (1995), S. 67

Die Konzentration auf Schwerpunkte hat zwei Varianten. Entweder erfolgt sie mit dem Schwerpunkt Kosten oder Differenzierung in einzelnen Segmenten. Zusammen ergeben sich somit vier Grundstrategien.

Die Strategie der Kostenführerschaft ist die Produktion zu möglichst niedrigen Kosten. Dabei muss die marktübliche Qualität beibehalten werden. Das Ziel der Differenzierung ist die Darbietung einer Leistung, die seitens der Nachfrager als einzigartig angesehen wird. Eine Konzentration auf Schwerpunkte unterscheidet sich insofern von den genannten Strategien, dass sie sich auf ausgewählte Segmente einer Branche konzentriert.

Wachstumsstrategien nach Ansoff

Ansoff stellt ein wachstumsrelevantes Strategiespektrum anhand einer Produkt-Markt-Matrix dar.⁷² Anhand der Marktmatrix ergeben sich für ein Unternehmen, das primär auf Wachstum ausgerichtet ist, vier grundlegende strategische Stoßrichtungen (siehe Schaubild 2).

⁷¹ vgl. Porter, M. E. (1995), S. 62

⁷² vgl. Ansoff, H. I. (1966), S. 13

Schaubild 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Markt Produkt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Quelle: Ansoff, H. I. (1966), S. 13

Die Strategie der Marktdurchdringung beinhaltet eine Erhöhung des Absatzes bestehender Produkte im gegenwärtigen Markt. Die Strategie der Produktentwicklung besteht darin, dass für die gegenwärtigen Märkte neue Produkte entwickelt werden. Bei der Strategie der Marktentwicklung wird versucht, für gegenwärtige Produkte einen oder mehrere neue Märkte zu finden. Durch die Strategie der Diversifikation wird angestrebt, ein neues Produkt auf bislang noch nicht bearbeiteten Märkten zu etablieren.

Die Vielzahl an Strategiearten wirft die Frage auf, in welchen gemeinsamen Bezugsrahmen die einzelnen Strategien eingeordnet werden können.

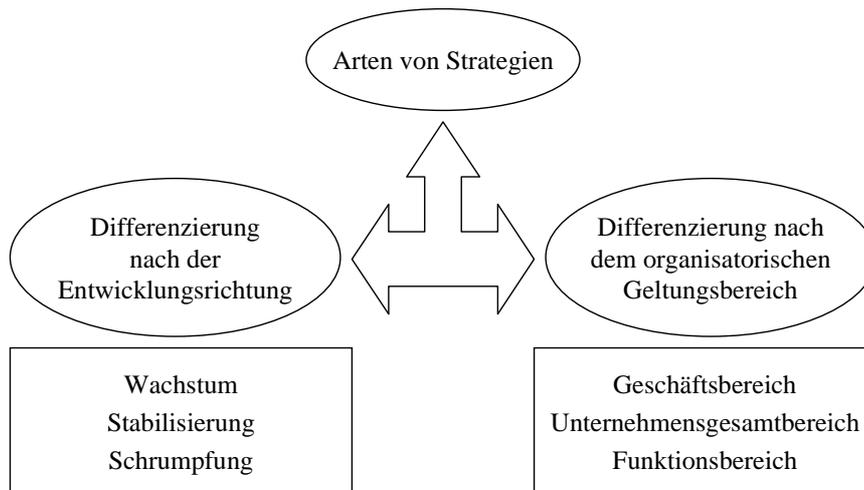
Nach Welge und Al-Laham muss sich ein derartiger Rahmen in erster Linie an den Aufgabenbereichen der strategischen Planung orientieren. Eine Typologie möglicher Strategiearten wird dann von den inhaltlichen Bezugsebenen der strategischen Planung geprägt.⁷³ Auf diesen Überlegungen aufbauend differenzieren Welge und Al-Laham das Strategiespektrum zum einen nach dem organisatorischen Geltungsbereich und zum anderen nach der entsprechenden Entwicklungsrichtung (siehe Schaubild 3).

Alle weiteren in der Literatur diskutierten Strategien lassen sich nach Auffassung der Autoren in dieser Unterteilung zuordnen.⁷⁴

⁷³ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 178

⁷⁴ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 179

Schaubild 3: Ebenen des Strategiespektrums



Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 180

Die beiden Sparten zur Untergliederung der Strategien werden anschließend eingehender behandelt.

2.3.2.1 Strategiedifferenzierung nach dem organisatorischen Geltungsbereich

Anhand der organisatorischen Geltungsbereiche wird zwischen den unterschiedlichen Ebenen einer Unternehmung differenziert (siehe Tabelle 16). So gibt es Planungen sowohl auf Unternehmensebene als auch in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Unterschieden werden:

- die Planungsebene der Gesamtunternehmung mit der entsprechenden Unternehmensstrategie (corporate strategy),
- die Planungsebene der Geschäftsbereiche mit der entsprechenden Geschäftsbereichsstrategie (business strategy),
- die Planungsebene der Funktionalbereiche mit der entsprechenden Funktionsbereichsstrategie (functional area strategy).⁷⁵

⁷⁵ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A., (1992), S. 181; Corsten, H. (1998), S. 8; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 155

Tabelle 16: Differenzierung der Strategieebenen

Strategieebene	Organisatorischer Bereich
Unternehmungsgesamtstrategie	- Gesamtes Unternehmen
Geschäftsbereichsstrategie	- Strategische Geschäftseinheit 1
	- Strategische Geschäftseinheit 2
	- Strategische Geschäftseinheit 3
	-
Funktionsbereichsstrategie	- Forschung und Entwicklung
	- Beschaffung
	- Produktion
	- Absatz
	-

Quelle: Eigene Darstellung

Nach Corsten gibt die Unternehmungsstrategie Antwort auf die Frage, in welchen Märkten oder Geschäftsfeldern eine Unternehmung aktiv werden möchte, d.h. es ergibt sich ein Portfolio von Geschäftseinheiten. Somit geht es um die Aufteilung der Gesamtaktivitäten auf strategische Geschäftseinheiten.⁷⁶

Bei den Geschäftsbereichsstrategien steht die Festlegung der Produkt-Markt-Kombination im Vordergrund. Diese Strategien beziehen sich demzufolge auf die strategische Ebene der Geschäftsbereiche. Die strategische Geschäftseinheit muss also eine klar abgrenzbare Subeinheit des Unternehmens sein. Das Spektrum der Geschäftsbereichsstrategien ist ebenfalls äußerst vielfältig.⁷⁷ Erhebliche Relevanz haben die Geschäftsbereichsstrategien von Porter erhalten. Da die Strategien Porters auf eine vorteilhafte Position im Wettbewerb abzielen, werden sie auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet.⁷⁸

Geschäftsbereichsstrategien legen die allgemeine Richtung fest, mit der Wettbewerbsvorteile angestrebt werden können. Im Sinne eines konkreten Maßnahmenspektrums sind die Geschäftsbereichsstrategien noch zu allgemein. Die Funktionalstrategien hingegen beziehen sich auf verrichtungsorientierte Teilbereiche. Hierzu gehören u.a. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz.⁷⁹

Teilweise wird zusätzlich als vierte Kategorie die globale Unternehmensstrategie (enterprise strategy) genannt. Sie befasst sich mit der Legitimation und Einbindung in die Gesamtwirtschaft und Gesellschaft.⁸⁰ Görgel formuliert den Zweck dieser obersten Strategieebene folgendermaßen: „Sie soll die Fragen beantworten, welche Haltung das Unternehmen zu den existierenden und sich abzeichnenden gesellschaftlichen Problemen

⁷⁶ vgl. Cortsen, H. (1998), S. 8

⁷⁷ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 229

⁷⁸ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 165

⁷⁹ vgl. Corsten, H. (1998), S. 10

⁸⁰ vgl. Corsten, H. (1998), S. 8

einzunehmen hat, welchen allgemeinen Auftrag (Mission) das Unternehmen erfüllen will und welche Geschäftsgrundsätze hierbei gelten sollen.“⁸¹

2.3.2.2 Strategiedifferenzierung nach der Entwicklungsrichtung

Zur Einordnung nach der Entwicklungsrichtung werden als Differenzierungsmerkmale die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten einer Unternehmung herangezogen. Unterschieden wird in Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategien.⁸²

Wachstumsstrategien zielen auf die Ausweitung des Leistungsprogramms eines Unternehmens ab. Grundlegende Konzepte des wachstumsrelevanten Strategiespektrums können in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff gesehen werden.⁸³ Die grundsätzlichen Strategien der Matrix sind die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung und die Diversifikation.

Stabilisierungsstrategien verkörpern eine defensive Grundeinstellung, da sie darauf ausgerichtet sind, die bisherige Position zu sichern.⁸⁴ Zu den Stabilisierungsstrategien gehören einerseits Halte- und Normstrategien und andererseits Konsolidierungsstrategien. Halte- und Normstrategien zielen auf die Erhaltung des Status quo ab. Hingegen zielen Konsolidierungsstrategien auf eine bewusste Selbstbeschränkung ab, um so zu einer erhöhten Effizienz zu gelangen. Als Ansatzpunkte sind zu nennen:⁸⁵

- Kostensenkungen in allen Unternehmensbereichen,
- Eliminieren unnötiger Aktivitäten,
- organisatorische Umgestaltungen,
- Programmbereinigungen etc.

Schrumpfungsstrategien sind eine beabsichtigte Reduzierung des Leistungsprogramms eines Unternehmens.⁸⁶ Dieser Vorgang ist mit einer entsprechenden Freisetzung von Ressourcen verbunden. Zumeist versuchen Unternehmen sich auf diese Weise von unrentablen Einheiten zu trennen und/oder ihre Kräfte auf bestimmte Bereiche zu fokussieren.⁸⁷ Neben der wohl verbreitetsten Schrumpfungsalternative der Desinvestition gibt es auch gerade in der neueren Literatur ein breites Spektrum an Strategiealternativen.⁸⁸

⁸¹ Görgel, U. B., (1991), S. 21

⁸² vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 292–293

⁸³ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 293

⁸⁴ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 162

⁸⁵ vgl. Corsten, H. (1998), S.163

⁸⁶ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 293

⁸⁷ vgl. Corsten, H. (1998), S. 163–164

⁸⁸ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 293 und 329

2.3.3 Prozessmodell des strategischen Managements

Die empirische Forschung zum strategischen Management kann in zwei unterschiedliche Kategorien differenziert werden. Zum einen ist der Strategieinhalt Mittelpunkt der Forschung. Hierbei wird vorwiegend die Strategie selbst, als Ergebnis des Strategieprozesses, untersucht. Zum anderen ist der Strategieprozess selber Mittelpunkt der Forschung. Hier werden die Aktivitäten innerhalb der Unternehmung untersucht, die in der Folge zu den zuvor erwähnten Strategien führen.⁸⁹

Im Vordergrund dieses Abschnitts steht die Systematik der Strategieprozessforschung. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedlichste Prozessmodelle für ein strategisches Management entwickelt. Grob lassen sie sich nach den Gegensätzen einer präskriptiv-synoptischen versus einer deskriptiv-inkrementalen Planungsrationaltät differenzieren.⁹⁰ Mintzberg unterscheidet zwischen zehn Denkschulen der Strategieformierung. Hiervon zählen drei zu den präskriptiv-synoptischen und sieben zu den deskriptiv-inkrementalen Strategieprozessen (siehe Tabelle 17).⁹¹

Tabelle 17: Denkschulen des strategischen Managements

Denkschulen	Quellen	Konzeptkategorie
„Gestaltung“	P. Selznick (eventuell auch frühere Arbeiten, z.B. von W.H. Newman), außerdem K.R. Andrews	präskriptiv
„Planung“	H.I. Ansoff	präskriptiv
„Positionierung“	Arbeiten der Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten), außerdem M.E. Porter	präskriptiv
„Unternehmerisch“	J.A. Schumpeter, A.H.Cole und andere Vertreter der Wirtschaftswissenschaften	deskriptiv (einige auch präskriptiv)
„Kognitiv“	H.A. Simon, und J.G. March	deskriptiv
„Lernen“	C.E. Lindbiom; R.M. Cyert und J.G. March; K.E. Weick; J.B. Quinn, C.K. Prahalad und G. Hamel	deskriptiv
„Macht“	G.T. Allison (Micro); J. Pfeffer, G.R. Saiancik und W.G. Astley (Macro)	deskriptiv
„Kultur“	E. Rehnman und R. Normann in Schweden; keine weitere augenfällige Quelle	deskriptiv
„Umwelt“	M.T. Hannan und J. Freeman; Zufallstheoretiker (D.S. Pugh u.a.)	deskriptiv
„Konfiguration“	A.D. Chandler; McGill University-Gruppe (H. Mintzberg, D. Miller u.a.), R.E. Miles und C.C. Snow	deskriptiv und präskriptiv

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (Sloan Management Review, 1999)

Eine ähnliche Einteilung der strategischen Konzepte in „synoptisch“ und „inkremental“ findet sich bei Eschenbach und Kunesch.⁹² Sie zählen Drucker, Hax/Majluf, Hinterhuber, Porter und Ulrich zu den Autoren der synoptischen strategischen Konzepte und Gälweiler, Malik, Mann,

⁸⁹ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2000), S. 5

⁹⁰ vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 42

⁹¹ vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (ohne Jahresangabe)

http://www.ephorie.de/mastering_strategie_strategiekonzepte.htm (20.10.2003)

⁹² vgl. Eschenbach, R., Kunesch, H. (1994), S. 13–14

Mintzberg, Probst/Gomez, Pümpin und Turnheim zu den Autoren der inkrementalen strategischen Konzepte.

Die Vielfalt an unterschiedlichen Modellen verdeutlicht, dass nicht nur einer, sondern unterschiedliche Wege zur Formierung von Strategien bestehen. Hierbei scheint ein allgemein gültiges Modell nicht zu existieren.⁹³ Auch Welge und Al-Laham gehen davon aus, dass es einen „one best way“ im Entscheidungsverhalten nicht gibt, sondern dass unterschiedliche Entscheidungsprozessstypen je nach Situation der Unternehmung erfolgreich sind.⁹⁴

Der Unterschied zwischen den beiden Vorgehensweisen besteht nach Eschenbach und Kunesch darin, dass im synoptischen Planungsansatz die Wahl eines strategischen Ziels im Vordergrund steht und sich die Umsetzbarkeit bzw. Machbarkeit diesem Ziel unterordnet. Entgegengesetzt steht bei der inkrementalen Planung die Machbarkeit im Vordergrund, die sich nicht an einem generellen strategischen Ziel orientiert.⁹⁵

In den nachfolgenden beiden kurzen Abschnitten sind einige Umschreibungen von präskriptiv-synoptischen bzw. deskriptiv-inkrementalen Strategieprozessmodellen aufgeführt.

2.3.3.1 Präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle

Welge und Al-Laham erläutern, dass präskriptiv-synoptische Strategieprozessmodelle normativer Natur sind, da sie unter Verzicht auf empirische Fundierung Gestaltungsempfehlungen für den Strategieprozess geben.⁹⁶

Bea und Haas umschreiben die synoptische Planung folgendermaßen: „Bei der synoptischen Planung geht man grundsätzlich von der langfristigen Zielsetzung aus und arbeitet ganzheitlich, sukzessive und systematisch die zur Zielerfüllung erforderlichen Prozesse ab.“⁹⁷

Müller-Stewens und Lechner erklären, welcher allgemeinen Logik die präskriptiven Modelle folgen: „Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert Strategiealternativen, evaluiert sie, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Maßnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse. Ob man dabei in 7, 8 oder 11 Schritten vorgeht und ob man die einzelnen Etappen dabei nur leicht oder tief untergliedert, ist letztlich unerheblich...“⁹⁸

⁹³ vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 55

⁹⁴ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2000), S. 9

⁹⁵ vgl. Eschenbach, R., Kunesch, H. (1994), S. 10

⁹⁶ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S.35

⁹⁷ Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

⁹⁸ Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 45

2.3.3.2 Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle

Deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle beschreiben und erklären faktische Strategieformierungsprozesse. Hierzu führen Welge und Al-Laham aus: „Die deskriptive Interpretation der strategischen Planung ist auf die Analyse des tatsächlich ablaufenden Planungsprozesses gerichtet.“⁹⁹

Bea und Haas umschreiben die inkrementale Planung folgendermaßen: „Bei der inkrementalen Planung findet die Lösung von Teilproblemen ohne vorheriges explizites Festlegen von Zielen statt. Die inkrementale Planung wird daher auch als Strategie der unzusammenhängenden Schritte, als Wissenschaft des „Durchwurstelns“ (science of muddling through) oder als Stückwerkstechnologie (piecemeal engineering) bezeichnet.“¹⁰⁰

2.3.4 Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen zum strategischen Verhalten in der Ernährungsindustrie

Zum Themenkomplex strategisches Verhalten und strategisches Management gibt es eine Fülle von empirischen Untersuchungen. Die Arbeiten sind in ihren Zielsetzungen und Vorgehensweisen zum Teil extrem verschieden und können nach unterschiedlichsten Kriterien eingeordnet werden. Aufgrund des Umfangs an Literatur kann an dieser Stelle nur ein begrenzter Überblick zu den verschiedenen Forschungsrichtungen der empirischen Untersuchungen vermittelt werden. Die im nachfolgenden Absatz beschriebene Untergliederung der empirischen Arbeiten beansprucht keine absolute Vollständigkeit, trägt jedoch zum Verständnis der Vielseitigkeit der Forschungsfelder bei.

Wie weiter oben bereits angesprochen kann man die empirischen Untersuchungen dahingehend unterscheiden, ob eher der Strategieprozess oder eher die Strategien selbst den Schwerpunkt der Untersuchung bilden. In der Strategieprozessforschung werden zumeist die Phasen eines bestimmten Ablaufschemas der Strategiegenerierung untersucht. In der Strategieforschung kann z.B. dahingehend unterschieden werden, ob sich die Untersuchung auf die gesamte Unternehmung, auf einen oder mehrere Bereiche der Unternehmung oder auf bestimmte Strategien bezieht. Zwischen den Untersuchungen, die auf die Gesamtunternehmung abzielen, bestehen ebenfalls unterschiedlichste Vorgehensweisen. Beispielsweise wird in einigen Arbeiten eine Einteilung in sich strategisch und sich nicht strategisch verhaltende Unternehmen getroffen, hingegen wird in anderen Arbeiten nur das Ausmaß eines strategischen Verhaltens der untersuchten Unternehmungen analysiert.

⁹⁹ Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 37

¹⁰⁰ Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 194

2. Grundlagen

Untersuchungen zu bestimmten Bereichen der Unternehmung befassen sich zumeist mit einzelnen bestimmten funktionalen Bereichen wie Marketing, Forschung und Entwicklung, Beschaffung u.s.w. oder bestimmten Geschäftsfeldern. Untersuchungen, die bestimmte Strategietypen in Unternehmen analysieren, beziehen sich beispielsweise häufig auf die Wettbewerbsstrategien von Porter oder den Wachstumsstrategien von Ansoff.

Da die vorliegende Untersuchung den Schwerpunkt auf die Ernährungsindustrie setzt, wird im Folgenden ausschließlich auf Arbeiten eingegangen, die sich mit der Ernährungsindustrie befassen. Zuerst werden einige Arbeiten, die eigene empirische Erhebungen beinhalten, vorgestellt. Im Anschluss daran werden nach ausgewählten Themenbereichen Schlussfolgerungen, die z.B. aus der Struktur der Ernährungsindustrie auf das strategische Verhalten gezogen werden, präsentiert. Die Arbeiten unterscheiden sich sehr stark im Hinblick auf Untersuchungsumfang und inhaltliche Vorgehensweise.

Wigger (1998) analysierte, welche strategischen Alternativen für mittelständische Lieferanten des filialisierten Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in Betracht kommen und für welche Typen von Unternehmen die einzelnen Strategien geeignet sind.¹⁰¹ Seine Ausführungen beziehen sich dabei auf die Lebensmittelindustrie des deutschen Marktes. Als Datengrundlage fungierten 22 Expertengespräche mit Produzenten, drei mit Händlern und 34 Gesprächsprotokolle von Interviews, die Dritte mit Handelsunternehmen führten.¹⁰² Aus den allgemeinen Rahmenbedingungen leitet er folgende strategische Positionen für KMU gegenüber dem LEH ab.¹⁰³ Produzenten haben die Möglichkeit als nationale Markenartikelanbieter aufzutreten. Hierbei ist jedoch Voraussetzung, dass sie das Potential haben eine starke Marke aufzubauen und es schaffen, sich damit für den Handel unverzichtbar zu machen. In Anbetracht der hohen Markenführungskosten wird diese Strategie nur für wenige Unternehmen praktikabel sein. Als Alternative wird dargestellt, sich auf eine Region zu konzentrieren und eine regionale Marke aufzubauen. In erster Linie eignet sich dies für Warengruppen, die regionale Geschmacksunterschiede aufweisen oder denen ein regionales Image zugeordnet werden kann. Als Gegensatz zu den Markenartikelstrategien kommen Handelsmarkenstrategien in Betracht. Sie setzen voraus, dass sich Unternehmen gezielt auf Handelsmarken einstellen und dazu Kostensenkungspotentiale ausschöpfen.

¹⁰¹ vgl. Wigger, J. (1998), S. 10

¹⁰² vgl. Wigger, J. (1998), S. 13

¹⁰³ vgl. Wigger, J. (1998), S. 248–250

Freidhof (1995) führte in seiner Untersuchung zum „strategischen Management“ Interviews mit Unternehmen der italienischen Lebensmittelindustrie. In einer Voruntersuchung stellte er eine große Verunsicherung über den Begriff Strategie in der Wirtschaftspraxis fest.¹⁰⁴ „Auf die Frage nach der Strategie ihres Unternehmens antworteten die Manager ohne mit der Wimper zu zucken. Bei der Beantwortung der Frage, was sie unter diesem Begriff verstehen würden und wie der Strategiegedanke in ihrer Unternehmung umgesetzt würde, stießen sie hingegen auf offensichtliche Probleme.“¹⁰⁵ In den Interviews der Hauptuntersuchung wurde deshalb genauer auf das Strategieverständnis der einzelnen Unternehmen eingegangen.¹⁰⁶ Dabei war allen Interviewpartnern der Strategiebegriff in den unterschiedlichen Ausprägungen der Betriebsführungslehre bekannt. Insbesondere kannten sie die Werke von Ansoff und Porter. Freidhof stellte dabei jedoch fest, dass die theoretischen Konstrukte nicht in die Wirtschaftspraxis übernommen wurden.¹⁰⁷ Die Statements, die im Zusammenhang mit dem Begriff Strategie genannt wurden, hat er zu folgenden Punkten zusammengefasst:¹⁰⁸

- Es gibt zwar keine eindeutige Strategie-Perzeption, allen Auffassungen ist aber die zeitliche Weitsicht gemein.
- Die Strategiewissenschaft als Führungstheorie ist nicht praxisrelevant, während die vorgeschlagenen Planungsinstrumente sehr nützlich sind.
- In einigen Fällen konnte die klare Trennung der strategischen von den operativen Entscheidungen, insbesondere vom Budgeting, nicht nachvollzogen werden.
- Einstimmig wurde festgestellt, dass sich Strategie nicht in einem Leitgedanken als Resultat des Planungsprozesses erschöpft, sondern sich in einem Strategiebewusstsein aller Mitarbeiter äußern muss.

Stockmeyer (2002) führte eine Befragung zu den Innovationsaktivitäten in der Ernährungsindustrie durch. Bei einer Rücklaufquote von 21,5 % standen ihm 265 auswertbare Fragebögen zur Verfügung.¹⁰⁹

Als Durchführungsstrategien für Innovationsaktivitäten unterscheidet er die eigenständige und unabhängige Innovationstätigkeit in Form unternehmensinterner Forschung und Entwicklung (F.&E.), die Zusammenarbeit mit Dritten in Form von Auftrags- oder

¹⁰⁴ Es wurde nicht angegeben mit wie vielen Unternehmen die Voruntersuchung durchgeführt wurde.

¹⁰⁵ Freidhof, E. (1995), S. 198

¹⁰⁶ Die Unternehmen waren „Sme“, „Barilla“, „Ferrero“, „Parmalat“, „Lavazza“ und „Branca“.

¹⁰⁷ vgl. Freidhof, E. (1995) S. 199

¹⁰⁸ Freidhof, E. (1995), S. 199–200

¹⁰⁹ vgl. Stockmeyer, B. (2002), S. 112

2. Grundlagen

Gemeinschaftsforschung und dem Erwerb innovativer Unternehmen und die bewusste Vermeidung von Innovationsaktivitäten.¹¹⁰

Dabei kommt er zu folgenden Ergebnissen: F.&E. als Unternehmensziel hat eine hohe strategische Bedeutung. Es sind 80 % der Befragten, die F.&E. als wichtiges Unternehmensziel ansehen. Knapp 70 % sehen F.&E. als Daueraufgabe. Allerdings wird sie von ca. 40 % der Unternehmen nur fallweise oder bei Bedarf betrieben. In seiner Stichprobe sind es vor allem Genossenschaften und kleinere Unternehmen, die F.&E. in signifikant geringerem Maß als Ziel verfolgen bzw. als Daueraufgabe ansehen.¹¹¹

Zur Erreichung der F.&E.-Ziele wird in den meisten Unternehmen auf die Strategie der selbständigen und unabhängigen Durchführung von Entwicklungsaktivitäten gesetzt (48,3 %). Eine geringere Rolle spielen die Forschungsaufträge an Dritte (25,2 %), der Kauf von Lizenzen (17,3 %) oder innovativer Unternehmen (9,3 %).¹¹²

Neumann (2003) führte eine Befragung in der deutschen Ernährungsindustrie zu den Ursachen, Motiven und Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen durch. Dabei wurden einige strategische Aspekte des Fusionsverhalten herausgestellt. In die Auswertung gingen 119 auswertbare Fragebögen ein. Die Rücklaufquote betrug 22 %.¹¹³

Die Verfasserin kommt zu den Ergebnis, dass Fusionen von Unternehmen mit geringem Existenzrisiko als Strategie zum langfristigen Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsposition verstanden werden. Sie werden weniger zum Erhalt des Unternehmens durchgeführt.¹¹⁴ In Hinblick auf die Unternehmensgröße stellte sich für ihre Stichprobe heraus, dass große Unternehmen untereinander mit dem Ziel der „Konzentration auf Kernaktivitäten“ fusionieren.¹¹⁵ Nach Neumann entspricht dies einer Strategie der Kostensenkung.¹¹⁶ KMU nutzen hingegen alternative Kooperationen zur Realisierung von Größenvorteilen.¹¹⁷

Weindlmaier und Floriot (2001) analysierten ausgewählte Einflussfaktoren und Strategien auf die Wettbewerbsposition der deutschen und französischen Ernährungsindustrie.¹¹⁸ Hinsichtlich der Wettbewerbsstrategien nach Porter kamen sie zu folgenden Schlüssen. Wegen der überwiegend klein- und mittelständischen Strukturen in der Ernährungsindustrie

¹¹⁰ vgl. Stockmeyer, B. (2002), S. 77

¹¹¹ vgl. Stockmeyer, B. (2002), S. 118

¹¹² vgl. Stockmeyer, B. (2002), S. 119

¹¹³ vgl. Neumann, G. (2003), S. 99

¹¹⁴ vgl. Neumann, G. (2003), S. 137

¹¹⁵ vgl. Neumann, G. (2003), S. 191

¹¹⁶ vgl. Neumann, G. (2003), S. 138

¹¹⁷ vgl. Neumann, G. (2003), S. 191

¹¹⁸ vgl. Weindlmaier, H., Floriot, J.-L. (2001), S. 142

beider Länder ist die Kostenführerschaft nur für wenige Unternehmen realisierbar. Eine am Angebot von Premiumprodukten orientierte Differenzierungsstrategie kann von vielen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie ebenfalls nicht erfüllt werden, da zumeist zwei wesentliche Marketingdefizite bestehen. Diese sind in den Versäumnissen bei der Etablierung starker Marken und in der zu geringen Bedeutungsbeimessung des F.&E-Bereiches zu sehen.¹¹⁹ Ein erheblicher Teil der französischen Ernährungsindustrie hingegen verfolgt eine Differenzierungsstrategie, die durch die Ernährungsgewohnheiten der französischen Konsumenten gestärkt wird.¹²⁰

Spiller (2000) untersuchte inwieweit eine Spezialisierung auf Handelsmarken eine geeignete Überlebensstrategie für mittelständische Lebensmittelproduzenten darstellt. Dazu erläutert er die drei gegenwärtigen Strategietypen auf der Herstellerseite. Eine Autonomiestrategie wird von Markenartikelproduzenten, die über herausragende und starke Marken verfügen, betrieben. Sie weisen eine starke Position gegenüber dem Handel auf und versuchen zur Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit überhaupt keine Handelsmarken zu produzieren.¹²¹ Der häufigste Typ des Handelsmarkenproduzenten sind Markenartikler, die Handelsmarken als Zusatzgeschäft ansehen. Sie betreiben eine Kapazitätsauslastungsstrategie, die auch der Pflege bzw. der Absicherung der Geschäftsbeziehungen mit dem Handel dient.¹²² Unternehmen, die Handelsmarken als Hauptgeschäft ansehen, verfolgen eine reine Handelsmarkenstrategie. Diese sind in erster Linie KMU mit schwacher Kapitalausstattung, die das Budget für eine eigene Markenpolitik nicht aufbringen können.¹²³

Bei der Produktion von Handelsmarken kommen zwei strategische Perspektiven in Frage: Die Low-Cost-Strategie und die Premium-Handelsmarken-Strategie. Dabei ist die Kostenführerstrategie für KMU mit hohem Risiko verbunden. KMU werden durch die Dual-Sourcing-Politik¹²⁴ des Handels austauschbar und sind zudem abhängig vom Verhalten der großen Konkurrenten.¹²⁵ Nach Spiller bietet das Segment der Qualitätsprodukte ein Reihe von Vorteilen für KMU. So liegt die Produktionskapazität niedriger, da diese Produkte in geringeren Stückzahlen abgesetzt werden. Ferner treten große Markenartikelhersteller seltener

¹¹⁹ vgl. Weindlmaier, H., Floriot, J.-L. (2001), S. 144

¹²⁰ vgl. Weindlmaier, H., Floriot, J.-L. (2001), S. 145

¹²¹ vgl. Spiller, A. (2000), S. 396

¹²² vgl. Spiller, A. (2000), S. 397

¹²³ vgl. Spiller, A. (2000), S. 397

¹²⁴ Dual-Sourcing ist eine Zweiquellenversorgung und dient dem LEH gegen Lieferantenausfall.

¹²⁵ vgl. Spiller, A. (2000), S. 399–400

2. Grundlagen

als Konkurrenten auf, da sie ihre innovativen Technologien und ihr Know-how i.d.R. für eigene Markenartikel verwenden.¹²⁶

Pechtl (2000) untersuchte die Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen in der mittelständischen Lebensmittelindustrie.¹²⁷ Dazu führte er eine Befragung mit KMU der Ernährungsindustrie Mecklenburg-Vorpommerns durch. Hinsichtlich des Einsatzes von Strategien erörterte er, dass für die Markteinführungsphase von Innovationen lediglich Low-cost-Marketingstrategien in Frage kommen. Gemäß Pechtl resultiert dies aus den Beschränkungen im Werbebudget von KMU und aus dem Machtungleichgewicht gegenüber dem Handel.¹²⁸

Der eingeschränkte Preisspielraum von KMU führt zu inflexiblen Preisstrategien. So können KMU aufgrund ihres geringeren Budgets keine überdurchschnittlich qualifizierten Marketing-Dienstleistungsanbieter nutzen.

Der Handel besitzt eine erheblich höhere Marktmacht als die Lebensmittelproduzenten. Denn die Lebensmittelproduzenten sind von der Bereitschaft des Handels, die neuen Produkte ins Sortiment aufzunehmen, abhängig. Dabei wird die geringe Akzeptanz des Handels durch vorteilhafte Konditionen kompensiert.

Menrad (2000) untersuchte den Markt und das Marketing von funktionellen Lebensmitteln, auch functional food genannt. Dabei erörtert er allgemeine Strategiealternativen für Lebensmittelproduzenten.

65 % des Marktvolumens für functional food fallen auf Milchprodukte, gefolgt von Cerealien, Getreide und Backwaren. Die Wachstumsaussichten für den Markt werden sehr optimistisch eingeschätzt.¹²⁹ Derzeit sind vorwiegend multinationale Lebensmittelkonzerne, spezialisierte Nischenanbieter mit mittelständischem Charakter und einzelne Discounter (mit Handelsmarken) auf diesem Markt vertreten.

Die Strategie der Markteinführung neuer Produkte in bislang noch nicht existierende Marktsegmente ist laut Menrad nur für multinationale Lebensmittelkonzerne eine Option, da sie über die Ressourcen für die aufwändigen F.&E.-Arbeiten verfügen. Für mittelständische Unternehmen kommt eher eine Strategie des Nachahmens der Produkte von Trendsettern in Frage, da in der Regel die Investitionen für Produktentwicklung und -vermarktung niedriger

¹²⁶ vgl. Spiller, A. (2000), S. 400

¹²⁷ vgl. Pechtl, H. (2000), S. 219

¹²⁸ vgl. Pechtl, H. (2000), S. 222

¹²⁹ vgl. Menrad, K. (2000), S. 295

2. Grundlagen

ausfallen.¹³⁰ Generell betont er, dass ein Preisaufschlag für functional food nur durch eine konsequente Qualitätsstrategie realisiert werden kann.¹³¹

¹³⁰ vgl. Menrad, K. (2000), S. 300

¹³¹ vgl. Menrad, K. (2000), S. 302

3. Forschungskonzeption

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen dieser Arbeit ausgeführt wurden, wird nun die methodische Vorgehensweise erläutert. Hierzu werden zunächst die Kriterien erarbeitet, die in der vorliegenden Untersuchung als „strategische“ Kriterien gewertet werden. Hieran schliessen sich der theoretische Rahmen und die Einordnung der einzelnen Forschungsfragen an. Das Kapitel endet mit der Vorstellung der Verfahren, die zur Datenanalyse genutzt werden. Dabei wird, neben den statistischen Analysemethoden, ein Punktwertverfahren erläutert, mittels dessen eine Abstufung im strategischen Verhalten zwischen den untersuchten Unternehmen vorgenommen werden kann.

3.1 Strategische Kriterien

Zur Bearbeitung der übergeordneten Fragestellung, welche Unternehmen sich strategisch verhalten, muss zuerst definiert werden, was als „strategisch“ angesehen wird und mittels welcher Kriterien es gemessen oder identifiziert wird. Bislang gibt es noch keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategen bzw. zur Messung des Ausmaßes von „strategischem“ Verhalten. Die in der gängigen Literatur angeführten verschiedenen Ansichten zum Begriff Strategie lassen jedoch eine relative Einheitlichkeit zu dem erkennen, was als charakteristisch für den Begriff „strategisch“ angesehen wird. Dies ist von Haake im Rahmen der STRATOS-Studie¹³² zutreffend zusammengefasst worden: Strategische Fragen haben einen

- eher langfristigen,
- zukunftsorientierten,
- ganzheitlich/integrierten,
- auf zukünftige Erfolgspotentiale gerichteten,
- wesentlichen Charakter
- und betreffen die oberste Unternehmensleitung.¹³³

Mindestens einer dieser Aspekte spiegelt sich in den meisten Definitionen, dessen was als strategisch angesehen wird, wieder. Zum Teil werden die einzelnen Aspekte noch stärker

¹³² Die STRATOS-Studie (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Firms) war eine Untersuchung, die Anfang der 80-er Jahre europaweit in 8 Ländern lief. Befragt wurden Unternehmen aus drei unterschiedlichen Branchen: Bekleidung und Textilindustrie, Ernährungsindustrie und Elektronikindustrie.

¹³³ Haake, K. (1987), S. 27

3. Forschungskonzeption

differenziert oder in einzelnen Fällen kommen noch weitere Aspekte hinzu.¹³⁴ In nahezu allen Definitionen wird der langfristige, zukunftsbezogene Charakter von strategischen Fragen betont. Die 1987 von Haake zusammengestellten Kennzeichen lassen sich auch aus späteren Definitionen bestätigen (siehe Tabelle 18):

Tabelle 18: Kennzeichen strategischer Fragen

Autor	Definition
Meier (2002), S. 108	Merkmale von Unternehmensstrategien sind in der Regel: <ul style="list-style-type: none"> • langfristig über ein Geschäftsjahr hinausgehend, • problemorientiert auf Defizite, Probleme oder Stärken des Unternehmens konzentriert, • und integriert in ein bereichsübergreifendes Steuerungssystem.
Bea/Haas (2001), S. 50	Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.
Keuper (2001), S. 23	Eine Strategie ist als globale Wegbeschreibung zu verstehen, die deutlich macht, auf welche Weise Erfolgspotentiale aufgebaut bzw. erhalten werden können, und stellt insofern eine Konkretisierung und Transformation strategischer Ziele dar. Entsprechend dem allgemeinen Strategiebegriff sind Unternehmensstrategien häufig durch <ul style="list-style-type: none"> • eine langfristige Ausrichtung, • einen hohen Kapitaleinsatz bzw. eine hohe Kapitalbindungswirkung, • eine geringe Reversibilität sowie vor allem durch • eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet.
Corsten (1998), S. 4 – 5	So werden dann auch in der Literatur Eigenschaften herausgearbeitet, die erfüllt sein müssen, damit von einer Strategie gesprochen werden kann: <ul style="list-style-type: none"> • inhaltliche Betonung des Wichtigen, • methodische Beschränkung auf wesentliche Gesichtspunkte und • Streben nach frühzeitigem Handeln.
Evers (1998), S. 79 – 80	Strategien können damit als Verhaltensmuster beschrieben werden, die unter Beachtung der Umwelt und der Ressourcen bestrebt sind, Erfolgspotentiale zu erschließen und zu sichern. Das typisch Strategische einer strategischen Führung besteht demnach darin, dass sich ihre Handlungen signifikant und zieladäquat auf die Identifizierung, Aktivierung, Entwicklung und Pflege von Erfolgspotentialen beziehen.
Kwanghyun (1997), S. 12	Merkmale der strategische Planung: <ul style="list-style-type: none"> • Führungsebene: oberste • Objektbezug: Gesamtunternehmen • Fristigkeit: langfristig
Götze/Rudolph (1994), S. 3	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> • langfristiger Planungshorizont, • schlecht-strukturierte Problemstellung, unpräzise und unsichere Informationen, • Untersuchung relativ globaler Größen und Erstellung relativ wenig differenzierter Pläne, die in untergeordneten Planungen konkretisiert werden müssen, sowie • Zuordnung zur Ebene der Unternehmensleitung.
Gramss (1990), S. 39	Merkmale der strategischen Planung: <ul style="list-style-type: none"> • Planungsaktoren: Top Management • Wirkungsbereich: alle Unternehmensbereiche • Periodizität: eher langfristig • Delegierbarkeit: schlecht möglich • Bedeutungsinhalt: hoch • Verantwortung: Top Management

Quelle: Eigene Darstellung

¹³⁴ vgl. Meier, H. (2002), S. 108; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 49–51; Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 19; Gramss, R. J. (1990), S. 39; Hoch, M. (1989), S. 35; Gälweiler, A. (1987), S. 70; Evers, M. (1998), S. 79–80; Kwanghyun, B. (1997), S. 12; Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 4

3. Forschungskonzeption

Die oben genannten strategischen Aspekte von Haake sind im STRATOS-Projekt folgendermaßen operationalisiert worden: Es wurden die Unternehmen, die aus den fünf Planungsbereichen Produktion, Marketing, Personal, F.&E. und Finanzen mindestens drei zum Gegenstand einer mehrjährigen (länger als drei Jahre) schriftlichen Planung machten, als „strategische Planer“ bezeichnet. Die übrigen Unternehmen waren keine „strategischen Planer“.

Auf gewisse Mängel in der Differenzierung ist zugleich hingewiesen worden:¹³⁵

- Sie ist äußerst „planungslastig“. Strategen werden nur anhand ihrer Planungsaktivität identifiziert.
- Sie erfasst lediglich Strategien, die aufgrund eines formalisierten, systematischen Evaluationsprozesses generiert worden. Strategien können jedoch auch deskriptiv-inkremental entstehen.¹³⁶
- Sie garantiert nicht, dass integriert geplant wird. Es könnte sein, dass die Pläne mehr oder weniger isoliert voneinander erstellt werden.
- Es kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die oberste Unternehmensleitung in den Planungsprozess eingebunden ist.

In der vorliegenden Arbeit wird strategisches Verhalten anhand der Existenz bestimmter in der Literatur als „strategisch“ geltender Kriterien gemessen. Die Kriterien wurden unter den Grundsätzen ausgewählt, dass sie der Kriterienaufzählung, dessen was als strategisch angesehen wird, entsprechen und zusätzlich in einer Befragung, gleich welcher Art, eindeutig erfassbar sind. Die zuvor angeführten Schwachstellen der STRATOS-Definition wurden in der Befragung berücksichtigt. Zusätzlich wurde in der Festlegung der Kriterien den Ansätzen aus anderen Arbeiten gefolgt, um eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu schaffen. Die Abgrenzungskriterien sollen einerseits jeweils einzeln für die untersuchten Unternehmen, andererseits auch in Kombination,¹³⁷ ausgewertet werden.

Die Kriterienbereiche können grob in die Gruppen Unternehmensstrategie/-politik und Unternehmensplanung aufgespalten werden:

¹³⁵ Haake, K. (1987), S. 87–88

¹³⁶ Zu deskriptiv-inkrementale Strategieprozessmodelle siehe Kapitel 2.3.3.2.

¹³⁷ vgl. dazu die Strategiewerte in Kapitel 3.3.3.2

Unternehmensstrategie/-politik

- Selbsteinschätzung auf Existenz
- Formulierungsform
- Inhalte
- Änderungen
- Regelmäßige Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklung

Unternehmensplanung

- Planungshorizont und unternehmensinterne Bedeutung der funktionalen Pläne
- Existenz und Planungshorizont eines Unternehmensgesamtplans
- Planungstätigkeit der Unternehmensspitze
- Zielharmonieprüfung zwischen den Plänen

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen „strategischen“ Kriterienbereiche der Untersuchung kurz erläutert:

3.1.1 Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Als erstes Kriterium wird untersucht, welche Unternehmen sich selbst als „strategisch“ einstufen. Hierzu sollen die befragten Unternehmen angeben, ob in Ihrem jeweiligen Unternehmen eine Unternehmensstrategie, Unternehmenspolitik, Unternehmensverfassung oder explizite Unternehmensgrundsätze vorhanden sind.¹³⁸

Den Unternehmen werden ganz bewusst neben dem Begriff der Unternehmensstrategie mehrere Begriffe angeboten, da sich aus Gesprächen mit Geschäftsführern unterschiedlicher KMU der Ernährungsindustrie herausgestellt hat, dass in der Praxis zwischen Begriffen wie Unternehmensstrategie, -politik, -verfassung oder -grundsätze zumeist nicht unterschieden wird.¹³⁹

In der Literatur herrscht über den Begriffsinhalt der Unternehmenspolitik wenig Übereinstimmung. Die Begriffe Unternehmenspolitik, Unternehmensphilosophie und Unternehmensgrundsätze werden häufig synonym verwendet.¹⁴⁰ So erläutern Brauchlin und Wehrli, dass in einem umfassenden Begriffsverständnis Unternehmenspolitik und Strategie gleichgesetzt werden können.¹⁴¹

¹³⁸ siehe Fragebogen im Anhang

¹³⁹ Expertengespräche: Vollertsen, Satrup (14.06.2002); Behn, Eckerförde (24.06.2002)

¹⁴⁰ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 45

¹⁴¹ vgl. Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 3

Rühli führt zu diesem Thema aus, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Strategiebegriff in Konflikt mit dem Ausdruck „Unternehmenspolitik“ gerät. Er unterscheidet zwischen einer engen und einer weiten Fassung des Strategiebegriffs. In der engen Fassung ist die Unternehmensstrategie nur ein Teilelement der Unternehmenspolitik, nämlich das Maßnahmenbündel zur Erreichung der Unternehmungsziele. In der weiten Fassung hingegen ist der Strategiebegriff mit dem Ausdruck der Unternehmenspolitik gleichgesetzt.¹⁴²

Auch Brauchlin, Gross und Kurtzemann erklären, dass der Ausdruck „Strategische Entscheidung“ in einem weiten und in einem engen Sinn verwendet werden kann. Im Gegensatz zu Rühli sagen sie, dass der Begriff „Strategische Entscheidungen“ im engeren Sinne gleichzusetzen ist mit den Begriffen Leitbild, Vision und Unternehmenspolitik.¹⁴³

3.1.2 Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Ob die im vorherigen Absatz angesprochene Unternehmensstrategie/-politik schriftlich festgelegt werden sollte oder ob es ausreicht sie mündlich weiterzugeben, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Brauchlin, Gross und Kurtzemann vertreten die Ansicht, dass es unerheblich ist, ob eine Unternehmenspolitik nur in der Vorstellungswelt der Unternehmensangehörigen besteht oder schriftlich festgelegt ist. Die schriftliche Form hat nur den Vorteil eindeutiger, leichter kommunizierbar und zeitresistenter zu sein.¹⁴⁴ Andere Autoren hingegen behandeln den Aspekt der schriftliche Festlegung als „strategische“ Grundbedingung.¹⁴⁵

Im Hinblick auf mittelständische Unternehmen erläutert Nuber: „Die Strategiebildung sowie innovative unternehmerische Anstöße sind ausschließlich Chefsache und erfolgen eher innovativ denn analytisch. Die so entstehende Strategie spiegelt meist die implizite Vision, die Ideen des Unternehmers und seine Überzeugung wieder und wird nur selten schriftlich formuliert. Da die Ergebnisse der Strategiebildung nicht in einem formalen, schriftlich festgelegten und detaillierten strategischen Plan überführt werden und die Strategie meist nur wenigen Organisationsmitgliedern (und diesen meist nur in Bruchstücken) bekannt ist, können die Einzelheiten der Strategie vom Unternehmer auch erst im Laufe der Umsetzung konkretisiert werden.“¹⁴⁶ Nuber räumt ein, dass Unternehmen, solange sie einfach und überschaubar bleiben, selbst bei informeller Kommunikation der Strategie aufgrund von hoher

¹⁴² vgl. Rühli, E. (1989), S. 17

¹⁴³ vgl. Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T. (1994), S. 19

¹⁴⁴ vgl. Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T. (1994), S. 19

¹⁴⁵ vgl. Haake, K. (1987), S. 85; Schmidt, A., Freund, W. (1989), S. 130

¹⁴⁶ Nuber, W. (1997), S. 136

Flexibilität und schneller Anpassungsfähigkeit beachtliche Erfolge erzielen können.¹⁴⁷ Ohne die schriftliche formalisierte Form der Strategie treten jedoch eine Reihe von Problemen auf. So sind Unternehmen, in denen die Strategie ausschließlich auf Zielen und dem Wissen der obersten Unternehmensleitung (zumeist ein Unternehmer) basiert, leichter verwundbar als andere Unternehmen. Die gesamte unternehmerische Organisation hängt von den Fähigkeiten, der Erfahrung und schließlich von der Gesundheit des Unternehmers ab. Z.B. kann der Unternehmer einerseits derart in operative Probleme verstrickt sein, dass er strategische Probleme aus den Augen verliert, andererseits mag er sich in die strategischen Probleme derart vertiefen, dass er die operativen Routinevorgänge vernachlässigt. Weiterhin ist die Unternehmung hinsichtlich strategischer Alternativen wie z.B. in Wachstumspotentialen eingeschränkt, da die dispositive Fähigkeit des Managers durch eine zunehmende Zahl von Beschäftigten und höheren Anforderungen durch den Ausbau der Produktionskapazitäten an ihr Grenzen stoßen würde.¹⁴⁸ Durch das Fehlen einer schriftlichen Fassung der Unternehmensstrategie können einige Aufgaben im Unternehmen nicht wahrgenommen werden. Als Beispiel führt Nuber zu den Ausprägungen der strategischen Kontrolle in mittelständischen Unternehmungen aus: „Wenn keine schriftlich formulierten Strategiepläne vorliegen und demzufolge auch keine Prämissen und Meilensteine der Strategie explizit festgelegt sind, erweist sich sowohl eine formale strategische Prämissenkontrolle, als auch eine formale strategische Durchführungskontrolle in der unternehmerischen Organisation als nicht anwendbar.“¹⁴⁹ Diese Ausführungen zeigen, dass die schriftliche Form zumindest in einigen Bereichen Vorteile gegenüber der rein mündlichen Kommunikation aufweist. Je nach unternehmensindividueller Art und Organisation des Strategieprozesses wird eine schriftlich ausdifferenzierte Form effizienter sein.¹⁵⁰

3.1.3 Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik

Zu den Inhalten von Unternehmensstrategien gibt es eine Vielzahl strategischer Klassifikationen.¹⁵¹ Zu den bekanntesten Strategieinhalten zählen die Wettbewerbsstrategien nach Porter und die Wachstums- bzw. Produkt-Markt-Strategien von Ansoff. Aufgrund der einfachen Verständlichkeit und des Bekanntheitsgrades der Strategietypen von Porter und Ansoff werden diese Strategieinhalte in der empirischen Analyse direkt untersucht. Um

¹⁴⁷ vgl. Nuber, W. (1997), S. 136–137

¹⁴⁸ vgl. Nuber, W. (1997), S. 136–137

¹⁴⁹ Nuber (1997), S. 138

¹⁵⁰ vgl. Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 54–58. Die Autoren differenzieren zwischen zwei verschiedenen Strategieprozess-Typen und beschreiben, dass der Umfang der schriftliche Dokumente je nach Prozesstyp unterschiedlich groß sein sollte.

¹⁵¹ vgl. Kapitel 2.3.2

jedoch die individuelle Vielfalt der einzelnen Unternehmensstrategien zu erfassen und sie nicht durch Vorgaben in ein Strategieschema zu pressen, werden die Inhalte der Strategie zusätzlich in einer offenen Frage erhoben.

Zu der Fragestellung was unter Unternehmenspolitik verstanden wird, gibt es ebenfalls eine große Meinungsvielfalt.¹⁵² Folglich gibt es auch keine absolute Einheitlichkeit über die Inhalte einer Unternehmenspolitik. Die Elemente der Unternehmenspolitik, deren Vorkommen in der Erhebung als Kriterien analysiert werden, entstammen der Systematik nach Welge und Al-Laham. Hierzu zählen Aussagen bezüglich

- des Grundzwecks der Unternehmenstätigkeit,
- der obersten Unternehmungsziele und
- Verhaltensgrundsätze gegenüber Anspruchsgruppen.¹⁵³

Der Grundzweck entspricht der Produkt-Markt-Kombination. Nach Ulrich/Fluri wird dieser in folgenden Angaben genauer präzisiert:¹⁵⁴

- Die Art der Güter und Dienstleistungen, welche die Unternehmung erbringen will,
- die besonderen Eigenschaften dieser Leistungen,
- die anzusprechenden Abnehmer und
- die räumliche Abgrenzung des Marktes.

Die Unternehmungsziele werden nach ihrer Priorität in einem Zielkatalog geordnet. Im Vordergrund der Verhaltensgrundsätze stehen die Anspruchsgruppen der Mitarbeiter und der Marktpartner.¹⁵⁵

3.1.4 Änderungen in der Unternehmensstrategie/-politik

Ein weiteres strategisches Kriterium ist die Wahrung einer gewissen Dynamik und Flexibilität in der Unternehmensstrategie. Dieses soll heißen, dass die Strategie im Unternehmen nicht zu einem starren Gebilde verkommt, sondern dass die Strategie auf die sich ändernden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen abgestimmt wird. Beispielsweise soll u. a. im Strategieprozesscontrolling der Frage nachgegangen werden, ob die Strategien an sich überhaupt wirksam sind.¹⁵⁶ Steinmann und Hennemann erläutern, dass die Strategie kontinuierlich und nicht nur periodisch für Revisionen, auch grundlegender Art, offen sein

¹⁵² vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Unternehmenspolitik

¹⁵³ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 47–48

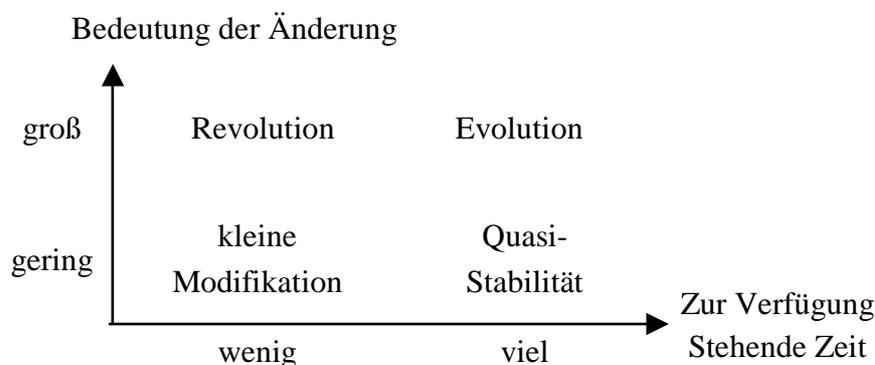
¹⁵⁴ vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (1988), S. 79

¹⁵⁵ vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 48

¹⁵⁶ vgl. Riekhof, H.C. (2000), S. 124

muss.¹⁵⁷ In der jüngeren Vergangenheit ist diesem Aspekt unter dem Stichwort „Balanced Scorecard (BSC)“ stärker Aufmerksamkeit zugeteilt worden. Die Entwickler der BSC, Robert Kaplan und David Norton, erläutern, dass das Instrument der BSC neben der Überwachung der Verwirklichung der Strategie die Möglichkeit verschafft, die Strategie den gegebenen Umständen anzupassen oder wenn nötig sogar grundlegend zu ändern.¹⁵⁸ Das In-Frage-Stellen der Strategie sollte im Rahmen eines teamorientierten Problemlösungsansatzes erfolgen. Hierzu können regelmäßig stattfindende Strategiereviews einen Beitrag leisten.¹⁵⁹ Brauchlin, Gross und Kurtzemann teilen die Änderungen einer Strategie anhand deren Bedeutung und der zur Verfügung stehenden Zeit in vier Klassifikationen ein (siehe Schaubild 4):¹⁶⁰

Schaubild 4: Änderungen einer Strategie



Quelle: Brauchlin, Gross, Kurtzemann (1994), S. 23

Die Evolution ist zumeist inkremental und stellt den Regelfall von Strategieänderungen dar. Revolutionen sind ohne die Anwendung eines synoptischen Modells kaum denkbar. Sie sind in der Praxis seltener anzutreffen als die Evolution.¹⁶¹

In der Erhebung wird untersucht, ob seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben, und welche unternehmensinterne Bedeutung diesen beigemessen wird.

3.1.5 Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie/-politik

In direktem Zusammenhang mit dem vorherigen Kriterium wird weiterführend untersucht, ob die Unternehmensstrategie überhaupt regelmäßig auf erfolgreiche Ergänzungen und Weiterentwicklungen hin überprüft wird und wenn ja, durch wen.

¹⁵⁷ vgl. Steinmann, H., Hennemann, C. (1992), S. 13

¹⁵⁸ vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997) S. 15

¹⁵⁹ vgl. Gilles (2000), S. 37

¹⁶⁰ vgl. Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T. (1994), S. 23

¹⁶¹ vgl. Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T. (1994), S. 23

Dass eine Strategie auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft werden muss, ist allgemeiner Konsens. Fraglich ist jedoch, wer alles aus dem Unternehmen an der Gestaltung einer Strategie beteiligt sein sollte. Grundsätzlich betreffen strategische Fragen die oberste Unternehmensleitung.¹⁶² Darüber hinaus werden auch Gründe angeführt, die für die Beteiligung weiterer Unternehmensmitglieder sprechen. Brauchlin und Werli fassen die Gründe für die Beteiligung weiterer Personen am strategischen Entscheidungsprozess in folgenden zwei Überlegungen zusammen:

1. „Aus sachrationaler Optik heraus wird der Informationsstand z.T. wesentlich verbessert. Das gilt zunächst für die Beschaffung der relevanten Informationen. Nicht selten stellt man aber fest, daß besonders fruchtbare Ideen keineswegs immer allein aus der obersten Führungsebene stammen. Bisweilen verdankt man sie vielmehr Personen, deren Hinzuziehen zur Strategiefindung aus Gründen ihrer hierarchischen Stellung anfänglich durchaus fraglich gewesen war.
2. Empfehlenswert ist der Einbezug eines größeren Personenkreises aber auch aus motivationalen Gründen. Aus passiven Befehlsempfängern werden aktive Mitgestalter ihres eigenen Schicksals, und eine derartige aktive Rolle wird von vielen um ihrer selbst Willen geschätzt. Aus diesem Grund wird die Akzeptanz der entsprechenden Maßnahmen wesentlich verbessert.“¹⁶³

3.1.6 Planungshorizont und die unternehmensinterne Bedeutung der funktionalen Pläne

Strategisches Verhalten ist aufgrund des langfristigen Bezuges unweigerlich mit der Unternehmensplanung verbunden. Wie stark die Verbindung zwischen Strategie und Planung gesehen wird, ist von Autor zu Autor unterschiedlich. Beispielsweise beschreibt Kasprik, dass die Strategie ein Plan ist bzw. strategisches Handeln u.a. durch das Erstellen eines Plans, der das Vorgehen in der Zukunft zum Erreichen von Zielen beschreibt, gekennzeichnet ist.¹⁶⁴ In diesem Zusammenhang wird häufig vom „strategischen Planungshorizont“ gesprochen. Dabei bildet die Strategie im Sinne von Leitbild oder Vision den langfristigen Bezugsrahmen. In der Tabelle 19 sind die zeitlichen Stufen unternehmerischer Entscheidungen dargestellt. So oder in ähnlicher Form erfolgen die Zeithorizont-Abstufungen in nahezu allen Lehrbüchern zum Thema Strategie.¹⁶⁵

¹⁶² vgl. Haake, K. (1987), S. 27; Kwanghyun, B. (1997), S. 12

¹⁶³ Brauchlin, E., Wehrli, H. P. (1991), S. 56–57

¹⁶⁴ vgl. Kasprik, R. (2002), S. 3

¹⁶⁵ vgl. Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T. (1994), S. 19

Tabelle 19: Stufen unternehmerischer Entscheidungen

Begriffssystem 1	Begriffssystem 2
Vision, Leitbild Langfristige Planung Mittelfristige Planung	Strategisches Management
Kurzfristige Planung Dispositive Handlungen	Operatives Management

Quelle: Brauchlin, E., Gross, P., Kurtzemann, T. (1994), S. 20

Sowohl in den Lehrbüchern als auch in den empirischen Arbeiten zu diesem Thema gibt es keine Einheitlichkeit über den Zeithorizont von kurz-, mittel- und langfristiger Planung bzw. der zeitlichen Grenze zwischen strategischer und operativer Planung. Nach Amann erstrecken sich kurzfristige Pläne auf einen Zeitraum von bis zu einem Jahr, mittelfristige Pläne auf einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren und langfristige Pläne auf einen darüber hinausreichenden Planungshorizont.¹⁶⁶ Zum strategischen Planungshorizont führt Hinterhuber aus, dass er sich im Allgemeinen auf einen Zeitraum von mindestens fünf bis sieben Jahren und maximal zehn bis zwölf Jahren erstreckt. Der strategische Planungshorizont ist für die verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten situativ festzusetzen, da er von den Arbeitsgebieten und längsten technischen Durchführungszeiten oder Innovationszeiten abhängt.¹⁶⁷ „Allgemein gilt, dass der strategische Planungshorizont um so stärker eingengt wird, je höher die Inflationsrate und die Dynamik der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung sind.“¹⁶⁸

In mehreren empirischen Arbeiten wurde der Planungshorizont als Abgrenzungskriterium zwischen „Strategen“ und „Nicht-Strategen“ benutzt. Dabei ist ebenfalls keine Einheitlichkeit festzustellen. Exemplarisch seien an dieser Stelle die Arbeiten von Haake (Strategie: Planungshorizont von drei Jahren und länger)¹⁶⁹, Schmidt und Freund als auch von Schwarz (Strategie: Planungshorizont von vier Jahren und länger)¹⁷⁰ und Feiland (Strategie: Planungshorizont von zehn Jahren und länger)¹⁷¹ genannt.

Müller-Stewens und Lechner erläutern, dass strategische Überlegungen nicht nur einen langen, sondern auch einen kurzen oder mittelfristigen zeitlichen Horizont betreffen können. Sie zeigen, dass man bei Firmen grob zwischen drei Vorgehensweisen unterscheiden kann (siehe Schaubild 5):

¹⁶⁶ vgl. Amann, K (1995), S. 32

¹⁶⁷ vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 12

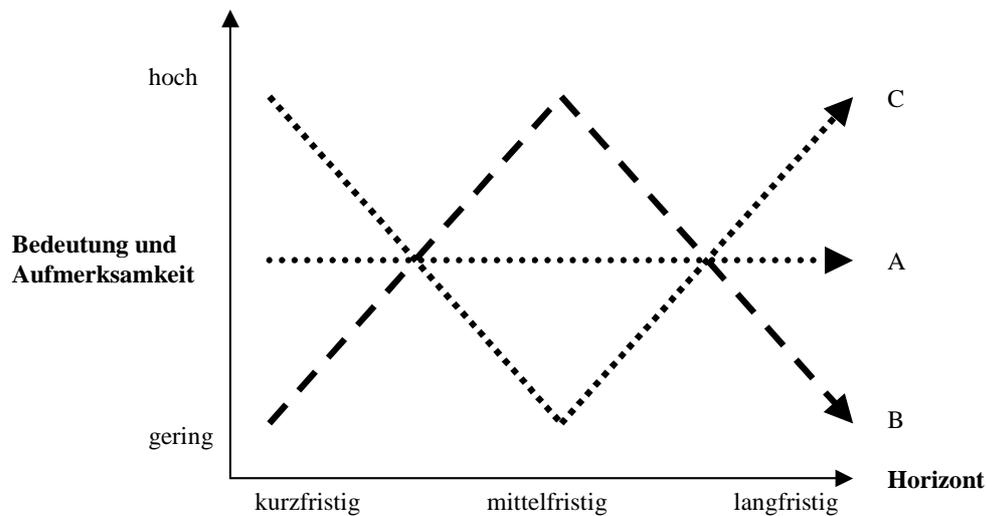
¹⁶⁸ Hinterhuber, H. H. (1992), S. 12–13

¹⁶⁹ vgl. Haake, K. (1987), S. 85

¹⁷⁰ vgl. Schmidt, A., Freund, W. (1989), S. 130; Schwarz, W. U. (1998), S. 17

¹⁷¹ vgl. Feiland, F.-M. (1986), S. 42

Schaubild 5: Horizonte der Strategiearbeit



Quelle: Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 74

„Die erste Gruppe (A) belegt sowohl kurz-, mittel- als auch langfristige Horizonte mit der gleichen Wichtigkeit und richtet ihr Verhalten und ihre Aufmerksamkeit danach aus.

Die zweite Gruppe (B) stellt mittelfristige Überlegungen in den Vordergrund. Sie konzentriert sich auf die nächsten 3 – 5 Jahre, was von den meisten Unternehmen als angemessener strategischer Horizont betrachtet wird. Die Pläne für die Jahre 2 und 3 werden bei diesen Unternehmen mit dem nahezu gleichen Detaillierungsgrad ausgearbeitet wie Pläne für das kommende Jahr 1. Ob der Aufwand in diesem Umfang sinnvoll ist, hängt von der Prognostizierbarkeit der Planparameter ab. Dementsprechend verlieren die anderen Perioden an Bedeutung.

Die Unternehmen der dritten Gruppe (C) geben auf Grund der fehlenden Prognostizierbarkeit des Umfeldes der Mittelfristplanung nur einen geringen Stellenwert. Sie orientieren sich zum einen an langfristigen Vorstellungen, die man mit Hilfe von Szenarien abbildet und in Form von Visionen erfasst. Zum anderen betreiben sie ein auf Kurzfristigkeit ausgerichtetes Strategizing vor Ort: Immer wieder werden – meist in dezentraler Form – grundsätzliche strategische Fragestellungen (Geschäftsmodell, Schlüsselerfolgsfaktoren, Wettbewerbsverhalten etc.) reflektiert und die Inhalte gegebenenfalls angepasst. Dadurch erhöht man die eigene konzeptionelle Agilität, ist mittelfristig relativ flexibel, und verfügt trotzdem über eine langfristige Ausrichtung.“¹⁷²

In der vorliegenden Arbeit werden sowohl die Planungshorizonte der Funktionsbereichspläne als auch deren unternehmensinterne Bedeutung untersucht. Dabei wird zwischen den

¹⁷² Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 74

Bereichen Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Wachstum unterschieden.

3.1.7 Existenz und Planungshorizont eines Unternehmensgesamtplans

Neben den funktionalen Plänen ist ein weiteres strategisches Kriterium die Existenz und der Planungshorizont eines Unternehmensgesamtplans. Der Erstellung eines Unternehmensgesamtplans als strategische Ausprägung wird vielfach besondere Bedeutung zugestanden. So vertritt Hoch die Auffassung, dass die strategische Planung ihrem Wesen nach grundsätzlich auch eine Gesamtplanung verkörpert.¹⁷³ Ähnlich beschreibt Kasprik, dass in Unternehmen durch strategische Planung ein koordiniertes Handeln der einzelnen betrieblichen Funktionsbereiche erreicht wird, so dass die Unternehmung in ihrer Gesamtheit und nicht nur jeweils in den einzelnen Funktionsbereichen die gesetzten Ziele erreicht.¹⁷⁴ Kwanghyun benutzt den Objektbezug (Gesamtunternehmen oder Unternehmensteil) der Planung sogar als Abgrenzungskriterium zwischen strategischer und operativer Planung. Hierzu führt er aus, dass die Aufgaben der operativen Planung in der Optimierung der Teilbereiche eines Unternehmens zu sehen sind. Die strategische Planung nimmt hingegen eine gesamtunternehmensbezogene Sicht ein.¹⁷⁵

Über den Zeithorizont eines strategischen Unternehmensgesamtplans finden sich ebenfalls unterschiedliche Angaben. In Anlehnung an Pfohl erwähnt Kasprik, dass als Zeithorizont für einen strategischen Unternehmensplan fünf bis sieben Jahre genannt werden.¹⁷⁶ Altmann beschreibt, dass für die meisten Unternehmen sogar gilt, dass der Zeithorizont einzelner Projektpläne wesentlich länger sein kann als der Zeithorizont der Unternehmensgesamtpläne. Hierzu sagt er, dass ein Unternehmensgesamtplan nur selten einen über zehn Jahre hinausreichenden Planungshorizont aufweist.¹⁷⁷

3.1.8 Planungstätigkeit der Unternehmensspitze

Ein wesentliches Kriterium der strategischen Planung ist der Bezug zur Unternehmensspitze.¹⁷⁸ Bloech begrenzt dieses Kriterium allein auf KMU. Er behauptet, dass nur in KMU alle Verantwortungsbereiche für die strategische Planung und ihre Umsetzung auf der Ebene der obersten Leitung liegen. In großen Unternehmen wird die Umsetzung der

¹⁷³ vgl. Hoch, M. (1989), S. 127

¹⁷⁴ vgl. Kasprik, R. (2002), S. 3

¹⁷⁵ vgl. Kwanghyun, B. (1997), S. 11–12

¹⁷⁶ vgl. Kasprik, R. (2002), S. 5

¹⁷⁷ vgl. Amann, K. (1995), S. 31–32

¹⁷⁸ vgl. hierzu Kapitel 3.1.

strategischen Entscheidungen weitgehend auf eine oder zwei Ebenen unter der obersten Leitungsebene delegiert.¹⁷⁹ Laut Bloech entsteht in diesen Unternehmen ein Bedarf an spezifischen strategischen Berichten, die in den funktionalen Unternehmensbereichen erstellt werden und die für die Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsrat bestimmt sind.¹⁸⁰ Auf diese Weise wird die Unternehmensspitze ebenfalls in die strategische Planung mit einbezogen. Im empirischen Teil der Arbeit wird sowohl untersucht, wer für die Erstellung des Unternehmensgesamtplans, als auch wer für die Erstellung der funktionalen Pläne verantwortlich ist.

3.1.9 Zielharmonieprüfung zwischen den Plänen

Ein weiteres Kriterium für strategisches Vorgehen ist, dass ganzheitlich und integriert¹⁸¹ geplant wird. Denn erst durch ein koordiniertes Vorgehen aller Funktionsbereiche wird ein effizienter Ressourceneinsatz und das Einhalten der Strategie sichergestellt.¹⁸² In der vorliegenden Untersuchung ist dieses erfüllt, sofern keine Zieldisharmonie zwischen den einzelnen Bereichsplänen besteht. Gewährleistet ist eine Zielharmonie u. a. durch eine Überprüfung derselben oder durch Erstellung eines Unternehmensgesamtplans.

3.2 Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen

Im Zuge einer empirischen Arbeit zum strategischen Verhalten können niemals alle relevanten Faktoren erfasst werden. In der vorliegenden Arbeit wird ein Rahmenwerk bzw. ein konzeptionelles Modell angewandt, bei dem Zusammenhänge empirisch untersucht und mittels statistischer Verfahren getestet werden.

Das konzeptionelle Modell hilft ferner einen Überblick über den empirischen Teil der Arbeit zu bekommen, die Untersuchungsdimensionen voneinander zu unterscheiden und stellt die Grundsystematik für die Datenerhebung dar (siehe Schaubild 6).

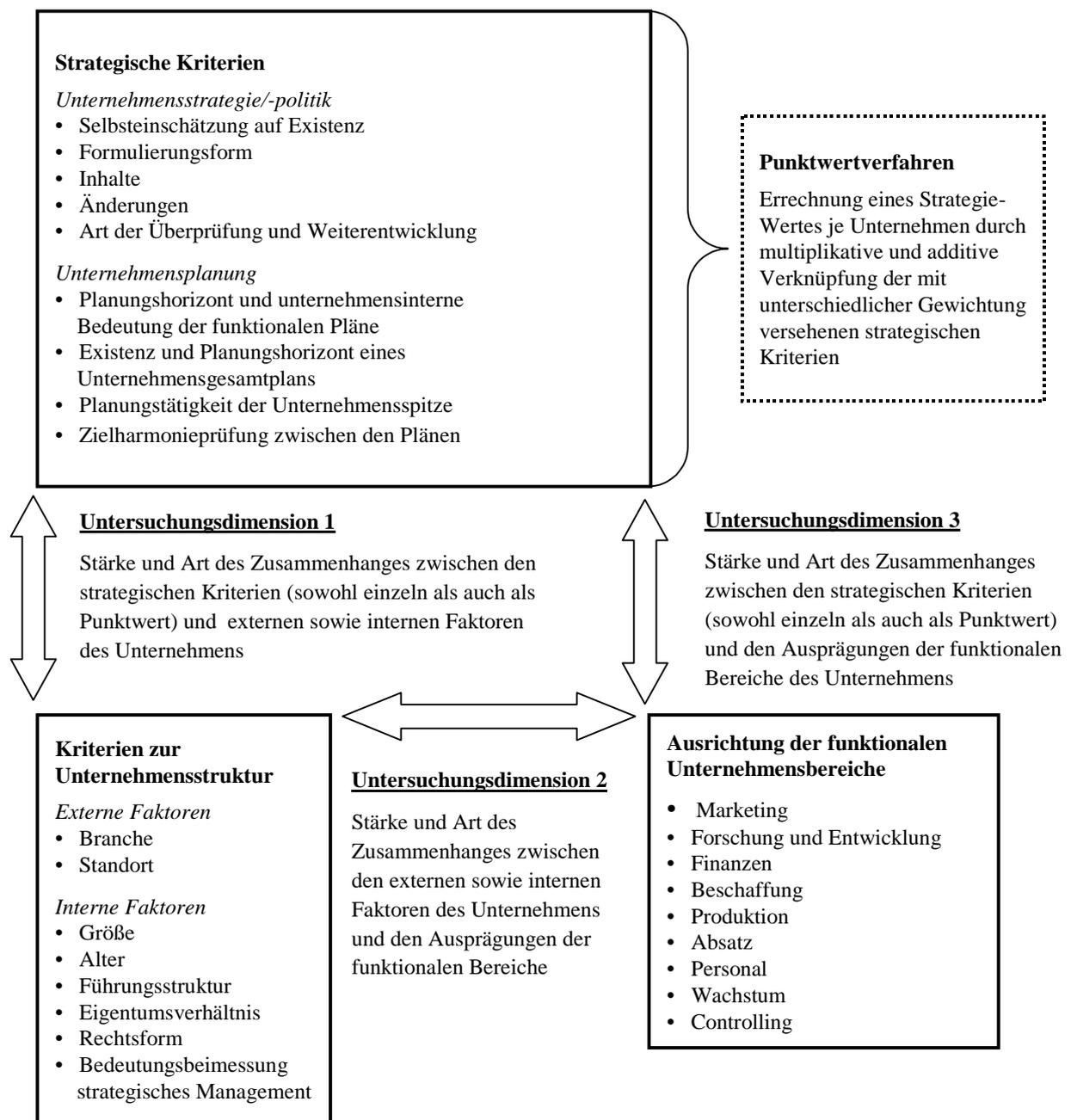
¹⁷⁹ vgl. Bloech, J. (1994), S. 196

¹⁸⁰ vgl. Bloech, J. (1994), S. 196

¹⁸¹ vgl. hierzu Kapitel 3.1.

¹⁸² vgl. Kasprk, R. (2002), S. 4

Schaubild 6: Konzeptionelles Modell



Quelle: Eigene Darstellung

3.2.1 Datenbereiche

Für den empirischen Teil dieser Arbeit werden Daten aus Unternehmen aller Branchen der Ernährungsindustrie erhoben. Die Daten lassen sich drei Bereichen zuordnen, die im Schaubild 6 als dick umrandete Kästchen dargestellt sind.¹⁸³ Zum einen werden bestimmte in

¹⁸³ Die Abbildung des konzeptionellen Modells bezieht sich vorrangig auf die Hauptbefragung. Neben dieser sind im Rahmen der Dissertation weitere Erhebungen durchgeführt worden, deren genaue Zielsetzung durch das konzeptionelle Modell in Schaubild 6 nicht wiedergegeben ist. Vergleiche hierzu Kapitel Datenerhebung und die Auswertungen an entsprechender Stelle im empirischen Teil.

der Literatur diskutierte und in der Arbeit als „strategisch“ gewichtete Kriterien erhoben. Diese sind weiter oben im Kapitel 3.1 bereits vorgestellt worden. Aus den einzelnen strategischen Kriterien wird mittels Punktwertverfahren (gepunkteter Kasten) ein sogenannter Strategiewert je Unternehmen errechnet. Die Höhe dieses Wertes stellt eine Abstufung zwischen den Unternehmen hinsichtlich der Erfüllung der als strategisch gewichteten Kriterien dar. Des Weiteren werden Daten zur Unternehmensstruktur erhoben. Diese Daten lassen sich in externe Faktoren (Branchenzugehörigkeit, Konzentrationsgrad der Branche und Standort) und interne Faktoren (Größe, Alter, Führungsstruktur, Eigentumsverhältnis, Rechtsform und unternehmensindividuelle Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements) unterscheiden. Als Drittes werden Daten zur Ausgestaltung der funktionalen Unternehmensbereiche erhoben.

3.2.2 Untersuchungsdimensionen

In dem konzeptionellen Modell kann zwischen drei Untersuchungsdimensionen unterschieden werden, die unterschiedlich stark ausdifferenziert sind.

- Untersuchungsdimension 1:
Unternehmensstruktur – strategische Kriterien
- Untersuchungsdimension 2:
Unternehmensstruktur - Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche
- Untersuchungsdimension 3:
Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche – strategische Kriterien

Die Untersuchungsdimensionen stellen keine Gliederung für den empirischen Teil der Arbeit dar.¹⁸⁴ Sie sollen dem Leser vielmehr einen Überblick über die Forschungsbereiche verschaffen sowie bei der Einordnung der Forschungsfragen helfen.

3.2.3 Forschungsfragen

Die Untersuchung folgt vorwiegend einem kontingenztheoretischen Ansatz. Folgende Basisthesen werden als Grundlagen für die Forschungsdimensionen angenommen:

- Das strategische Verhalten der Unternehmen, gemessen in der Ausprägung der strategischen Kriterien, steht in Zusammenhang zu den externen und internen Faktoren der Unternehmensstruktur als auch mit der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen (Untersuchungsdimensionen 1 und 3).

¹⁸⁴ Bei der Durchführung der Regressionsrechnung auf den Strategiewert werden beispielsweise die Untersuchungsdimensionen 1 und 3 gleichzeitig bearbeitet.

3. Forschungskonzeption

- Die Ausgestaltung der funktionalen Unternehmensbereiche ist in Abhängigkeit von den externen und internen Faktoren der Unternehmensstruktur verschieden (Untersuchungsdimensionen 2).

Die übergeordneten Fragestellungen sind in der Zielsetzung bereits beschrieben worden. Sie werden aus Verständnisgründen an dieser Stelle wiederholt:

Zusammengefasst besteht die Zielsetzung der Arbeit darin, herauszufinden, welche und wie viele KMU der deutschen Ernährungsindustrie sich strategisch verhalten. Es soll untersucht werden, in welchen Unternehmensbereichen sich die Unternehmen strategisch verhalten bzw. positionieren und welche Strategien eingesetzt werden. Weiterführend werden die Zusammenhänge dieser strategischen Ausprägungen zu bestimmten Struktur- und Organisationsformen der Unternehmen und Unternehmensumwelt analysiert.

Im Folgenden werden die einzelnen Forschungsfragen der jeweiligen Untersuchungsdimensionen vorgestellt.

Forschungsfragen zur Untersuchungsdimension 1:

In der ersten Untersuchungsdimension werden die Stärke und die Art des Zusammenhangs zwischen den strategischen Kriterien und den Kriterien der Unternehmensstruktur untersucht. Hierbei werden die strategischen Kriterien sowohl jeweils einzeln als auch zu einem Strategiewert zusammengefasst in die Analyse eingebracht.

Dabei ist insbesondere auf folgende Fragestellungen einzugehen:

- Wie viele und welche Unternehmen weisen die einzelnen strategischen Kriterien auf?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den einzelnen strategischen Kriterien und der Unternehmensstruktur?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Unternehmensstruktur und dem strategischen Verhalten?
- Wie wird das strategische Verhalten durch die Kriterien der Unternehmensstruktur beeinflusst?

Forschungsfragen zur Untersuchungsdimension 2:

In der zweiten Untersuchungsdimension wird die Stärke und die Art des Zusammenhanges zwischen der Unternehmensstruktur und der Ausprägung in den funktionalen Unternehmensbereichen untersucht.

Im Vordergrund stehen folgende Fragestellungen:

- Wie sind die einzelnen funktionalen Bereiche der Unternehmen ausgerichtet?

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche und der Unternehmensstruktur?

Forschungsfragen zur Untersuchungsdimension 3:

In der dritten Untersuchungsdimension wird die Stärke und die Art des Zusammenhanges zwischen den strategischen Kriterien und der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen untersucht. Dabei werden die strategischen Kriterien wie in der Untersuchungsdimension 1 sowohl jeweils einzeln als auch zu einem Strategiewert zusammengefasst in die Analyse eingebracht.

Zentrale Fragestellungen sind dazu folgende:

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den einzelnen strategischen Kriterien und den unterschiedlichen Ausprägungen der funktionalen Bereiche?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Ausprägungen der funktionalen Bereiche und dem strategischen Verhalten?
- In welchen funktionalen Bereichen wird sich in Abhängigkeit von strategischen Verhalten verstärkt positioniert?
- Wie wird das strategische Verhalten durch die Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen beeinflusst?

Die zu den unterschiedenen Untersuchungsdimensionen aufgezählten Forschungsfragen sind in erster Linie quantitativer Natur. Aus der Stichprobe, die im empirischen Teil ausgewertet wird, sollen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit geschlossen werden. Neben diesem Vorgehen wird im empirischen Teil auch an einigen Stellen eine qualitative Auswertung vorgenommen. Hierauf wird an entsprechender Stelle jeweils hingewiesen.

3.3 Analysemethode

Die Datenanalyse erfolgt in mehreren Schritten. Bei sämtlichen Auswertungsmethoden im Rahmen der quantitativen empirischen Forschung wurden entweder Microsoft Excel 2000 oder SPSS 11.0 für Windows (Standard Version) eingesetzt. Im der nachfolgenden Tabelle 20 sind der Einsatz der Methoden mit dem entsprechenden Tool aufgeführt.

Tabelle 20: Eingesetzte Analysemethoden

Einsatz	Methoden	Tools
Deskriptive univariate Statistiken	Häufigkeitsverteilungen; Streuungsmaße	Excel und SPSS
Hypothesentests	t-test; F-Test, Chi-Quadrat-Test	SPSS
Struktur-prüfende multivariate Statistiken	Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	SPSS

Quelle: Eigene Darstellung

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Methoden der Korrelationsanalyse und der Regressionsanalyse näher erläutert. Im Anschluss wird die allgemeine Systematik eines Punktwertverfahrens erklärt und das Punktwertverfahren der vorliegenden Arbeit beschrieben.

3.3.1 Korrelationsanalyse

Neben der Häufigkeitsanalyse werden die empirischen Daten mittels Kreuztabellierungen auf Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen untersucht. Die erhobenen Daten sind keine Vollerhebung sondern entstammen einer Zufallsstichprobe. Um gefundene Zusammenhänge auf die Grundgesamtheit übertragen zu können, muss eine weitgehende Absicherung vor zufallsbedingte Ergebnisse durch Signifikanztests erfolgen.¹⁸⁵ Hierfür wird bei Kreuztabellen der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) herangezogen.¹⁸⁶ Der χ^2 -Test überprüft, ob es einen signifikanten Zusammenhang zwischen zwei Variablen gibt bzw. ob ein Merkmal in zwei Stichproben homogen verteilt ist.¹⁸⁷ Obwohl er auch für höheres Skalenniveau anwendbar ist, bietet sich der χ^2 -Test insbesondere für Variablen mit Nominalskalenniveau an.¹⁸⁸ Im Fall der Kontingenzanalyse lautet die H_0 -Hypothese: X und Y sind voneinander unabhängig. Im Fall der Homogenitätsüberprüfung lautet die H_0 -Hypothese: Der Anteil jeder Merkmalsausprägungen der Variablen X ist in beiden Stichproben gleich. Die Vorgehensweise ist in beiden Fällen identisch.¹⁸⁹

Der χ^2 -Test vergleicht eine beobachtete Verteilung mit einer erwarteten Verteilung. Hierbei ist die erwartete Verteilung diejenige, die auftreten würde, wenn zwischen beiden Verteilungen keine Beziehung bestünde. Diese erwarteten Häufigkeiten der jeweiligen Zellen e_{ij} einer Tabelle (i = Zeile; j = Spalte) können aus den Randverteilungen errechnet werden:¹⁹⁰

¹⁸⁵ vgl. Janssen, J., Laatz, W. (1999), S. 218

¹⁸⁶ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (1996), S. 234

¹⁸⁷ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (1996), S. 235

¹⁸⁸ vgl. Brosius, F. (2002), S. 402

¹⁸⁹ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (1996), S. 235

¹⁹⁰ vgl. Janssen, J., Laatz, W. (1999), S. 219

$$e_{ij} = \frac{(\text{Fallzahl in Zeile } i) * (\text{Fallzahl in Spalte } j)}{n}$$

Die Teststatistik für den χ^2 -Test wird folgendermaßen ermittelt:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

n_{ij} = Anzahl der beobachteten Merkmale der i-ten Reihe und j-ten Spalte;

e_{ij} = Anzahl der unter H_0 erwarteten Merkmale der i-ten Reihe und j-ten Spalte.

Die Differenz zwischen n_{ij} und e_{ij} ist ein Hinweis auf die Unabhängigkeit der Merkmale. Je geringer die Differenz ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Nullhypothese der Unabhängigkeit zutrifft. Um zu verhindern, dass sich positive und negative Abweichung gegeneinander aufheben, wird die Differenz quadriert.¹⁹¹ Das Signifikanzniveau dieser Arbeit lehnt sich an den üblichen Sprachgebrauch an: Kleiner oder gleich 5 % (signifikant), kleiner oder gleich 1 % (hoch signifikant) und kleiner oder gleich 0,1 % (höchst signifikant).¹⁹²

Der Test auf Signifikanz liefert noch keine Informationen über die Stärke des Zusammenhanges. Um die Stärke des Zusammenhanges zu messen, stehen in Abhängigkeit von den vorliegenden Skalenniveaus verschiedene Korrelationsmaße zur Verfügung. Bei nominalem Skalenniveau kommen in der Arbeit der Phi-Koeffizient und das Cramers V zur Anwendung.

$$\text{Phi Koeffizient: } \varphi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Der Phi-Koeffizient wird auf 2*2-Tabellen angewendet, da er ansonsten den Wert 1 übersteigen kann.¹⁹³

$$\text{Cramers V: } V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(k-1)}} \quad (\text{k ist die kleinere der beiden Anzahlen der Zeilen und Spalten})$$

Cramers V ist eine Variante von Phi und kann auf beliebige Kreuztabellen angewendet werden.¹⁹⁴ In der Arbeit wird das Cramers V bei größere Kreuztabellen verwendet, da im 2*2-Fall Cramers V und Phi identisch sind. Sowohl der Phi-Koeffizient als auch das Cramers V können Werte zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (stärkster Zusammenhang) annehmen. Für intervallskalierte Daten ist der Pearson-Korrelationskoeffizient am gebräuchlichsten.¹⁹⁵

¹⁹¹ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R (1996), S. 235

¹⁹² vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2002), S. 111

¹⁹³ vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2002), S. 111

¹⁹⁴ vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2002), S. 111

¹⁹⁵ vgl. Brosius, F. (2002), S. 499

$$\text{Pearson Korrelationskoeffizient: } r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 * \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Sind die Voraussetzungen an die Variablen nicht erfüllt, können Rangkorrelationskoeffizienten verwendet werden. Dabei müssen die Variablen lediglich ein Ordinalskalenniveau aufweisen und brauchen in der Grundgesamtheit nicht normalverteilt zu sein.¹⁹⁶ In der Arbeit wird der Spearman-Korrelationskoeffizient angewendet.

$$\text{Spearman-Korrelationskoeffizient: } \rho_s = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^N d_i^2}{n^3 - n}$$

n = Anzahl der Fälle

d = Differenz zwischen dem Rangplatz der ersten und der zweiten Variablen

Sowohl der Pearson- als auch der Spearman-Koeffizient können Werte zwischen -1 (perfekter negativer Zusammenhang) und +1 (perfekter positiver Zusammenhang) annehmen.

3.3.2 Regressionsanalyse

Korrelationsanalysen untersuchen nur den bivariaten Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Um das Zusammenwirken mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable zu untersuchen, bietet sich unter anderen die Regressionsanalyse an. Sie erklärt die Art des Zusammenhangs und bietet die Möglichkeit den Wert der (abhängigen) Variablen aus den Wert anderer (unabhängiger) Variablen vorherzusagen.¹⁹⁷ Die beteiligten Variablen sollten mindestens über ein intervallskaliertes Skalenniveau verfügen. Dabei können bestimmte erklärende nominalskalierte Variablen als Dummyvariablen (0/1-Variablen) ins Modell aufgenommen werden.¹⁹⁸ Binäre unabhängige Variablen lassen sich generell wie metrische Variablen behandeln.

Die allgemeine Formel einer linearen Regression lautet: $y = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i + u$

y = abhängige Variable

x_i = unabhängige Variable i

β₀ = Niveauparameter (Konstante)

¹⁹⁶ vgl. Brosius, F. (2002), S. 503

¹⁹⁷ vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2002), S. 329

¹⁹⁸ vgl. Brosius, F. (2002), S. 530

3. Forschungskonzeption

β_i = Parameter der unabhängigen Variable i

n = Anzahl der unabhängigen Variablen

u = Residuen

Eine multiple lineare Regressionsanalyse unterstellt immer eine lineare Beziehung zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variable. Die durch die Regression nicht erklärte Abweichung des Beobachtungswertes y vom Schätzwert wird durch die Störvariable u (Residuen) beschrieben. Der Niveauparameter β_0 und die Parameter der unabhängigen Variablen werden mittels folgender Formeln errechnet:

Konstante: $\beta_0 = \bar{y} - \beta_i \bar{x}$

Parameter der unabhängigen Variablen:
$$\beta_i = \frac{m \cdot (\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{m \cdot (\sum x_i^2) - (\sum x_i)^2}$$

m = Anzahl der Beobachtungen

\bar{y}, \bar{x} = Mittelwert aller Merkmalswerte y_i, x_i

Die Güteprüfung der Regression lässt sich in zwei Bereiche gliedern. Die Prüfung der Regression im Ganzen mittels des Bestimmtheitsmaßes (R^2) und der F-Statistik sowie der Prüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten durch die t-Statistik.¹⁹⁹

Das Bestimmtheitsmaß R^2 spiegelt die Güte der Regressionsfunktion an die empirischen Daten wieder. Es wird auf Basis der Streuungszerlegung errechnet und ergibt sich aus dem Verhältnis von erklärter Streuung zur Gesamtstreuung.

Bestimmtheitsmaß:
$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = \frac{\text{erklärte Streuung}}{\text{Gesamtstreuung}}$$

R^2 = Bestimmtheitsmaß

y = Beobachtung

\bar{y} = Mittelwert

\hat{y} = Schätzwert

¹⁹⁹ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (2000), S. 19–20

Das Bestimmtheitsmaß kann in einem Wertebereich zwischen Null und Eins liegen. Je größer es ist, desto besser eignet sich die Funktion zur Beschreibung der Stichprobe. Je mehr unabhängige Variablen in die Regression einfließen, desto höher wird das Bestimmtheitsmaß. Dies liegt daran, dass mit jedem Parameter ein mehr oder weniger großer Erklärungsanteil hinzugefügt wird. Bei der Berücksichtigung vieler unabhängiger Variablen wird deshalb das korrigierte Bestimmtheitsmaß betrachtet, das durch die Aufnahmen zu vieler unabhängiger Variablen auch abnehmen kann.²⁰⁰

$$\text{Korrigiertes Bestimmtheitsmaß: } R_{\text{kor}}^2 = R^2 - \frac{n \cdot (1 - R^2)}{K - n - 1}$$

K = Anzahl der Beobachtungswerte

n = Anzahl der unabhängigen Variablen

K - n - 1 = Anzahl der Freiheitsgrade

Die F-Statistik überprüft, ob das geschätzte Modell auch über die Stichprobe hinaus für die Grundgesamtheit Gültigkeit besitzt. Neben der Streuungszerlegung findet in der F-Statistik auch der Umfang der Stichprobe Berücksichtigung.

Bei der Regression wird von der Hypothese (H_1) ausgegangen, dass zwischen der abhängigen Variable y und den unabhängigen Variablen x_i ein kausaler Zusammenhang besteht. Die Parameter der unabhängigen Variablen β_i wären dabei ungleich Null. Zur Überprüfung des Modells wird die Gegenhypothese (H_0) formuliert, dass kein Zusammenhang besteht. Die Parameter der unabhängigen Variablen β_i wären dabei gleich Null. Zur Prüfung der Hypothesen dient der F-Test. Dazu wird ein empirischer F-Wert (F-Statistik) errechnet und mit einem kritischen Wert verglichen.

$$\text{Empirischer F-Wert: } F_{\text{emp}} = \frac{\sum_{k=1}^K (\hat{y}_k - \bar{y})^2}{n} \cdot \frac{r^2 / n}{\frac{\sum_{k=1}^K (y_k - \hat{y}_k)^2}{(K - n - 1)} (1 - R^2) / (K - n - 1)}$$

Liegt der empirische F-Wert höher als der theoretische F-Wert, so ist die Nullhypothese zu verwerfen. Folglich besteht ein Zusammenhang zwischen den Variablen der Regression und nicht alle Parameter der unabhängigen Variablen β_i sind gleich Null. Ist der empirische F-Wert jedoch kleiner als der theoretische Wert, so kann die Nullhypothese nicht abgelehnt

²⁰⁰ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (2000), S. 22–24

werden. In diesem Fall ist der Einfluss aller unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable nicht signifikant von Null verschieden.²⁰¹

Ähnlich wie mit der F-Statistik die gesamte Regressionsfunktion, werden in der t-Statistik die einzelnen Regressionskoeffizienten auf die Nullhypothese ($\beta_i = 0$) getestet. Der empirische t-Wert (t-Statistik) wird mittels folgender Formel errechnet:

$$\text{Empirischer t-Wert: } t_{emp} = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{S_{\hat{\beta}_i}}$$

$\hat{\beta}_i$ = Regressionskoeffizient der i-ten unabhängigen Variable

β_i = wahrer Regressionskoeffizient (unbekannt; im Fall H_0 ist $\beta_i = 0$)

$S_{\hat{\beta}_i}$ = Standardfehler der Regressionskoeffizienten des j-ten Regressors

Vom empirischen t-Wert wird der Absolutbetrag mit dem theoretischen t-Wert verglichen. Ebenfalls gilt, dass die Nullhypothese zu verwerfen ist, wenn der empirische t-Wert höher ist als der theoretische t-Wert, bzw. entsprechend nicht verworfen werden kann, wenn der theoretische t-Wert höher ist als der empirische t-Wert.²⁰²

3.3.3 Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren)

Zur Analyse wie sich bestimmte Faktoren auf das strategische Verhalten von Unternehmen auswirken, müssen die Unternehmen hinsichtlich ihres strategischen Verhaltens unterschieden werden können. Für diese Aufgabe werden in der Arbeit verschiedene strategische Kriterien erhoben,²⁰³ anhand derer eine Einteilung im strategischen Verhalten vorgenommen werden soll. Eine einfache binäre Einteilung in Strategen und Nichtstrategen, die in der Analyse eine logistisches Regressionsmodell nach sich ziehen würde, weist unterschiedliche Nachteile auf. Es stellt sich die Frage, wo die Grenze zwischen Strategen und Nichtstrategen gezogen werden soll. Ecklösungen wären: Ein Unternehmen zu den Strategen zu zählen, wenn es alle strategischen Kriterien erfüllt, bzw. zu den Nichtstrategen zu zählen, wenn es gar kein Kriterium erfüllt. Dazwischen wären ebenfalls eine Reihe von Lösungen denkbar. Unternehmen könnten zu den Strategen zählen, wenn sie eine gewisse Anzahl von Kriterien erfüllen. Jede binäre Lösung wäre jedoch mit einem Informationsverlust verbunden, da die

²⁰¹ vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (2000), S. 24–26

²⁰² vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weber, R. (2000), S. 29–31

²⁰³ Die strategischen Kriterien werden in Kapitel 3.1.1 bis 3.1.9 diskutiert.

unterschiedliche Anzahl von erfüllten Kriterien innerhalb einer Gruppe keine Berücksichtigung fände.

Aus diesen Überlegungen heraus hat sich der Verfasser für die Anwendung einer Nutzwertanalyse (Punktbewertungsverfahren) entschieden, mittels derer eine metrische Abstufung zwischen den untersuchten Unternehmen im strategischen Verhalten geschaffen werden kann.

3.3.3.1 Definition und Aufbau einer Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren)

Eine Nutzwertanalyse (siehe auch Scoring-Modell oder Rangfolgemodell) zählt zu dem Terminus der Punktwertverfahren. Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon ist die Nutzwertanalyse ein „Verfahren zur Alternativenbewertung, wobei Alternativen auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind. Berücksichtigt werden bei der Nutzwertanalyse z.B. technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien, die sich an quantitativen und qualitativen Merkmalen orientieren (multiattributive Nutzenbetrachtung).“²⁰⁴ Hoffmeister betont, dass sie vor allem dann angewandt wird, wenn eine Vielzahl von entscheidungsrelevanten Größen (hier strategische Kriterien) zu beachten sind.²⁰⁵

Die Formel für eine Nutzwertanalyse lautet:²⁰⁶

$$N(A) = \sum_i g_i * k_i(A)$$

Der Gesamtnutzwert N einer Alternative (A) ergibt sich aus der Summe aller mit g gewichteten Einzelwerte k der verschiedenen Kriterien i.

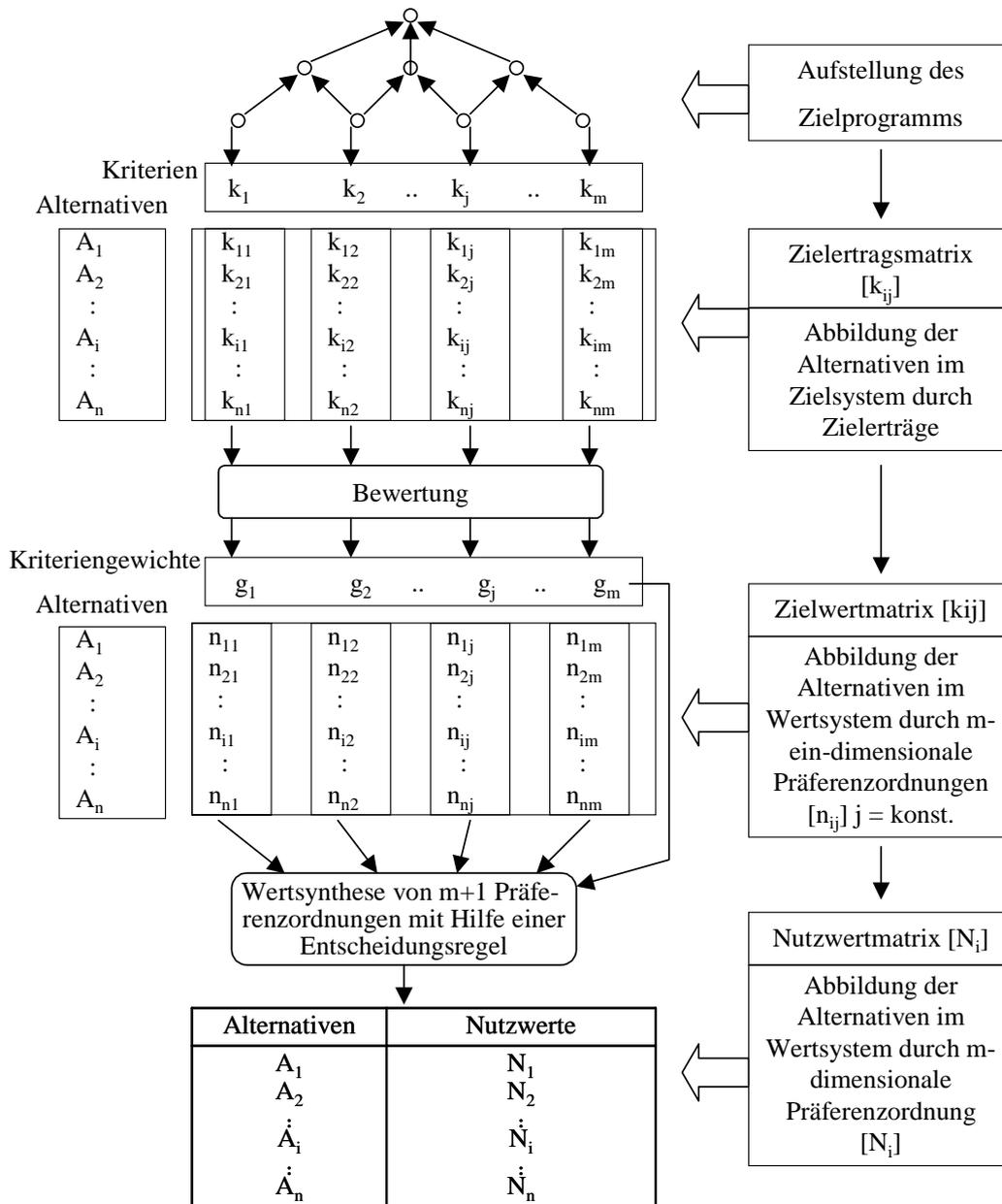
Es gibt keine bereichsübergreifende universelle Nutzwertanalyse, da jede Nutzwertanalyse je nach Zielsetzung individuell ausgestaltet wird. Zangenmeister hat den Ablauf einer Nutzwertanalyse graphisch anschaulich unter Verwendung von Matrizen dargestellt (siehe Schaubild 7).

²⁰⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Nutzwertanalyse

²⁰⁵ vgl. Hoffmeister, W. (2000), S. 278–279

²⁰⁶ vgl. Eversheim, W., Schuh, G. (1996), S.7–53

Schaubild 7: Ablauf einer Nutzwertanalyse



Quelle: Zangenmeister, C. (1993), S. 73

Wie jede Bewertungsmethode weist auch die Nutzwertanalyse spezifische Stärken und Schwächen auf. Der wohl gravierendste Nachteil ist das große Maß an subjektiven Einflüssen, die bei der Auswahl der Kriterien und deren Gewichtung einfließen. Dieses gilt es durch sachlogische Überlegungen, so weit es überhaupt möglich ist, zu objektivieren. Der Vorteil der Methode ist in der einfachen und nachvollziehbaren Systematik zu sehen, die auch bei der Bewertung von Alternativen hinsichtlich sehr unterschiedlicher Kriterien gegeben ist.

3.3.3.2 Anwendung der Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren) in der Untersuchung

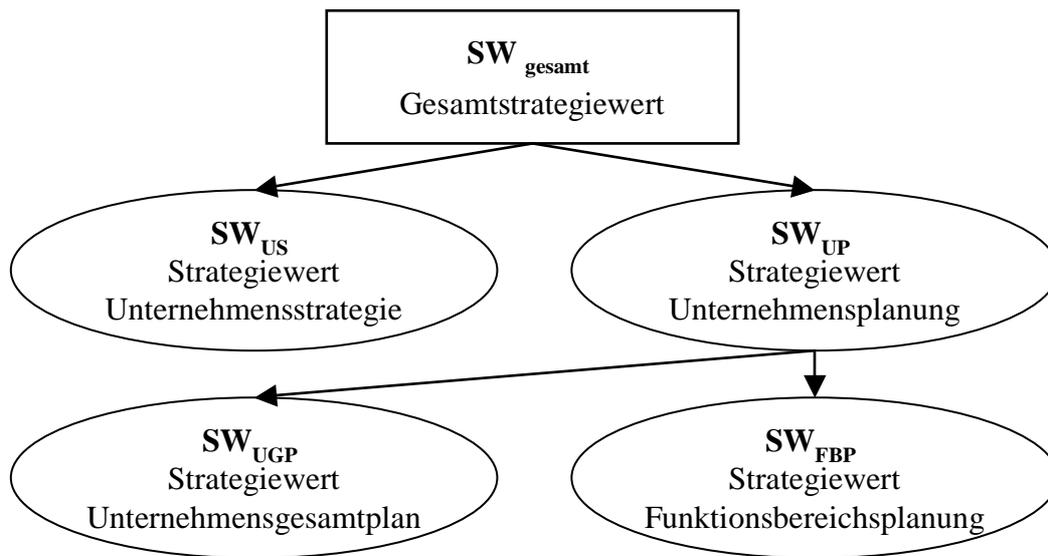
In der vorliegenden Arbeit wird durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse (Punktwertverfahren) ein Strategiewert je Unternehmen errechnet. Dieser spiegelt das Ausmaß des strategischen Verhaltens der Unternehmen wieder. Der Strategiewert verfügt über ein metrisches Skalenniveau. Ein höherer Wert bedeutet eine umfassendere Erfüllung der strategischen Kriterien und damit auch ein stärkeres Ausmaß an strategischem Verhalten. Die Errechnung des sogenannten Strategiewertes erfolgt durch multiplikative und additive Verknüpfung der, mit unterschiedlicher Gewichtung versehenen, strategischen Kriterien.

Die Entwicklung des Berechnungsmodus für den Strategiewert, d.h. die Festlegung der Erfüllungsgrade und die Gewichtung der in Kapitel 3.1 diskutierten strategischen Kriterien, wurde unter zwei Prämissen vorgenommen. Zum einen soll er der Bedeutungsbeimessung der einzelnen Kriterien in der Literatur gerecht werden und zum anderen soll er die Kritikpunkte an älteren empirischen Untersuchungen berücksichtigen.

Planung spielt bei der Identifizierung von strategischem Verhalten eine entscheidende Rolle. Damit der Strategiewert nicht zu einseitig „planungslastig“ ist, werden neben den Kriterien zur Unternehmensplanung ebenfalls Kriterien direkt zur Unternehmensstrategie berücksichtigt.²⁰⁷ Die Kriterien zur Unternehmensplanung lassen sich weiter in die Bereiche Unternehmensgesamtplan und Funktionsbereichsplanung differenzieren. Für diese Unterbereiche werden in der Auswertung ebenfalls Strategiewerte errechnet, um zu untersuchen, wie sich bestimmte interne und externe Faktoren bzw. unterschiedliche Ausrichtungen in den funktionalen Unternehmensbereichen auf die einzelnen Bereiche der strategischen Kriterien auswirken. Der Gesamtstrategiewert (SW_{gesamt}) errechnet sich also aus der Summe des Strategiewertes zur Unternehmensstrategie (SW_{US}) und dem Strategiewert zur Unternehmensplanung (SW_{UP}). Der SW_{UP} errechnet sich seinerseits aus der Summe des Strategiewertes zum Unternehmensgesamtplan (SW_{UGP}) und des Strategiewertes zur Funktionsbereichsplanung (SW_{FBP}) (siehe Schaubild 8).

²⁰⁷ vgl. Kapitel 3.1 Kritikpunkte zur Definition der STRATOS-Studie

Schaubild 8: Aufspaltung des Gesamtstrategiewertes in die Bereichsstrategiewerte



Quelle: Eigene Darstellung

Der Gesamtstrategiewert kann minimal einen Wert von 0 Punkten und maximal einen Wert von 26 Punkten erreichen. Dabei können maximal 10 Punkte im SW_{US} , 6 Punkte im SW_{UGP} und 10 Punkte im SW_{FBP} erreicht werden. In der Punkteverteilung dominiert die Unternehmensplanung. Dieses liegt daran, dass die Erfüllungsgrade und die Gewichtungen in der Planung eine größere Spannweite haben und im Extremfall mehr Punkte erreicht werden können. Im Schnitt erreichen die Unternehmen im Bereich der Unternehmensstrategie und der Unternehmensplanung in etwa die gleiche Punktzahl, so dass am Ende in den Gesamtstrategiewert die beiden Bereiche in etwa gleich einfließen.

Die Errechnungsmodi der einzelnen Bereichsstrategiewerte sind in den Schaubildern 9, 10 und 11 dargestellt.

Unter den Kriterien zum SW_{US} fungiert das Kriterium „Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie im Unternehmen“ praktisch als K.o.-Kriterium²⁰⁸ für die übrigen Kriterien. Wenn ein Unternehmen über keine bewusst wahrgenommene Unternehmensstrategie verfügt, können auch keine weiteren Angaben über die Formulierungsform, die Inhalte oder die Handhabung der Unternehmensstrategie gemacht werden.

Im Gegensatz zur schriftlichen Formulierungsform wird eine rein mündliche Kommunikation der Unternehmensstrategie in der Literatur kontrovers diskutiert. Deshalb wird der schriftlichen Ausformulierung ein höherer Punktwert beigemessen. Zusätzlich fungiert die Formulierungsform als Gewichtung für die untersuchten Inhalte der Unternehmensstrategie,

²⁰⁸ vgl. Füser, K. (2001), S. 117. Die Erfüllung von K.o.-Kriterien führt in Punktwertverfahren zur Bonitätsüberprüfung zwingend zu einem negativen Bonitätsurteil.

3. Forschungskonzeption

d.h. eine schriftlich ausformulierte Unternehmensstrategie wiegt schwerer. Hinsichtlich der Inhalte der Unternehmensstrategie ist der Dreiteilung in Produkt-Markt-Kombination, Zielkatalog und Verhaltensgrundsätze (VG) von Welge und Al-Laham bzw. Ulrich und Fluri gefolgt worden.²⁰⁹ Da die Verhaltensgrundsätze differenziert nach den Bereichen Mitarbeiter und Marktpartner erfragt werden, ist der volle Erfüllungsgrad nur durch die Formulierung von Verhaltensgrundsätzen in diesen beiden Bereichen gegeben.

Eine Unternehmensstrategie sollte einen gewissen dynamischen Charakter aufweisen, um nicht zu einem starren und behäbigen Gebilde im Unternehmen zu verkommen. Diese Forderung findet durch die Kriterien „Stattfinden von Änderungen in der Strategie“ und „regelmäßige Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen“ Eingang in den Strategiewert. Eine regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie wird weitläufig als unerlässlich angesehen. Hingegen müssen bisher ausbleibende Änderungen in der Unternehmensstrategie nicht zwangsweise bedeuten, dass die Strategie im Unternehmen keinen aktuellen Entwicklungen angepasst wurde. In Anbetracht des höheren Alters der Unternehmen in der Stichprobe wird davon ausgegangen, dass die Durchführung von Änderungen in der Unternehmensstrategie seit der Unternehmensgründung gewisse Rückschlüsse auf die Dynamik des Unternehmens zulassen.

Bis auf den unsicheren Aspekt der Änderungen werden alle Kriterien gleich gewertet und können jeweils einen Nutzwert von 1,5 Punkten erreichen (dabei werden die Verhaltensgrundsätze als ein Kriterium angesehen.) (siehe Schaubild 9).

Schaubild 9: Strategiewert Unternehmensstrategie (SW_{US})

Kriterien	Erfüllungsgrad	Gewichtung	Nutzwert (NW)
Selbsteinschätzung auf Existenz	Nein = 0 Ja = 1	1,5	= ...
Formulierungsform	Mündlich = 0,75 Schriftlich = 1,5	1	= ...
Produkt-Markt- Kombination	Nein = 0 Ja = 1	Mündlich = 0,75 Schriftlich = 1,5	= ...
Zielkatalog	Nein = 0 Ja = 1	Mündlich = 0,75 Schriftlich = 1,5	= ...
VG Mitarbeiter	Nein = 0 Ja = 0,5	Mündlich = 0,75 Schriftlich = 1,5	= ...
VG Marktpartner	Nein = 0 Ja = 0,5	Mündlich = 0,75 Schriftlich = 1,5	= ...
Änderungen	Nein = 0 Ja = 1	1	= ...
Regelmäßige Überprüfung auf Weiterentwicklungen	Nein = 0 Ja = 1	1,5	= ...
Σ NW = Nutzwert (Unternehmensstrategie)			= ...

Quelle: Eigene Darstellung

²⁰⁹ vgl. Ulrich, P., Fluri, E. (1988), S. 79; Welge, M. K., Al-Laham, A. (1992), S. 48

3. Forschungskonzeption

Ein Charakteristikum strategischen Verhaltens ist, dass ganzheitlich integriert geplant wird. Dieser Aspekt wird durch die Existenz eines Unternehmensgesamtplanes dargestellt. Der strategische langfristige Bezug findet Berücksichtigung, durch die höhere Gewichtung der längerfristigen Unternehmensgesamtpläne (siehe Schaubild 10).

Schaubild 10: Strategiewert Unternehmensgesamtplan (SW_{UGP})

Kriterien	Erfüllungsgrad	Gewichtung	Nutzwert (NW)
Erstellung UGP	Nein = 0 Ja = 1	2	= ...
Dauer UGP	Nein = 0 Ja = 1	Bis 1 Jahr = 1 Bis 3 Jahre = 2 Bis 5 Jahre = 3 Über 5 Jahre = 4	= ...
Σ NW = Nutzwert (Unternehmensgesamtplan)			= ...

Quelle: Eigene Darstellung

Der Langfristigkeitsbezug wird in den Funktionsbereichsplanungen ebenfalls höher bewertet. Weiterführend kommt hinzu, dass die Funktionsbereiche, denen eine höhere unternehmensinterne Bedeutung beikommt, höher gewichtet werden. Dadurch werden die wesentlichen strategischen Bereiche des jeweiligen Unternehmens stärker hervorgehoben. Wenn von den Unternehmen keine Angaben über die Bedeutungsbeimessung gemacht wurden, ist von einer mittleren Bedeutung ausgegangen und mit der Gewichtung 0,8 multipliziert worden (siehe Schaubild 11).

Schaubild 11: Strategiewert Funktionsbereichsplanung (SW_{FBP})

Kriterien (Planungsbereiche)	Erfüllungsgrad (Planungsfrist)	Gewichtung (Bedeutungsbeimessung)	Nutzwert (NW)
Absatz	Keine Pläne = 0 Bis 1 Jahr = 0,5 Bis 3 Jahre = 0,75 Bis 5 Jahre = 1 Über 5 Jahre = 1,25	Sehr geringe = 0,6 Geringe = 0,7 Mittlere = 0,8 Starke = 0,9 Sehr starke = 1	= ...
Beschaffung	„	„	= ...
Finanzen	„	„	= ...
F.&E.	„	„	= ...
Marketing	„	„	= ...
Personal	„	„	= ...
Produktion	„	„	= ...
Wachstum	„	„	= ...
Σ NW = Nutzwert (Funktionsbereichsplanung)			= ...

Quelle: Eigene Darstellung

Die in Kapitel 3.1.8 „Planungstätigkeit der Unternehmensspitze“ und 3.1.9 „Zielharmonieprüfung zwischen den Plänen“ diskutierten strategischen Kriterien werden in die Berechnung des Strategiewertes nicht mit einbezogen. In KMU ist davon auszugehen, dass die Unternehmensspitze an sämtlichen Planungstätigkeiten beteiligt ist und somit auch

3. Forschungskonzeption

keine Zieldisharmonie zwischen den einzelnen Plänen entstehen kann. Dieser Rückschluss hat sich durch die Befragungsergebnisse bestätigt.

4. Datenerhebung

Im Folgenden wird die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Dieses geschieht in einem eigenständigen Kapitel. Es dient der späteren Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit, da die Arbeit auf unterschiedlichen Erhebungsverfahren und unterschiedlichen Datengrundlagen basiert. Dabei werden die Auswahl der Erhebungsinstrumente, der Gang der Untersuchung sowie die Datenerfassung und Aufbereitung beschrieben. Die Auswertung der Daten erfolgt im anschließenden empirischen Teil.

4.1 Auswahl des Erhebungsinstruments

Für die Hauptdatenerhebung kamen folgende Methoden in Frage:

- empirische Inhaltsanalyse,
- Beobachtungen,
- Experiment,
- Befragungen.

Entschieden wurde sich für die Befragung mittels Fragebögen. Sie erscheint dem Verfasser für die vorliegende Thematik am geeignetsten. Gegen die drei weiteren Methoden sprachen mehrere Nachteile.

Für eine reine empirische Inhaltsanalyse fehlen die nötigen Dokumente, die Aufschluss über das tatsächliche strategische Verhalten, speziell in der Ernährungsindustrie, geben könnten. Ein Experiment wäre zu kostspielig gewesen. Zumal stand dem Verfasser kein passendes Unternehmen für praktische Versuche zur Verfügung. Beobachtungen wären zwar nicht kostspielig, allerdings würde diese Art der Datenerhebung resultierend aus dem Langfristigkeitsbezug des strategischen Handelns einen erheblichen Zeitaufwand mit sich bringen. Dagegen können bei einer Befragung auch Daten, die einen langfristigen Bezug haben, recht kostengünstig erhoben werden.

Dem Verfasser war bewusst, dass Befragungen durch Fragebögen neben den Vorteilen auch Nachteile aufweisen, aus denen Fehlerquellen erwachsen können.²¹⁰ Zu den Vorteilen zählen:

- Es gibt keinen Interviewereinfluss.

²¹⁰ vgl. Henze, A (1994), S. 23–24; Hüttner, M. (1997), S. 41–45; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), S. 744–755

4. Datenerhebung

- Den Antwortenden besteht die Möglichkeit länger nachdenken zu können und dadurch zu besseren bzw. genaueren Antworten zu kommen.
- Die Kosten der Datenerhebung und Verarbeitung sind im Vergleich zu Interviews relativ gering.
- Die regionale Abdeckung des Befragungsgebietes kann sehr groß sein.

Den Vorteilen stehen u.a. folgende Nachteile gegenüber:

- Die Antwortquote ist im Allgemeinen gering, häufig werden nur Rücklaufquoten zwischen 20 % und 40 % erreicht.
- Die Länge des Fragebogens hat einen starken Einfluss darauf, ob ein Fragebogen ausgefüllt wird oder nicht. Je kürzer ein Fragebogen ist, desto eher wird er ausgefüllt.
- Es besteht die Gefahr von Missverständnissen bezüglich der Fragen und der Antworten. Die Missverständnisse können nicht durch Rückfragen aufgeklärt werden.
- Es ist nicht auszuschließen, dass der Fragebogen nicht von der Zielperson sondern von einer anderen Person beantwortet wird. Hiermit ist insbesondere bei der Befragung von Personen zu rechnen, die es gewohnt sind, Tätigkeiten an Mitarbeiter zu delegieren.

Trotz ihrer Mängel schien dem Verfasser die Befragung mittels Fragebögen ein geeignetes Instrument zu sein, um ausreichend verwertbare Daten zu erheben.

Zusätzlich zu den rein schriftlichen Fragebögen sind, nach vorheriger telefonischer Vereinbarung, Interviews mit den Geschäftsführern einiger Unternehmen geführt worden. Bei den Interviews in den Unternehmen ist der Verfasser gemeinsam mit den Kontaktpersonen den Fragebogen durchgegangen. Darüber hinaus hat er mit den Kontaktpersonen ein freies Gespräch über ihr Verständnis eines strategischen Managements und den Anwendungsstand verschiedener strategischer Instrumente geführt. Auf diese Weise bekam der Verfasser einen Eindruck davon, auf welche Resonanz der Fragebogen bei den Unternehmen der unterschiedlichen Branchen stößt bzw. weitergehende Informationen über die angewendeten Managementinstrumente in den interviewten Branchen.

Die Daten der Fragebögen und der geführten Interviews stellen die Hauptdaten für die spätere Auswertung dar.

Im Anschluss an die Hauptbefragung sind Kontrolldaten erhoben worden. Aus Zeit- und Kostengründen wurde dafür das Instrument des Telefoninterviews benutzt. Hierzu wurden Unternehmen, die auf den zugeschickten Fragebogen nicht geantwortet hatten, telefonisch kontaktiert und mittels eines standardisierten, verkürzten Fragebogens interviewt.

4. Datenerhebung

Parallel zu Haupt und Kontrollbefragung wurde eine Website-Analyse nach Schlagwörtern sowohl für die antwortenden Unternehmen der Haupt- als auch der Kontrollbefragung durchgeführt.

Insgesamt waren es also drei Arten der Datenerhebung, die zu den unterschiedlichen Datengrundlagen für die Auswertung geführt haben (siehe Tabelle 21):

Tabelle 21: Erhebungen der Arbeit

Untersuchungsbezeichnung	Datenerhebungsinstrumente	Datenbezeichnung
Hauptbefragung ²¹¹	Interviews + Fragebögen	Hauptdaten
Kontrollbefragung	Telefoninterviews	Kontrolldaten
Website-Analyse	Durchsicht nach Schlagwörtern	Web-Seiten-Daten

Quelle: Eigene Darstellung

In den weiteren Ausführungen zu Kapitel 4 wird allein auf die Haupt- und die Kontrollbefragung eingegangen, da sie den Hauptteil der Untersuchung ausmachen. Der Ablauf der Website-Analyse wird im Anhang 1 beschrieben.

4.1.1 Aufbau und Inhalt des Fragebogens

Der Fragebogen für die Hauptbefragung umfasst acht Seiten, auf denen 70 Fragen zu beantworten waren. Das Spektrum der Fragen reichte von verschiedenartigen geschlossenen bis hin zu offenen Fragen.²¹²

Im Fragebogen werden neben den allgemeinen Daten zur Unternehmensumwelt, Organisation und Struktur hauptsächlich zwei unterschiedliche Ebenen untersucht:

Zur ersten Ebene zählen die Fragestellungen, die auf die Gesamtunternehmung abzielen. Hierzu gehören die Abschnitte Unternehmensstrategie und Planung. Im Abschnitt zur Unternehmensstrategie werden die Inhalte der Unternehmensstrategie, eventuelle Strategieänderungen und die Art der Weiterentwicklung bereits bestehender Unternehmenspolitiken analysiert. Im Planungsabschnitt wird die Erstellung, die unternehmensinterne Bedeutung und die Fristigkeit, sowohl der Unternehmensgesamtpläne als auch der Bereichspläne, ermittelt.

Zur zweiten Ebene zählen die Fragestellungen, die auf die funktionalen Bereiche der Unternehmung abzielen. In der Untersuchung wird hierbei zwischen den Bereichen Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen, Beschaffung, Produktion, Absatz, Wachstum und Controlling unterschieden.

²¹¹ Die Hauptbefragung schließt die Prebefragung mit ein.

²¹² siehe Anhang 5, Fragebogen

4.1.2 Aufbau und Inhalt des Telefoninterviews

Das standardisierte Telefoninterview besteht aus einigen zentralen Fragen des Gesamtfragebogens.²¹³ Zur Unternehmensstruktur wurden nur die jeweilige Branche und die Mitarbeiterzahl erfragt. Die restlichen Fragen bezogen sich auf die erste Ebene des Hauptfragebogens. Es wurde nach dem Vorhandensein einer Unternehmensstrategie oder -politik bzw. nach den Inhalten der Unternehmenspolitik gefragt. Zusätzlich sollten die Unternehmen angeben, welche Bedeutung sie allgemein einem strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens beimessen.

4.2 Gang der Untersuchung (Durchführung der Datenerhebung)

In diesem Kapitel wird die Durchführung der Datenerhebung beschrieben. Hierzu gehören die Auswahl der Unternehmen, die Prebefragung, die Hauptbefragung und die Kontrollbefragung. Weiterführend wird die Datenerfassung und Aufbereitung erläutert. Abschließend wird zu der Repräsentativität Stellung genommen.

4.2.1 Auswahl der Unternehmen

Die Stichprobe zur empirischen Erhebung sollte ein möglichst genaues Bild unterschiedlicher Branchen der deutschen Ernährungsindustrie wiedergeben. Hierbei ist die Repräsentativität gegeben, wenn über eine Zufallsauswahl eine ausreichend große Stichprobe aus der Grundgesamtheit gezogen und untersucht wird.

Im Vorfeld der Untersuchung standen dem Verfasser bereits Adressen der Industrie- und Handelskammer (IHK) der Bundesländer Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hamburg zur Verfügung. Die Prebefragung (siehe weiter unten) wurde ausschließlich mit Unternehmen aus den IHK-Listen durchgeführt, da anfänglich davon ausgegangen wurde, dass durch die IHK sämtliche aktuellen Adressen der deutschen Ernährungsindustrie zugänglich seien. Dies war nicht der Fall. Viele Adressen und Telefonnummern stimmen nicht mehr. Auch wurden einige Unternehmen zu Branchen der Ernährungsindustrie gezählt, die nicht mehr zur Ernährungsindustrie gezählt werden dürften. Dieser Sachverhalt zwang den Verfasser auf anderem Wege möglichst umfangreiche Adressensammlungen von Unternehmen der Ernährungsindustrie zu bekommen. Alle weiteren Adressen wurden aus unterschiedlichen Quellen des Internets gezogen. Folgende Zusammenstellungen von Lebensmittelherstellern sind in die Stichprobe mit hineingeflossen:

²¹³ siehe Anhang 6, Telefoninterview

Listen von Unternehmen aus allen Branchen der Ernährungsindustrie:

- www.lebensmittelindustrie.de (<http://www.lebensmittelindustrie.de/food.htm>)
- www.naturalproducts.de (<http://www.naturalproducts.de/index1024x768.htm>)
- www.lebensmittelmarken.de
(http://www.lebensmittelmarken.de/Links/Hersteller/body_hersteller.html)

Listen von Unternehmen aus bestimmten Branchen:

- Verband deutscher Fleischwirtschaft (www.v-d-f.de)
- Bundesverband der Deutschen Süßwaren-Industrie e.V. (<http://www.bdsi.de>)
- Verband Deutscher Mineralbrunnen e.V. (www.mineralwasser.com)
- Verband der Deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (www.fruchtsaft.de)
- Informationsbörse Deutscher Molkereien (www.milk.de)

Die Unternehmen der unterschiedlichen Listen wurden um doppelte Nennungen bereinigt und zu einer Gesamtliste zusammengetragen. Aus dieser Gesamtliste wurden die Unternehmen für die Befragungsstichprobe zufällig ausgewählt. Die Adressen der ausgewählten Unternehmen stammen daher überwiegend aus dem Internet. Infolgedessen liegt die Vermutung nahe, dass eine Verzerrung dahingehend vorliegen könnte, dass die Typen von Unternehmen, die eine höhere Internetpräsenz haben, anteilmäßig stärker in der Liste vertreten sind.

Dass eine positive Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Implementierung des Internets besteht, ist von Henderson, Dooley und Akridge für den Agribusiness-Sektor gezeigt worden²¹⁴. Allerdings ist zu diesem Punkt anzumerken, dass auf den Internetlisten auch Unternehmen verzeichnet waren, von denen weder eine eigene Homepage, noch eine E-Mail-Adresse angegeben war.

Ob die erstellte Adressenliste, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, in gewissen Aspekten verzerrt ist, kann von dem Verfasser nicht abgeschätzt werden. Dieses Problem wird jedoch mit Hinblick auf die Untersuchungsbereiche der Arbeit als nicht gravierend eingeschätzt.

4.2.2 Prebefragung

Der erste Fragebogenentwurf umfasste zwölf Seiten. Dabei enthielten drei Seiten Fragen zur Gesamtunternehmung und neun Seiten Fragen zu den funktionalen Bereichen der Unternehmung. Die Datenerhebung begann im März/April 2002 mit einer Prebefragung.

²¹⁴ Henderson, J., Dooley, F. und Akridge, J. (2000), S. 22.
<http://www.agecon.purdue.edu/cab/research/articles/firmstrategyadoption.pdf>. (05.02.2004)

Hierzu wurde der Fragebogen 100 Unternehmen zugeschickt, wobei keine vorherige Kontaktaufnahme mit den Unternehmen erfolgte. Die Fragebögen wurde an die Geschäftsführung adressiert.

Die Rücklaufquote war eher ernüchternd. Insgesamt gab es neun Reaktionen, wovon sechs Unternehmen den Fragebogen ausfüllten, die übrigen drei absagten. Weitere sechs Fragebögen kamen zurück, da die Adresse fehlerhaft war. Die Rücklaufquote dieses ersten Versuchs betrug 6,4 %. Diese niedrige Rücklaufquote veranlasste den Verfasser, alle Unternehmen, die nicht geantwortet hatten, telefonisch zu kontaktieren, um den Grund der Nichtbeantwortung zu erfahren. Dabei stellte sich heraus, dass den meisten Unternehmen der Fragebogen zu umfangreich war oder sich niemand im Unternehmen für die Beantwortung zuständig fühlte. Des Weiteren zeigte sich, dass zehn Unternehmen für die Befragung gar nicht geeignet waren. Sieben Unternehmen waren Handelsunternehmen, die nicht selber produzieren, und drei Unternehmen hatten sich bereits aufgelöst. Die geeigneten Unternehmen wurden gebeten, zumindest den ersten Teil des Fragebogens (3 Seiten) zur Gesamtunternehmung zu beantworten. Dieser Bitte sind sechs Unternehmen nachgekommen. Somit belief sich der Gesamtrücklauf der Prebefragung auf zwölf Antworten, was einer Rücklaufquote von 14,3 % entspricht.

4.2.3 Hauptbefragung

Die Erkenntnisse der Prebefragung sollten für die Hauptbefragung genutzt werden. Der Fragebogen wurde von zwölf auf acht Seiten gekürzt. Hierbei blieb der erste Teil (3 Seiten) unverändert, gekürzt wurde nur im zweiten Teil, den Fragen zu den funktionalen Bereichen. Die Fragen wurden inhaltlich nicht verändert. Es wurden lediglich Fragen gestrichen, so dass die Daten der Prebefragung gemeinsam mit den Daten der Hauptbefragung ausgewertet werden konnten. Zusätzlich wurde der Fragebogen um drei Fragen ergänzt. Entgegen der Prebefragung sind die Unternehmen in der Hauptbefragung zuerst telefonisch kontaktiert worden. Hierbei wurde gefragt, ob die Unternehmen bereit seien, an der Befragung teilzunehmen, und wenn, wer der Ansprechpartner im Unternehmen sei. Erst dann wurde der Fragebogen postalisch verschickt. Die Befragung lief von Juni bis Dezember 2002. Die Befragung dauerte ein knappes halbes Jahr, da die Kontaktaufnahme mit den Unternehmen entsprechende Zeit in Anspruch nahm. Infolgedessen wurden nicht alle Fragebögen gemeinsam sondern zeitlich gestaffelt in Gruppen verschickt.

Insgesamt sind 515 Unternehmen während der Hauptbefragung angerufen worden. Hiervon wollten 66 Unternehmen nicht an der Befragung teilnehmen, weiteren 81 Unternehmen wurde

4. Datenerhebung

der Fragebogen ebenfalls nicht zugeschickt, da entweder die richtige Telefonnummer nicht vorlag, unter den jeweiligen Telefonnummern niemand erreicht wurde, die geforderte Person gerade keine Zeit hatte oder weil die Unternehmen aufgrund ihrer Produktpalette nicht zur Ernährungsindustrie gezählt werden konnten. Insgesamt sind 368 Fragebögen verschickt worden. Hiervon konnte ein Fragebogen nicht zugestellt werden. Reaktionen gab es insgesamt 101. Ein Unternehmen sagte ab, weil es nicht zur Ernährungsindustrie gehört, drei weitere Unternehmen sagten ohne Grund ab und noch mal drei weitere Unternehmen sagten ab, weil sie sich selbst für zu klein hielten. Antworten gab es insgesamt 94. Die Rücklaufquote der in der Hauptbefragung angeschriebenen Unternehmen beträgt daher 25,7 %. Gemeinsam mit der Rücklaufquote aus der Prebefragung beläuft sich die Gesamtrücklaufquote der Befragung auf 23,6 %. Dieses ist ein Ergebnis, das auch in ähnlichen Befragungen erzielt wurde.²¹⁵

Im Schaubild 12 sind der gesamte zeitliche Ablauf, Umfang und die Reaktionen der Pre- und Hauptbefragung abgebildet.

Schaubild 12: Chronologische Abfolge der Datenerhebung

Prebefragung: März/April		
100 Fragebögen verschickt, davon		
▪ 6 Antworten	▪ 3 Absagen	▪ 85 keine Reaktion
	▪ 6 falsche Adresse	
Prebefragung: Mai		
85 Unternehmen angerufen, davon		
▪ 6 Antworten	▪ 10 nicht zulässig	▪ 69 keine Reaktion
Rücklaufquote Prebefragung 14,3 % (12 von 84)		
Hauptbefragung: Juni bis Dezember		
515 Unternehmen angerufen, davon		
▪ 368 Fragebögen verschickt	▪ 11 falsche Telefonnummer	▪ 66 Unternehmen möchten nicht teilnehmen
	▪ 27 nicht erreicht	
	▪ 22 keine Ernährungsindustrie	
	▪ 21 „momentan“ keine Zeit	
▪ 94 Antworten	▪ 1 falsche Adresse	▪ 264 keine Reaktion
	▪ 1 Absage: „Handel“	
	▪ 3 Absagen: „ohne Grund“	
	▪ 3 Absagen: „hält sich für zu klein“	
Rücklaufquote Hauptbefragung: 25,7 % (94 von 366)		
Rücklaufquote Haupt- und Prebefragung: 23,6 % (106 von 450)		

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.4 Kontrollbefragung

Direkt im Anschluss an die Hauptbefragung ist bis Ende Februar 2003 eine Kontrollbefragung mittels kurzer standardisierter Telefoninterviews durchgeführt worden. Zusätzlich zu den Daten, die durch die Telefoninterviews gewonnen wurden, sollte vor allem untersucht

²¹⁵ vgl. Neumann, G. (2003), S. 99, Rücklaufquote: 22 %; Stockmeyer, B. (2003), S. 112, Rücklaufquote: 21,5 %. Beide Befragungen bezogen sich auf Unternehmen aller Größenklassen der Ernährungsindustrie.

werden, inwieweit in der Hauptbefragung eine Verzerrung hinsichtlich der antwortenden Unternehmen vorliegt.

Für die Kontrollbefragung wurden alle 264 Unternehmen, die in der Hauptbefragung keine Reaktion gezeigt hatten, telefonisch kontaktiert. Es wurde darauf geachtet, dass das Telefoninterview mit Personen des Managements, der Geschäftsleitung oder Bereichsleitung geführt wurde. Insgesamt wurde mit 103 Unternehmen ein Interview durchgeführt. Dies entspricht einer Beteiligung von 39 %. Das ist ein sehr guter Rücklauf und spricht für die Erhebungsmethode des Telefoninterviews. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen wollte am Telefoninterview nicht teilnehmen. Hierbei war, neben der generellen Ablehnung, der häufigste Ablehnungsgrund, dass Befragungen nur schriftlich bearbeitet werden. In den meisten Unternehmen war die entsprechende Kontaktperson zur Zeit des Anrufes aus unterschiedlichen Gründen nicht zu sprechen. Diese Unternehmen wurden dann nur noch ein zweites Mal angerufen, sofern ein fester Anruftermin mit der Kontaktperson abgesprochen wurde. Die Antwortquote hätte also bei intensiveren Bemühungen des Verfassers noch höher ausfallen können.

4.2.5 Datenerfassung und -aufbereitung

Alle Fragebögen wurden zunächst dahingehend geprüft, ob sie die Anforderungen zur Teilnahme an der Auswertung erfüllen, d.h. ob sie der Grundgesamtheit zugerechnet werden können. Zwei Fragebögen sind unberücksichtigt geblieben, da die betroffenen Unternehmen nicht zur Ernährungsindustrie zählten. Die Daten der verwertbaren Fragebögen wurden nach einem zuvor festgelegten Eingabeschema²¹⁶ im Tabellenkalkulationsprogramm Excel erfasst und auf Eingabefehler überprüft. Anschließend wurde eine Überprüfung der einzelnen Fragen hinsichtlich fehlender Werte durchgeführt. Fehlende Werte können in unterschiedlicher Weise auftreten, z.B. kann das Auftreten von fehlenden Werten in Abhängigkeit zu bestimmten Merkmalen der Untersuchungsgegenstände stehen. Idealerweise ist das Auftreten von

²¹⁶ Das Eingabeschema enthielt für alle Antwortmöglichkeiten des Fragebogens, bis auf die offenen Fragen, bestimmte Ziffern. Wurden bei einigen Fragen mehrere Kreuze gesetzt, so wurde entweder eine neue Ziffer ins Eingabeschema als Kombinationsantwort hinzugenommen oder die Kombinationsantwort wurde nach bestimmten Regeln den vorhandenen Ziffern zugeordnet. Eines dieser beiden Verfahren ist jeweils durchgängig für jede Frage beibehalten wurden. Hierzu zwei Beispiele: Wurden bei der Frage nach den Materialbezügen mehrere Kreuze, z.B. bei Landkreis und Bundesland, gesetzt, so wurde immer die Ziffer des großräumigeren Bereiches erfasst. Wurden bei der Frage nach der Preisgestaltung mehrere Kreuze, z.B. bei Preise richten sich nach den Kosten und in Anlehnung an die Konkurrenz, gesetzt, so wurde für diese Kombination eine neue Ziffer dem Eingabeschema hinzugefügt, soweit dieselbe Kombination nicht schon früher aufgetreten war.

fehlenden Werten jedoch zufallsbedingt.²¹⁷ In Befragungen werden acht verschiedene Kategorien unterscheiden, die als Ursache für fehlende Werte in Frage kommen können.²¹⁸

1. fehler- bzw. mangelhaftes Untersuchungsdesign,
2. Antwortverweigerung bei einer Befragung,
3. mangelndes Wissen des Befragten,
4. Übersehen von Fragen,
5. Motivationsprobleme bei einer Befragung oder Beobachtung,
6. Unaufmerksamkeit des Beobachters,
7. Unvollständigkeit von Sekundärdaten und
8. Fehler bei der Codierung und Übertragung der Daten.

Inwieweit welche Fehlerquellen für die Fehlstellen der Datenerhebung verantwortlich sind, ist schwer abzuschätzen. Bis auf einige Fragen zu den funktionalen Bereichen, in denen die fehlenden Werte höchstwahrscheinlich durch eine missverständliche Fragestellung hervorgerufen wurden, sind bei keiner der übrigen Fragen eine unerwartet hohe Anzahl von fehlenden Werten aufgetreten. „Sensiblere“ Fragen wurden, wie im Vorfelde erwartet, von relativ wenigen Unternehmen beantwortet. So haben im Hinblick auf die Unternehmensgröße zehn Unternehmen keine Angaben zu ihrem Umsatz gemacht, jedoch nur ein Unternehmen keine Angaben über die Anzahl der Beschäftigten gegeben. Einige fehlende Werte konnten durch öffentlich zugängliche Informationen, wie z.B. Daten von Unternehmenswebseiten, nachgetragen werden. Die übrig gebliebenen fehlenden Werte wurden mit einer extra Kennziffer versehen, die bei der Einlesung in das Statistikprogramm SPSS als „missing value“ definiert wurde. Abschließend ist eine Prüfung der Antworten auf inhaltliche Konsistenz und Plausibilität mittels deskriptiver Analysen wie Summenbildung und Kreuztabellierung durchgeführt worden. Die durch die Konsistenzprüfung aufgedeckten falschen Angaben wurden ebenfalls zu „missing values“ umcodiert und bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Die Daten der Telefoninterviews und der Webseitenanalyse sind in der zuvor beschriebenen Weise entsprechend ebenfalls in Excel und SPSS erfasst worden.

4.2.6 Repräsentativität

In der vorliegenden Arbeit waren es vor allem zwei Punkte, die sich verzerrend auf die Ergebnisse auswirken können. Diese lagen zum einen im Auswahlverfahren der Unternehmen

²¹⁷ Vgl. Mueller (2002), S. 115–116

²¹⁸ vgl. Bankhofer, U., Praxmarer, S. (1998), S. 109

durch den Verfasser und zum anderen im Antwortverhalten der angeschriebenen Unternehmen. Auf die Repräsentativität bezüglich der Auswahl der Unternehmen ist bereits weiter oben im Kapitel 4.2.1 eingegangen worden. An dieser Stelle wird auf das Antwortverhalten der Unternehmen Bezug genommen. Liegen im Antwortverhalten systematische Verzerrungen vor, können sie die Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit und die Verallgemeinerung von Befunden einschränken. Dieses ist beispielsweise gegeben, wenn ein Unternehmenstyp bereitwilliger antwortet als ein anderer.

Wie hoch die Rücklaufquoten für die einzelnen Branchen der Ernährungsindustrie sind, kann leider nicht errechnet werden, da die Adressenliste der angeschriebenen Unternehmen keine Branchenzugehörigkeit beinhaltet. Eine geringere Rücklaufquote in bestimmten Branchen setzt in der Untersuchung jeweils nur die Aussagekraft bezüglich der Gruppe, die relativ weniger geantwortet hat als die übrigen, herab. Gleiches gilt für andere Ausprägungen, wie z.B. Rechtsform oder Unternehmensgröße. Die antwortenden Unternehmen decken jedoch ein breites Spektrum an unterschiedlichen Unternehmenstypen in Bezug auf Branche, Rechtsform, Größe, Konzernzugehörigkeit u.s.w. ab, so dass diesbezüglich vergleichende Aussagen getroffen werden können.

Die Hauptbefürchtungen des Verfassers lagen eher darin, dass ein Fragebogen zum Thema „Stand des strategischen Verhaltens in KMU der deutschen Ernährungsindustrie“ eher von Unternehmen bearbeitet wird, in denen strategische Fragen eine größere Rolle spielen oder die ein eigenes Interesse in dieser Richtung verfolgen.

Um diese These zu überprüfen, ist eine Kontrollbefragung durchgeführt worden. In der Kontrollbefragung wurden den Unternehmen, die nicht geantwortet hatten, ganz bestimmte Fragen aus dem Fragebogen wiederum gestellt. Die wohl wichtigste ist die Frage zur Selbsteinschätzung bezüglich der Existenz einer Unternehmensstrategie im eigenen Unternehmen. In der Hauptbefragung waren es 9,5 % (n = 105) der Unternehmen, die diese Frage verneinten. In der Kontrollbefragung waren es 17,5 % (n = 103) der Unternehmen, die diese Frage verneinten. Daher ist eine gewisse Verzerrung in die vom Autor vorhergesehene Richtung zu vermuten. Denn es sind fast doppelt so viele Unternehmen in der Kontrollbefragung, die von sich behaupten, keine Unternehmensstrategie zu haben, wie in der Hauptbefragung. Bei einem Vergleich der Ergebnisse der Haupt- mit der Kontrollbefragung muss jedoch berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Datenerhebungsverfahren angewandt wurden. Die beiden Stichproben sind mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf Unabhängigkeit überprüft worden. Hierbei wurde keine signifikante Abhängigkeit zwischen den beiden Gruppen festgestellt. Die eventuell vorliegende Verzerrung wird jedoch vom

Verfasser als akzeptabel angesehen. In den übrigen Fragen zu den Inhalten der Unternehmensstrategie stimmen die Antworten der Unternehmen der Hauptbefragung besser mit den Antworten der Unternehmen der Kontrollbefragung überein.²¹⁹ Es wird daher davon ausgegangen, dass die innerbetriebliche Ausrichtung der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, repräsentativ für die nicht teilnehmenden Unternehmen ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Aussagekraft der einzelnen Antworten ist, dass die Fragen zum „strategischen Verhalten“ auch von Personen, die mit diesem Bereich vertraut sind, beantwortet werden. Dieses ist im vorliegenden Fall durch Personen der oberen Führungsebenen gegeben, da strategische Ausrichtungen von der obersten Unternehmensleitung ausgehen sollten. In der Kontrollbefragung wurde vom Interviewer darauf geachtet, dass ein repräsentativer Interviewpartner befragt wurde. Gemäß der Eintragungen auf dem Fragebogen wurden diese von folgenden Personen bearbeitet (siehe Tabelle 22):

Tabelle 22: Funktion der antwortenden Personen

Funktion der antwortenden Person	% (Anzahl)
Inhaber und zugleich Geschäftsführer	21,9 % (23)
Inhaber	3,8 % (4)
Geschäftsführer	37,1 % (39)
Andere Funktion	37,1 % (39)

Quelle: Eigene Darstellung (n=105)

Inhaber und Geschäftsführer sind in Bezug auf strategische Fragen als geeignet anzusehen. Zu bedenken bleibt, dass Personen der Geschäftsführung gewohnt sind, gewisse Aufgaben an andere Personen zu delegieren. Inwieweit die bearbeiteten Fragebögen von zweiten Personen im Namen des jeweiligen Geschäftsführers ausgearbeitet wurden, kann nicht abgeschätzt werden.

Der Personenkreis, der eine andere Funktion inne hat, setzt sich wie folgt zusammen: Jeweils ein QM-Beauftragter, stellvertretender Werksleiter, Niederlassungsleiter, Direktor Business Development, Vorstandsmitglied, Manager und 18 Bereichsleiter. Die Bereichsleiter teilen sich auf in sechs Marketingleiter, vier Finanz- und kaufmännische Leiter, drei Controlling- und IT-Leiter, zwei Produktionsleiter, zwei Verkaufsleiter und ein Leiter Betriebswirtschaft. Bei diesen Personen kann davon ausgegangen werden, dass sie aufgrund ihres Aufgabenbereichs im Unternehmen über die Ausprägung des strategischen Managements bewusst oder unbewusst informiert sind. Des Weiteren zählen zu den sonstigen Positionen noch fünf Assistenten der Geschäftsführung, eine Verwaltungsperson und zwei Personen, die

²¹⁹ vgl. dazu Kapitel 5.2.1

keine Angaben über ihre Position im Unternehmen gemacht haben. Über diese letztgenannten Personen kann nicht mit Bestimmtheit davon ausgegangen werden, dass sie über das strategische Verhalten ihres Unternehmens informiert sind.

Insgesamt wird die Güte der Antworten als recht gut eingestuft, da der größte Teil der antwortenden Personen aus den oberen Führungsebenen der Unternehmen stammt.

5. Empirische Ergebnisse

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Grundlagen, die Forschungskonzeption und die Datenerhebung der Untersuchung erläutert wurden, folgen im fünften Kapitel sämtliche empirische Ergebnisse. Dazu wird in Kapitel 5.1 einleitend die Struktur der untersuchten Stichprobe beschrieben. Die in der Forschungskonzeption diskutierten strategischen Kriterien werden in Kapitel 5.2 jeweils sowohl einzeln als auch zu einem Strategiewert zusammengefasst ausgewertet. Zusätzlich werden die Befragungsergebnisse bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen dargestellt.

5.1 Struktur der Stichprobe

In diesem Kapitel wird die Struktur der antwortenden Unternehmen beschrieben. Soweit das entsprechende Strukturkriterium auch in der Kontrollbefragung abgefragt wurde, sind diese Angaben ebenfalls dargestellt.²²⁰ Insgesamt stehen für die empirische Auswertung 105 Datensätze aus der Hauptbefragung und 103 Datensätze aus der Kontrollbefragung zur Verfügung. In der Tabelle 23 ist die Branchenverteilung in der Stichprobe der Unternehmen der Haupt- und Kontrollbefragung abgebildet.

²²⁰ Wenn die entsprechenden Informationen sowohl in der Haupt-, als auch in der Kontrollbefragung erhoben wurden, ist die jeweilige Befragung im Schaubild bzw. in der Tabelle mit angegeben. Wenn keine Befragung extra angegeben ist, handelt es sich immer um die Hauptbefragung.

Tabelle 23: Branchenverteilung der Stichprobe (Haupt- und Kontrollbefragung)

Branche	Haupt- befragung	Kontroll- befragung
Schlachten und Fleischverarbeitung	16,2 % (17)	14,6 % (15)
Fischverarbeitung	4,8 % (5)	2,9 % (3)
Obst- und Gemüseverarbeitung	5,7 % (6)	4,9 % (5)
Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	5,7 % (6)	11,7 % (12)
Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	1,9 % (2)	0,0 % (0)
Milchverarbeitung	11,4 % (12)	8,7 % (9)
Herstellung von Speiseeis	1,0 % (1)	0,0 % (0)
Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	1,0 % (1)	0,0 % (0)
Herstellung von Backwaren	2,9 % (3)	5,8 % (6)
Herstellung von Dauerbackwaren	1,9 % (2)	1,9 % (2)
Herstellung von Süßwaren	5,7 % (6)	5,8 % (6)
Herstellung von Teigwaren	1,0 % (1)	0,0 % (0)
Verarbeitung von Tee und Kaffee	1,9 % (2)	1,0 % (1)
Herstellung von Würzen und Soßen	3,8 % (4)	1,9 % (2)
Herstellung von Spirituosen	2,9 % (3)	2,9 % (3)
Herstellung von Wein und sonstigen Weinen	6,7 % (7)	1,9 % (2)
Brauerei	7,6 % (8)	7,8 % (8)
Mineralbrunnen, Herstellung von Erfrischungsgetränken	9,5 % (10)	20,4 % (21)
Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln	8,6 % (9)	7,8 % (8)

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung n=105; Kontrollbefragung n=103)

Betrachtet man die Haupt- und Kontrollbefragung zusammen, so sind die Branchen Schlachten und Fleischverarbeitung, die Getränkeherstellung, die Milchverarbeitung und die Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln im Datensatz am stärksten vertreten.²²¹

Das Anteilsverhältnis der antwortenden Unternehmen in der Haupt- sowie in der Kontrollbefragung unterscheidet sich deutlich von dem Verhältnis der Unternehmen in den Branchen der gesamten deutschen Ernährungsindustrie.²²² So zählen beispielsweise in der gesamten deutschen Ernährungsindustrie ca. 43 % aller Unternehmen zur am stärksten vertretenen Branchenklasse 15.81 „Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)“, in der Hauptbefragung sind es nur 2,9 % bzw. nur 5,8 % in der Kontrollbefragung. Es ist zu vermuten, dass Bäckereibetriebe in der erstellten und verwendeten Unternehmensliste stark unterrepräsentiert waren.²²³ Die Vermutung, dass die verwendete Unternehmensliste nicht das tatsächliche Verhältnis der Unternehmen in den jeweiligen Branchen widerspiegelt, scheint sich im Vergleich der absoluten Zahlen der Antworten in den jeweiligen Branchen zwischen der Haupt und Kontrollbefragung zu bestätigen. Es sind größere Unterschiede in der Anzahl der antwortenden Unternehmen nur bei „Mineralbrunnen, Herstellung von

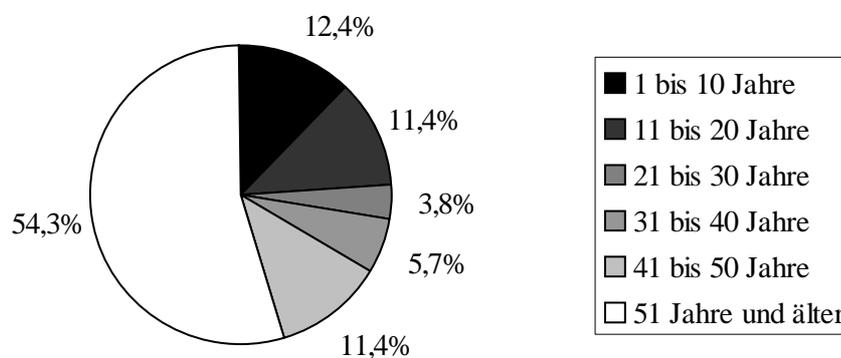
²²¹ vgl. Stockmeyer, B. (2002), S. 109–115: Stockmeyer hat ebenfalls eine branchenübergreifende Befragung in der Ernährungsindustrie durchgeführt. Seine Adressenbasis (1306 Unternehmen) spiegelte nach seinen Angaben, bis auf eine vermutete Verzerrung hin zur Milchindustrie, im wesentlichen die Branchenstruktur der gesamten Ernährungsindustrie wieder. Bei einem Rücklauf von 21,5% verzeichnete er ebenfalls die anteilig häufigsten Antworten in der Milchverarbeitung (33%), dem sonstigen Ernährungsgewerbe (25%) und der Getränkeherstellung (20%).

²²² vgl. hierzu den Aufbau der Ernährungsindustrie in Kapitel 2.2.2

²²³ vgl. hierzu die Auswahl der Unternehmen in Kapitel 4.2.1

Erfrischungsgetränken“ und „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“ zu verzeichnen. Deshalb wird vermutet, dass das Branchenverhältnis der Tabelle relativ genau das Branchenverhältnis der Unternehmen der verwendeten Unternehmensliste widerspiegelt. Folglich können Rückschlüsse aus den Ergebnissen der Befragung nur unter dem zuvor angesprochenem Vorbehalt auf die gesamte Ernährungsindustrie übertragen werden. In dem nachfolgenden Schaubild 13 ist der Altersaufbau der Unternehmen der Hauptbefragung wiedergegeben.

Schaubild 13: Altersaufbau der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung (n=105)

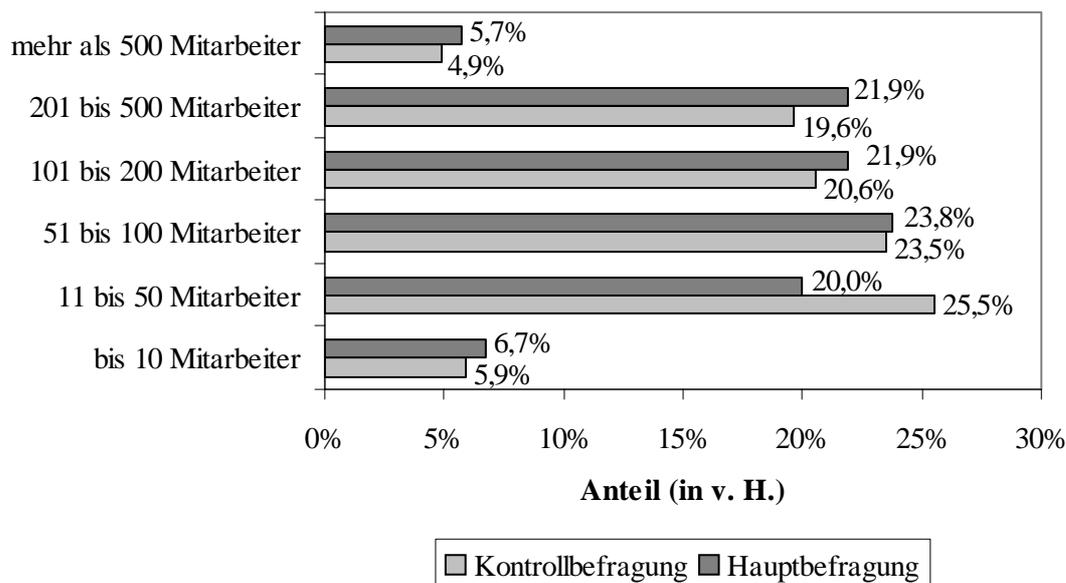
Über die Hälfte der Unternehmen existieren länger als 50 Jahre. Dies scheint ein repräsentatives Bild zu sein, da die Unternehmensgründungen im Bereich des Ernährungsgewerbe in den letzten Jahren beständig zurückgegangen sind.²²⁴

60,4 % der Unternehmen der Hauptbefragung hatten nur eine Betriebsstätte. Von den restlichen Unternehmen hatten 15,8 % mehr als eine Betriebsstätte im selben Bundesland, 19,8 % hatten Betriebsstätten in mehreren Bundesländern und 4 % hatten weitere Betriebsstätten im Ausland.

Die Unternehmensgröße wurde in der vorliegenden Untersuchung zum einen am Kriterium der Mitarbeiterzahl und zum anderen am Unternehmensumsatz gemessen. In dem folgenden Schaubild sind die Unternehmen der Haupt- und Kontrollbefragung nach unterschiedlichen Mitarbeitergrößenklassen aufgeteilt.

²²⁴ vgl. Creditreform (1997 – 2001): (Unternehmensentwicklung 97 bis 99) Insolvenzen Neugründungen Lösungen.

Schaubild 14: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterklassen



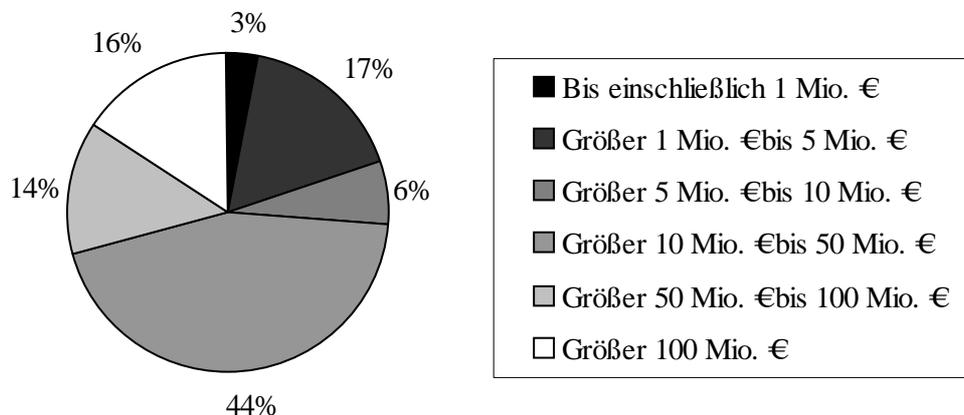
Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung: n=105; Kontrollbefragung: n=102)

Die prozentuale Verteilung der Unternehmen hinsichtlich der Größenklassen der Haupt- und der Kontrollbefragung ist relativ ähnlich, was für die Repräsentativität der Stichprobe spricht. Die Hauptbefragung hat einen Mittelwert von 243 Mitarbeitern mit einer Standardabweichung von 449,59 Mitarbeitern. Die Kontrollbefragung hat einen Mittelwert von 172 Mitarbeitern mit einer Standardabweichung von 258,56 Mitarbeitern. Die Unternehmen der Hauptbefragung sind im Mittel um 70 Mitarbeiter größer, weisen jedoch auch eine größere Streuung auf. Unterschiedliche Institutionen zählen Unternehmen bis zehn Mitarbeitern zu den Mikrounternehmen. Diese Größe weisen in der Hauptbefragung 6,7 % der Unternehmen und in der Kontrollbefragung 5,9 % der Unternehmen auf. In der vorliegenden Untersuchung werden sie zu den KMU gerechnet. Nicht zu den KMU zählen in der Hauptbefragung 5,7 % und in der Kontrollbefragung 4,9 % der Unternehmen. Diese Großunternehmen werden in den Analysen, die sich speziell auf das Verhalten der KMU beziehen, nicht berücksichtigt.²²⁵

Die Verteilung der Unternehmen der Hauptbefragung auf die unterschiedenen Umsatzgrößenklassen ist im folgenden Schaubild 15 dargestellt.

²²⁵ Die Branchenzugehörigkeit der Großunternehmen der Hauptbefragung ist wie folgt: Fleischverarbeitung (2); Milchverarbeitung (1); Speiseeis (1); Brauerei (1); Sonstige (1). In der Kontrollbefragung ist sie folgendermaßen: Fleischverarbeitung (1); Fischverarbeitung (1); Obst- und Gemüseverarbeitung (1); Backwaren (1); Brauerei (1).

Schaubild 15: Unternehmensgröße nach Umsatz in der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung (n=95)

Im Gegensatz zum Größenkriterium der Mitarbeiterzahl waren weniger Unternehmen bereit ihren durchschnittlichen Umsatz der letzten Jahre anzugeben. Zehn Unternehmen machten keine Angaben zu ihrem Umsatz. Die antwortenden Unternehmen hatten einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 176,43 Mio. Euro mit einer Standardabweichung von 949,84 Mio. Euro. Zu den kleinen Unternehmen zählen in vielen Definitionen Unternehmen bis 1 Mio. Euro Umsatz. Dieses sind in der Stichprobe 3 % der Unternehmen. Zu den Großunternehmen zählen bei Anwendung des Umsatzgrößenkriteriums 30 % der Unternehmen. Es sind mehr Unternehmen, die auf der Basis des Kriteriums Umsatz zu den Großunternehmen zählen, als durch das Kriterium Mitarbeiterzahl.²²⁶ Dieser Sachverhalt wurde in Kapitel 2.2.2 für die ganze Ernährungsindustrie anhand von Zahlen des statistischen Bundesamtes erläutert. Zwischen den beiden Größenkriterien Anzahl an Mitarbeitern und dem erzielten Umsatz besteht ein erwarteter positiver Zusammenhang. Die Korrelation zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und dem Umsatz erreicht für die Stichprobe einen Spearman- ρ -Wert von 0,762 und ist auf dem 0,01-Niveau signifikant.

Lediglich ein Unternehmen der Stichprobe hat nicht angegeben, ob es ein Familienunternehmen bzw. ein Tochterunternehmen ist. 69,2 % der Unternehmen sind Familienunternehmen. 17,3 % der Unternehmen sind Tochterunternehmen in einem Konzern. Der Chi-Quadrat-Test weist eine deutliche Abhängigkeit (0,01 Signifikanzniveau) zwischen

²²⁶ Die Branchenzugehörigkeit der Großunternehmen der Hauptbefragung ist wie folgt: Fleischverarbeitung (4); Fischverarbeitung (3); pflanzliche und tierische Öle und Fette (1); Milchverarbeitung (8); Speiseeis (1); Süßwaren (1); Teigwaren (1); Würzen und Soßen (1); Spirituosen (1); Wein (2); Brauerei (1); Sonstige (1).

5. Empirische Ergebnisse

den Ausprägungen Familienunternehmen und Tochterunternehmen aus. Die Familienunternehmen sind zumeist keine Tochterunternehmen und umgekehrt ($r^2 = -0,621$). Beide Ausprägungen korrelieren mit der Unternehmensgröße in unterschiedlichen Richtungen. Familienunternehmen sind negativ und Tochterunternehmen positiv mit der Unternehmensgröße korreliert (siehe Tabelle 24).

Tabelle 24: Zusammenhänge zu Familien- und Tochterunternehmen

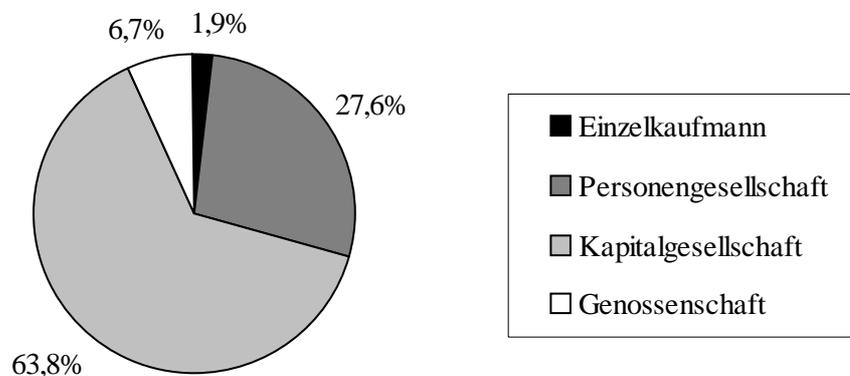
Faktor	Spearman	Fälle
<i>Familienunternehmen</i>		
Mitarbeiterzahl	-0,319**	104
Umsatz	-0,491**	94
<i>Tochterunternehmen</i>		
Mitarbeiterzahl	0,232*	104
Umsatz	0,346**	94

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung (n=104)

Bei den Rechtsformen dominieren die Kapitalgesellschaften vor den Personengesellschaften, den Genossenschaften und den Einzelkaufleuten (siehe Schaubild 16).

Schaubild 16: Rechtsformen in der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung (n=105)

Die häufigsten Rechtsform ist die GmbH (55), gefolgt von der GmbH & Co. KG (26), der AG (7), der e.G. (7), der GmbH & Co. (4), der OHG (2), des Einzelkaufmanns (2), der GmbH & Co. AG (1) und der KG (1). Von den sieben Genossenschaften zählen sechs zur Branche der Milchverarbeitung. Die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens gibt Auskunft über die Kapitalherkunft und die Haftung für den Fall der Insolvenz.

5. Empirische Ergebnisse

In den nachfolgenden Tabellen sind die Anzahl der unterschiedenen Führungsebenen (siehe Tabelle 25), die jeweilige Anzahl an Führungskräften in der Geschäftsführung (siehe Tabelle 26) und die Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (siehe Tabelle 27) der antwortenden Unternehmen wiedergegeben.

Tabelle 25: Anzahl der unterschiedenen Führungsebenen

Anzahl der im Unternehmen unterschiedenen Führungsebenen	Anzahl der Unternehmen
1	8,6 % (9)
2	41,0 % (43)
3	29,5 % (31)
4	10,5 % (11)
5	1,9 % (2)

Quelle: Eigene Darstellung (n=96)

Die meisten Unternehmen der Stichprobe unterscheiden zwischen zwei Führungsebenen, gefolgt von drei und vier unterschiedenen Führungsebenen. 8,6 % der Unternehmen weisen nur eine Führungsebene auf.

Tabelle 26: Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung (GF)

Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung	Anzahl der Unternehmen
1	23,8 % (25)
2	43,8 % (46)
3	19,0 % (20)
4	7,6 % (8)
5	1,9 % (2)
6 und mehr	3,8 % (4)

Quelle: eigene Darstellung (n=105)

Am häufigsten befinden sich zwei Führungskräfte in der Geschäftsführung. Am zweithäufigsten weist das Unternehmen nur eine Person und am dritthäufigsten drei Personen in der Geschäftsführung auf.

Tabelle 27: Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (FE)

Anzahl Führungskräfte in der zweiten Führungsebene	Anzahl der Unternehmen
0	8,7 % (9)
1	6,8 % (7)
2	12,6 % (13)
3	13,6 % (14)
4	10,7 % (11)
5	12,6 % (13)
6	3,9 % (4)
7	1,9 % (2)
8	9,7 % (10)
9	1,9 % (2)
10	6,8 % (7)
11 bis 15	6,8 % (7)
16 und mehr	3,9 % (4)

Quelle: Eigene Darstellung (n=103)

In Bezug auf die Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene fällt die Streuung der Antworten erwartungsgemäß breiter aus.

Die Anzahl der im Unternehmen unterschiedenen Führungsebenen, die Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung und die Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene sind in der Stichprobe mit der Unternehmensgröße korreliert (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Zusammenhänge zur Anzahl der Führungsebenen, Führungskräfte in der GF und Führungskräfte in der zweiten FE

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Anzahl Führungsebenen</i>		
Mitarbeiterzahl	0,614**	96
Umsatz	0,548**	88
<i>Führungskräfte in der Geschäftsführung</i>		
Mitarbeiterzahl	0,301**	105
Umsatz	0,316**	95
<i>Führungskräfte in der zweiten Führungsebene</i>		
Mitarbeiterzahl	0,570**	103
Umsatz	0,685**	94

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Es fällt auf, dass die Anzahl der Führungsebenen und die Anzahl der Führungskräfte in der zweiten Führungsebene stärker mit den Unternehmensgrößenkriterien korrelieren als die Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung. Dieses mag daran liegen, dass zumeist relativ wenig Führungskräfte in der Geschäftsführung tätig sind, gleichgültig ob es sich um ein großes oder kleines Unternehmen handelt.

5.2 Strategisches Verhalten in den untersuchten Unternehmen

Das folgende Kapitel ist der Hauptteil der empirischen Auswertung. Zunächst werden in Kapitel 5.2.1 die Befragungsergebnisse zu den unterschiedenen strategischen Kriterien dargestellt und auf bivariate Zusammenhänge mit den Kriterien zur Unternehmensstruktur untersucht. Im anschließenden Kapitel 5.2.2 werden dann die Befragungsergebnisse zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche dargestellt und auf Zusammenhänge mit den strategischen als auch den Unternehmensstrukturkriterien analysiert. In Kapitel 5.2.3 werden die mittels Nutzwertanalyse errechneten Strategiewerte dargestellt und auf bivariate und multivariate Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den unterschiedlichen Aspekten der funktionalen Bereiche hin ausgewertet.

5.2.1 Strategische Kriterien in der Stichprobe

Die strategischen Kriterien werden getrennt nach den in der Forschungskonzeption unterschiedenen Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung ausgewertet. Dabei werden der Vollständigkeit halber einige Befragungsergebnisse präsentiert, die nicht in die Errechnung der Strategiewerte eingeflossen sind. Zum Bereich Unternehmensstrategie werden zusätzlich einige Vergleichsergebnisse aus der Kontrollbefragung vorgestellt. Diese sind immer gesondert als Kontrollbefragung gekennzeichnet.

5.2.1.1 Strategische Kriterien zur Unternehmensstrategie

Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Als erstes Kriterium wird untersucht, welche Unternehmen sich selbst als „strategisch“ einstufen. Dies geschieht anhand einer einfachen Selbsteinschätzung. Die befragten Unternehmen wurden gebeten anzugeben, ob in ihrem Unternehmen eine Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik vorhanden ist (siehe Tabelle 29).

Tabelle 29: Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Unternehmensstrategie, -politik	Hauptbefragung	Kontrollbefragung
Nein	9,5 % (10)	17,5 % (18)
Ja	90,5 % (95)	82,5 % (85)

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung n=105; Kontrollbefragung n=103)

In der Hauptbefragung gaben 90,5 % der Unternehmen an, eine Unternehmensstrategie zu haben. In der Kontrollbefragung sind es nur 82,5 % der Unternehmen. Die Ergebnisse der Haupt- und Kontrollbefragung weisen hinsichtlich der Selbsteinschätzung zum Vorhandensein einer Unternehmensstrategie einen prozentualen Unterschied von 8 % auf.²²⁷ Beide Erhebungen verdeutlichen, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen von sich behauptet, eine Unternehmensstrategie zu haben. Dieses Ergebnis einer Selbsteinschätzung deckt sich mit den Ergebnissen aus anderen Branchen.²²⁸ Alle zehn Unternehmen der Hauptbefragung, die von sich behaupten keine Unternehmensstrategie zu haben, zählen sowohl nach dem Größenkriterium der Mitarbeiter als auch nach dem Umsatz zu den KMU. In der Kontrollbefragung ist der Umsatz nicht erhoben worden. Auch hier

²²⁷ Auf die Frage, ob in der Hauptbefragung eine Verzerrung zugunsten der sich selbst als „Strategen“ einstufenden Unternehmen vorliegt, ist in dem Kapitel 4.2.6 bereits eingegangen worden.

²²⁸ vgl. Leitner, K.-H. (2001), S. 121: Leitner befragte 2001 österreichische Unternehmen der Branchengruppierungen Holz/Möbel, Chemie/Kunststoff und Metall/Maschinen auf Vorhandensein einer Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie. In dieser Untersuchung wurden die Begriffe nicht synonym verwendet: Eine mündlich oder schriftlich festgehaltene Unternehmensstrategie hatten 90 % der Unternehmen, eine Unternehmenspolitik hingegen 84 % der Unternehmen.

zählen alle 18 Unternehmen, die von sich behaupten keine Unternehmensstrategie zu haben nach dem Größenkriterium der Mitarbeiter zu den KMU. Von den sich selbst als „Nichtstrategen“ betitelnden Unternehmen hat das größte Unternehmen der Hauptbefragung 175 Mitarbeiter, bzw. das größte Unternehmen der Kontrollbefragung 250 Mitarbeiter.

Die Korrelationsanalyse zwischen der Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie und den erhobenen Kriterien zur Unternehmensstruktur erbrachte folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 30):

Tabelle 30: Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie/-politik

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,199*	102
Mitarbeiterzahl (Hauptbefragung)	0,216*	105
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,252*	102
Mitarbeitergrößenklassen (Hauptbefragung)	0,218*	105

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf das Unternehmensgrößenkriterium Mitarbeiter bestehen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zur Selbsteinschätzung auf die Existenz einer Unternehmensstrategie. Dieses kann u.a. daran liegen, dass für eine statistische Analyse auf Zusammenhänge bezüglich mehrerer nominaler Ausprägungen, wie z.B. die Rechtsformen, 10 Unternehmen in einer der zwei Ausprägung der Selbsteinschätzung zu wenig sind. Statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Selbsteinschätzung und der Unternehmensgröße bestehen lediglich hinsichtlich des Größenkriteriums Mitarbeiter, nicht aber bezüglich der übrigen Kriterien. Sowohl für die Hauptbefragung als auch für die Kontrollbefragung ist es eine sehr geringe Korrelation. Damit extreme Unterschiede in der Mitarbeiterzahl zwischen den Unternehmen nicht so stark auf den Korrelationskoeffizient auswirken, ist eine Rechnung mit Mitarbeitergrößenklassen ebenfalls durchgeführt worden.²²⁹ Die Korrelationskoeffizienten verändern sich hierdurch jedoch nur unwesentlich. Es sind also nicht unbedingt nur die größeren Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen.

Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Auf die Frage, ob die zuvor angesprochene Unternehmensstrategie im Unternehmen schriftlich festgelegt wird oder ob sie lediglich mündlich kommuniziert wird, zeigte sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 31):

²²⁹ Die Einteilung in Mitarbeitergrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: 1 bis 10, 11 bis 50, 51 bis 200, 201 bis 500 und größer 500 Mitarbeiter.

Tabelle 31: Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Formulierungsform	Hauptbefragung % (n)	Kontrollbefragung % (n)
Mündlich	24,2 % (23)	31,3 % (26)
Schriftlich	70,5 % (67)	34,9 % (29)
Beides	5,3 % (5)	33,7 % (28)

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung n=95; Kontrollbefragung n=83)

Die Kontrollbefragung bestätigt die Hauptbefragung. Weniger als ein Drittel der Unternehmen, die überhaupt nach einer eigenen Einschätzung eine Unternehmensstrategie festlegen, formulieren diese ausschließlich mündlich. Die schriftliche Formulierungsform überwiegt eindeutig.²³⁰

In der Kontrollbefragung haben relativ mehr Unternehmen als in der Hauptbefragung angegeben, dass die Formulierungsform sowohl mündlich als auch schriftlich festgehalten wird. Dieser Unterschied wird der Befragungsform zugeschrieben. Denn im Telefoninterview haben die Befragten zumeist den Interviewer gefragt, ob sie sowohl mündlich als auch schriftlich angeben könnten. Diese Rückfragemöglichkeit war für die Teilnehmer der schriftlichen Befragung nicht möglich. Hieraus lässt sich jedoch auch schließen, dass in der Handhabung und Kommunikation zumeist nicht klar getrennt werden kann, ob eine Unternehmensstrategie ausschließlich mündlich oder ausschließlich schriftlich formuliert und festgehalten wird. Eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie sollte, damit sie wirklich bei allen Beteiligten richtig aufgenommen wird, ebenfalls mündlich kommuniziert werden.

Für die Korrelationsanalyse zwischen der Formulierungsform und den Kriterien zu Unternehmensstruktur sind die Unternehmen die „beides“ angegeben hatten zu den „schriftlichen“ dazugerechnet worden. Der Verfasser geht davon aus, dass es die wesentlicheren Aspekte der Unternehmensstrategie sind, die schriftlich festgehalten werden. Diese Zusammenfassung erlaubt die Errechnung des Spearman-Korrelationskoeffizienten.

Die Zusammenhänge zwischen der schriftlichen Formulierungsform der Unternehmensstrategie und den strukturellen Ausprägungen der Unternehmen sind in der nachfolgenden Tabelle 32 wiedergegeben:

²³⁰ vgl. Leitner, K.-H. (2001), S. 121: Leitner befragte 2001 österreichische Unternehmen der Branchengruppierungen Holz/Möbel, Chemie/Kunststoff und Metall/Maschinen nach der Formulierungsform der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik: 26,2 % mündlich, 73,8 % schriftlich; Unternehmensstrategie: 51,1 % mündlich, 48,9 % schriftlich.

Tabelle 32: Zusammenhänge zur Formulierungsform der Unternehmensstrategie/-politik

Daten	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,497**	82
Mitarbeiterzahl (Hauptbefragung)	0,377**	95
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,439**	82
Mitarbeitergrößenklassen (Hauptbefragung)	0,361**	95
Umsatz (Hauptbefragung)	0,456**	87
Umsatzgrößenklassen (Hauptbefragung) ²³¹	0,458**	87
Führungskräfte in der zweiten FE (Hauptbefragung)	0,288**	95
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Hauptbefragung)	0,249*	76
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Kontrollbefragung)	0,225*	81

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Es können mittlere Korrelationen zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Unternehmensgröße, sowohl im Größenkriterien Mitarbeiter, Umsatz und Führungskräfte in der zweiten FE nachgewiesen werden. Mit der Unternehmensgröße nimmt also die Tendenz zur schriftlichen Festhaltung der Unternehmensstrategie zu. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass sich eine schriftliche Unternehmensstrategie in größeren Unternehmen leichter kommunizieren lässt. In einem großen Unternehmen würde die rein mündliche Weitergabe einer Unternehmensstrategie einen erheblicheren Aufwand bedeuten, der wahrscheinlich gleichzeitig mit einem Informationsverlust verbunden wäre.

Für die Haupt- und für die Kontrollbefragung besteht eine schwache positive Korrelation zwischen der schriftlichen Formulierungsform und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Dieser Zusammenhang unterstreicht den strategischen Aspekt einer schriftlichen Form.²³²

Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik

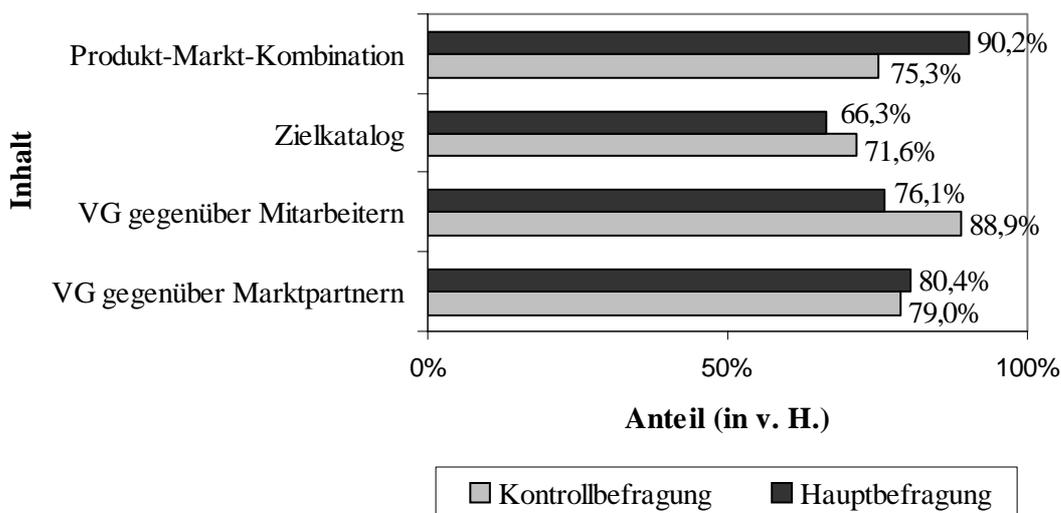
Der Systematik von Welge und Al-Laham²³³ bzw. Ulrich und Fluri²³⁴ folgend wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie in ihrer Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen (VG) gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern treffen. Im nachfolgenden Schaubild 17 ist angegeben welcher Anteil der Unternehmen zu den entsprechenden Bereichen in der Unternehmenspolitik Vorgaben machen.

²³¹ Die Einteilung in Umsatzgrößenklassen ist in Anlehnung an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes folgendermaßen vorgenommen worden: bis 1 Mio. Euro, bis 5 Mio. Euro, bis 20 Mio. Euro, bis 50 Mio. Euro und über 50 Mio. Euro.

²³² Sie dazu die Diskussion um die Formulierungsform in Kapitel 3.1.2.

²³³ vgl. Welge, M. K., Al-Laham A. (1992), S. 47–48

²³⁴ vgl Ulrich, P., Fluri, E. (1988), S. 79

Schaubild 17: Inhalte der Unternehmensstrategie/-politik

Quelle: Eigene Darstellung (Hauptbefragung jeweils n=92; Kontrollbefragung jeweils n=81)

In der Tendenz bestätigt die Kontrollbefragung die Ergebnisse der Hauptbefragung. Die größte Abweichung zwischen Kontroll- und Hauptbefragung besteht hinsichtlich der Produkt-Markt-Kombination. In der Hauptbefragung machen 90 % der Unternehmen in der Unternehmenspolitik Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination. In der Kontrollbefragung sind es nur 75 % der Unternehmen. Am seltensten wird in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie ein Zielkatalog erstellt. Dies trifft sowohl für die Haupt- als auch für die Kontrollbefragung zu.

Statistisch abgesicherte Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Unternehmenspolitik und den Kriterien zur Unternehmensstruktur bestehen lediglich bezüglich der Existenz eines Zielkataloges und dem Vorhandensein von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Marktpartnern (siehe Tabelle 33):

Tabelle 33: Zusammenhänge zur Existenz eines Zielkataloges und VG gegenüber Marktpartnern

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Zielkatalog</i>		
Mitarbeiterzahl (Kontrollbefragung)	0,223*	80
Mitarbeitergrößenklassen (Kontrollbefragung)	0,269*	80
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Hauptbefragung)	0,307**	72
Bedeutungsbeimessung strategisches Management (Kontrollbefragung)	0,375**	81
<i>Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartnern</i>		
CR ₁₀ (Hauptbefragung)	-0,247*	92
Herfindahl-Hirschman-Index (Hauptbefragung)	-0,220*	92

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Die Existenz eines Zielkataloges ist einzig mit dem Größenkriterium Mitarbeiterzahl in der Kontrollbefragung schwach korreliert. Eine eindeutige Tendenz, dass größere Unternehmen häufiger einen Zielkatalog erstellen, ist nicht deutlich zu erkennen. Sowohl für die Hauptbefragung als auch für die Kontrollbefragung besteht ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Existenz eines Zielkataloges und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements. Die strategische Bedeutung der Formulierung von Unternehmenszielen kommt in vielen Strategiedefinitionen zum Ausdruck.²³⁵

Zwischen der Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Marktpartnern und den Konzentrationsmaßen CR₁₀ und dem Herfindahl-Hirschman-Index besteht eine schwach negative Korrelation in der Hauptbefragung. Eine signifikante Beziehung lässt sich jedoch in der Kontrollbefragung nicht bestätigen.

Neben den im Fragebogen vorgegebenen Antworten wurde den Unternehmen der Stichprobe in einer offenen Frage die Möglichkeit gegeben, die Kernbereiche der eigenen Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie frei zu beschreiben. Diese Möglichkeit nutzten 64 der 95 Unternehmen, die überhaupt angegeben hatten, eine Unternehmensstrategie zu haben.²³⁶ Aufgrund der geringen Anzahl und der Freiheit in den Antworten ist es schwierig, aus den Angaben exakte quantitative Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen. Die Antworten helfen jedoch dabei, einen qualitativen Einblick in das Strategieverständnis der KMU der Ernährungsindustrie zu bekommen.

Die 64 Unternehmen, die ihre Unternehmensstrategie in der offenen Frage beschrieben haben, taten dies in sehr unterschiedlichem Umfang. Fachbegriffe aus der bestehenden Managementliteratur zur Umschreibung der Strategie sind nur durch wenige Unternehmen benutzt worden. Wenn Fachbegriffe benutzt werden, dann entstammen sie der Systematik nach Porter oder Ansoff.²³⁷

Alle Angaben von den KMU in der Porterklassifikation sind zu den Differenzierungsstrategien zu zählen. Die Unternehmen verwendeten zwar nicht explizit den Begriff „Differenzierung“, beschreiben aber die Art der Differenzierung. Genannt wurden „Qualitätsführerschaft“ und „Innovationsführerschaft“. Einige Unternehmen grenzen zusätzlich noch die Marktbreite ein und sprechen zusätzlich von „Marktnischen durch

²³⁵ vgl. Tabelle 13

²³⁶ Zusätzlich antworteten zwei der zehn Unternehmen, die von sich behaupten, über gar keine Unternehmensstrategie/-politik zu verfügen, auf die Frage. Zur Verdeutlichung des unternehmensindividuellen Verständnisses von Strategie wird eines dieser beiden Unternehmen im Anhang 2 näher beschrieben.

²³⁷ Ein Unternehmen nannte explizit die Outpacing-Strategie und ein Unternehmen die Balanced Scorecard (BSC). Auf die Outpacing-Strategie wird in Anhang 3 und auf die BSC in Anhang 4 näher eingegangen.

Qualität“ oder „Angebotsnischen“. Die andere Richtung des strategischen Vorteils der „Kostenführerschaft“ ist nur von einem Unternehmen explizit genannt worden. Dieses Unternehmen zählt mit über 2000 Mitarbeitern nicht mehr zu den KMU. Die Antworten unterstützen zum einen die These, dass für viele Unternehmen der Ernährungsindustrie aufgrund der geringen Größe eher eine Differenzierungsstrategie als eine Strategie der Kostenführerschaft in Frage kommt,²³⁸ und zum anderen, dass von KMU bewusst Nischenstrategien gefahren werden, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.²³⁹

Der Nomenklatur für die Wachstumsstrategien nach Ansoff folgend wurden von den Unternehmen nur vereinzelt die Marktdurchdringung und einmal die Diversifikation explizit genannt. Das Unternehmen, welches als Inhalte der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik die Diversifikation angegeben hat, ist wiederum das Großunternehmen mit über 2000 Mitarbeitern. Die Unternehmen, die Marktdurchdringung als Strategieinhalt angegeben hatten, waren KMU mit um die 100 Mitarbeiter. Die Antworten stützen die These, dass von den Wachstumsstrategien für KMU, wegen des höheren finanziellen Risikos, eher die Alternativen in Frage kommen, die einen geringeren Finanzierungsbedarf mit sich bringen.

Des Weiteren sind die offenen Antworten (n = 64) zu den Inhalten der eigenen Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik dahingehend untersucht worden, welche zentralen Worte, neben der Strategiebezeichnung, am häufigsten vorgekommen sind. Es ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 34):

Tabelle 34: Zentrale Begriffe der Strategieinhalte

Begriff	Anzahl	Begriff	Anzahl
Qualität	27	Wachstum	5
Kunde	21	Preis	5
Markt	18	Marke	5
Mitarbeiter	12	Region	4
Innovation	6	Tradition	3

Quelle: Eigene Darstellung (n=106, Mehrfachnennungen waren möglich)

Vergleichsweise häufig wurden die Begriffe „Qualität“, „Kunde“, „Markt“ und „Mitarbeiter“ verwendet. Der am häufigsten genannte Begriff in der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik ist der Begriff „Qualität“. Dies zeigt, dass innerhalb der Ernährungsindustrie derzeit das Qualitätsmanagement ein sehr wichtiger Bereich ist. Hervorgerufen wurde die Qualitätsorientierung u.a. durch die in den letzten Jahren aufgetretenen Lebensmittelskandale. Durch die Neuentwicklung und Einführung von

²³⁸ vgl. Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L. (2001), S. 144. Für gesamte Industrie vgl.: Küpper, H.-U. (1995), S. 77

²³⁹ vgl. Segginger, R. S. (2003), S. 12; Kollner, H. (1995), S. 12; Küpper, H.-U. (1995), S. 77

Qualitätssystemen versuchen die Unternehmen das Verbrauchervertrauen zurückzugewinnen bzw. zu halten.²⁴⁰ Neben dem Begriff „Qualität“ wird am zweithäufigsten der Begriff „Kunde“ verwandt. Die beiden Begriffe „Qualität“ und „Kunde“ kann man auch im Zusammenhang sehen. Denn die Annahme, dass der größte Teil der KMU der Stichprobe eher eine Differenzierungsstrategie verfolgt, wird durch Ziele wie „Produkt**qualität**“ und „**Kundenorientierung**“ untermauert.²⁴¹ Dass ein hoher Anteil von KMU, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, auch überdurchschnittliche Bemühungen um Produkt**qualität** und **Kundennähe** nahe legen, ist von Küpper und Bronner 1995 anhand einer Erhebung in bayrischen und hessischen Industrieunternehmen gezeigt worden.²⁴² Die Antworten verdeutlichen, dass dies auch für die Unternehmen der Ernährungsindustrie zutrifft. Ebenfalls noch recht häufig wurden die Begriffe „Markt“ und „Mitarbeiter“ genannt, die wie in Kapitel 3.1.3 bereits erläutert nach der Klassifikation von Welge und Al-Laham zu den zentralen Punkten einer Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik gehören. Die Begriffe „Innovation“, „Wachstum“, „Preis“, „Marke“, „Region“ und „Tradition“ wurden vergleichsweise seltener genannt. Innovationsfähigkeit zählt neben der Kundenorientierung zunehmend zu den zentralen Erfolgsfaktoren von KMU.²⁴³ Wie in Kapitel 2.3.2.2 dargestellt, kann man die Unternehmensstrategie ebenfalls nach der Entwicklungsrichtung differenzieren. Neben Wachstum kommen dann noch Stabilisierung oder Schrumpfung in Frage. Dabei wird Wachstum als einziger Bereich explizit genannt. Vorgaben zum Preis beziehen sich zumeist auf das Preissegment, in dem sich die Produkte befinden sollen. Der Preis steht häufig auch in Verbindung zur Markenpolitik. Bei den Beschreibungen ist in vier Fällen die Stärke der eigenen Marke und in einem Fall die Produktion von Handelsmarken betont worden. Die Begriffe „Region“ und „Tradition“ wurden von kleineren Familienbetrieben verwendet. Für kleine Unternehmen werden häufig die größten Erfolgchancen in der Spezialisierung auf regionale Nischenmärkte gesehen.²⁴⁴

Festlegung der derzeitigen Unternehmensstrategie/-politik

Die Frage, wann die derzeitige Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik festgelegt wurde, ergab folgendes Bild (siehe Schaubild 18).

²⁴⁰ vgl. Krieger, S. (2002), S. 1

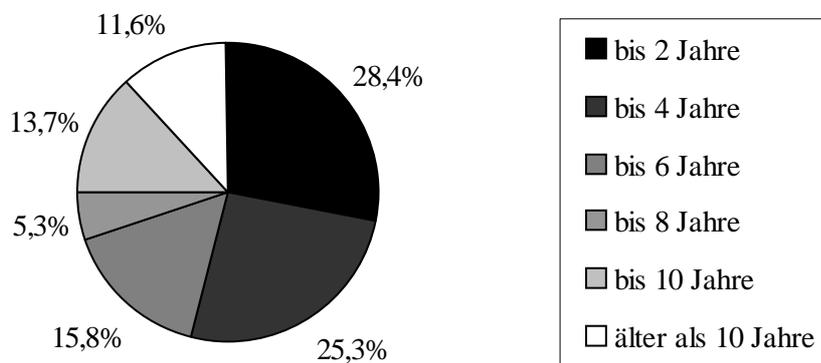
²⁴¹ vgl. Koller, H. (1995), S. 13

²⁴² vgl. Küpper, H.-U., Bronner, T. (1995), S. 77

²⁴³ vgl. Koller, H. (1995), S. 13

²⁴⁴ vgl. DG Bank (2000), S. 4

Schaubild 18: Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie



Quelle: Eigene Darstellung (n=94)

In über 50 % der Unternehmen ist die derzeitige Unternehmensstrategie nicht älter als vier Jahre. In ca. 25 % der Fälle ist sie hingegen 10 Jahre und älter. Die übrigen Unternehmen liegen zwischen diesen Zeitgrenzen. Die Interpretation ist insofern schwierig, da keine Informationen darüber vorhanden sind, ob vor der derzeitigen Unternehmensstrategie schon eine Unternehmensstrategie existiert hat und wenn ja, welchen Umfang die Änderungen ausgemacht haben. Die Vermutung liegt nahe, dass u.a. bestimmte Ereignisse zu Änderungen in der Unternehmensstrategie bzw. -politik der Unternehmen ganzer Branchen geführt haben. Beispielsweise führte die BSE-Krise zu einer Intensivierung der Bemühungen um ein umfassenderes Qualitätsmanagementsystem. In der nachfolgenden Tabelle 35 sind die signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie und den Kriterien der Unternehmensstruktur angegeben.

Tabelle 35: Zusammenhänge zum Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	-0,310**	94
Mitarbeitergrößenklassen	-0,235*	94
Umsatz	-0,366**	86
Umsatzgrößenklassen	-0,355**	86
Führungskräfte in der GF	-0,265**	94
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,277**	93

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie ist mit verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien einheitlich negativ korreliert. Es sind vor allem größere Unternehmen, in denen die derzeitige Strategie noch nicht so alt ist. Hierfür könnten

unterschiedliche Gründe in Frage kommen. Z.B. ist in der Regel in größeren Unternehmen die Produktpalette breiter als in kleineren Unternehmen. Dadurch agiert man auf mehreren und unterschiedlicheren Märkten und muss mit seiner Strategie auf verhältnismäßig mehr externe Einflüsse reagieren. Dabei bleibt zu bedenken, dass externe Brancheneinflüsse sowohl kleine als auch große Unternehmen einer Branche gleichermaßen betreffen.

Änderungen der Unternehmensstrategie/-politik

In 68,4 % der befragten Unternehmen, die von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, haben seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden.

Eine Unternehmensstrategie sollte zwar einen langfristigen Bezug haben, dabei jedoch eine gewisse Dynamik wahren. Sie sollte in ihrer Ausgestaltung aktuellen Marktveränderungen angepasst werden, um in ihren Zielen nicht unrealistisch zu werden.

In der Ernährungsindustrie hat es in den letzten Jahren für alle Branchen einen größeren oder geringeren Anlass zu Anpassungen oder Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben. Dieses konnten neben Anderem spezielle Neuerungen sein, wie z.B. die Einführung der PET-Flaschen, Lebensmittelskandale wie z.B. BSE, politisch initiierte veränderte Bedingungen wie z.B. das Dosenpfand oder aber auch Marktentwicklungen wie z.B. die weitere Öffnung des europäischen Binnenmarktes. In Anbetracht der Tatsache, dass in der Stichprobe ca. 90 % der Unternehmen älter als 10 Jahre sind, erscheint der Anteil der Unternehmen, in denen keine Änderung in der Unternehmensstrategie seit Unternehmensgründung stattgefunden hat, als recht hoch. Ob in diesen Unternehmen die Strategien so umfassend formuliert sind, dass Änderungen im unternehmensrelevanten Umfeld keiner Änderungen in den Strategien bedürfen oder ob die Strategie doch ein starres Gebilde darstellt, kann aus den Antworten nicht gefolgert werden, ist jedoch als unwahrscheinlich einzustufen. In der nachfolgenden Tabelle 36 sind die Korrelationen zum Stattfinden von Änderungen seit Unternehmensgründung angegeben.

Tabelle 36: Korrelationskoeffizienten zu Änderungen in der Unternehmensstrategie/-politik seit Unternehmensgründung

Faktor	Spearman	Fälle
Umsatz	0,315**	87
Umsatzgrößenklassen	0,316**	87
Führungskräfte in der zweiten FE	0,260*	94
Familienunternehmen	-0,309**	94

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

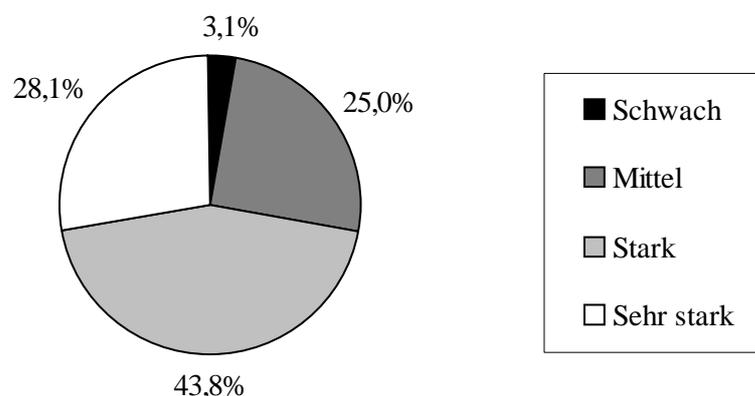
Quelle: Eigene Darstellung

Es bestehen schwache Zusammenhänge zur Unternehmensgröße gemessen im Umsatz oder in der Anzahl Führungskräfte in der zweiten FE. Des Weiteren existiert ein negativer Zusammenhang zur Ausprägung Familienunternehmen. Familienunternehmen wird häufig ein erhöhtes Traditionsbewusstsein attestiert. Es steht zu vermuten, dass deshalb weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben oder dass Änderungen mehr als Erweiterung der traditionellen Strategie verstanden werden.

Legen Unternehmen zum Zeitpunkt ihrer Gründung eine Unternehmensstrategie fest, wird es je nach Unternehmen, wenn es denn überhaupt dazu kommt, unterschiedliche Zeit dauern, bis die Unternehmensstrategie überdacht und eventuell geändert wird (Strategiereviews). Aus diesen Überlegungen heraus kann gefolgert werden, dass es in jungen Unternehmen im Schnitt weniger Änderungen in der Unternehmensstrategie gegeben hat als in älteren. Für die Daten der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und dem Stattfinden von Unternehmensstrategie-Änderungen nachgewiesen werden. Trotzdem wurden zur Vermeidung des zuvor angesprochenen eventuellen Fehlers die Korrelationsanalyse nur für die Unternehmen, die zehn Jahre und älter waren, durchgeführt. Dabei blieben die Zusammenhänge die selben, da sich die Korrelationskoeffizienten nur unwesentlich veränderten.

Zu den Änderungen in der Unternehmensstrategie ist zusätzlich erfragt worden, welche Bedeutung diesen beigemessen wird (siehe Schaubild 19).

Schaubild 19: Bedeutung der Änderungen in der Unternehmensstrategie



Quelle: Eigene Darstellung (n=64)

Fast drei Viertel aller Änderungen wurden als stark bis sehr stark empfunden. Änderungen in der Unternehmensstrategie haben also zumeist einen wesentlichen Charakter. In der

Stichprobe bestehen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Bedeutungsbeimessung und den Kriterien zur Unternehmensstruktur.

Zusätzlich wurden die Unternehmen in einer offenen Frage gebeten anzugeben, für welche Bereiche seit Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Diese Antwortmöglichkeit wurde von 62 der 95 Unternehmen, die überhaupt von sich behaupten über eine Unternehmensstrategie zu verfügen, wahrgenommen. Wegen der individuellen Freiheit in den Antworten und der geringeren Beteiligung ist es schwierig, aus den Daten genauere quantitative Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen. Man bekommt jedoch einen Überblick, in welchen Bereichen vorwiegend Änderungen stattgefunden haben und vor allem auch welche Bereiche überhaupt mit der Unternehmensstrategie gezählt werden. In der nachfolgenden Tabelle 37 sind die Antworten zu einigen Schlüsselworten zusammengefasst worden.

Tabelle 37: Bereiche der Strategieänderungen

Genannte Bereich	Anzahl	Genannte Bereiche	Anzahl
Markt	19	Unternehmensziele	6
Alle Bereiche	13	Qualität	5
Sortiment, Produktionspalette	10	Mitarbeiter	5
Absatz, Vertrieb, Verkauf	10	Marketing	3
Produktion	8	Marken	2
Kunde	7	Beschaffung	1

Quelle: Eigene Darstellung (n=89, Mehrfachnennungen waren möglich.)

Die Antwortbreite verdeutlicht, dass sämtliche im Unternehmen vorkommenden funktionalen Bereiche zum Gegenstand der Unternehmensstrategie gemacht werden können.

Am häufigsten ist von den Unternehmen der Marktbereich genannt worden. Die Unternehmen beschrieben, dass die Strategie geänderten Marktbedingungen angepasst oder aber auf neue Märkte ausgerichtet wurde. Am zweithäufigsten wurde von den Unternehmen beschrieben, dass seit Unternehmensgründung im Grunde schon für alle Bereiche Änderungen in der Unternehmensstrategie stattgefunden haben. Dieses liegt u.a. am Unternehmensalter. Von den 13 Unternehmen, die diese allgemeine Aussage trafen, waren die jüngsten drei Unternehmen 10, 33 und 44 Jahre alt. Die restlichen Unternehmen waren zumeist weit über 50 Jahre alt. Jeweils zehn Nennungen fielen in die Bereiche Änderungen im Sortiment bzw. Produktionspalette und in den Bereich Änderungen im Absatz, Vertrieb oder Verkauf. Acht Unternehmen nannten den Begriff Produktion. Anhand der Unternehmen, welche die Frage exakter ausformuliert hatten, sieht man die unternehmensindividuellen Unterschiede in den Änderungen, deren Gemeinsamkeit allein der Bereich darstellt. Es wurde von

Produktionserweiterung, Produktionsbeschränkung, als auch von Änderungen im Ablauf der Produktion geschrieben. Die Unternehmen, die Genaueres zum Bereich Kunde formulierten, sprachen einheitlich von mehr Kundenorientierung. Dass Änderungen in den Unternehmenszielen vorgenommen wurden, betonten sechs Unternehmen, präzisierten diese jedoch nicht. Änderungen im Qualitätsmanagement erwähnten fünf Unternehmen. Ebensoviel gaben Änderungen im Mitarbeiterbereich an. Drei Unternehmen erwähnten Änderungen im Marketingbereich, zwei Unternehmen nannten Änderungen in der Markenpolitik und ein Unternehmen Änderungen in der Beschaffung. Das Wort „Strategie“ oder „strategisch“ verwendeten lediglich zwei Unternehmen. Zum einen wurde von Änderungen in der Marketingstrategie und zum anderen von Änderungen im allgemeinen strategischen Verhalten gesprochen.

Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen der Unternehmensstrategie/-politik

Ob die Unternehmensstrategie überhaupt auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft wird bzw. wer in den Prozess der Weiterentwicklung miteinbezogen wird, ist für die vorliegende Stichprobe in der Tabelle 38 abgebildet.

Tabelle 38: Art der regelmäßigen Überprüfung auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen in der Unternehmensstrategie/-politik

Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie/-politik	Prozent (n)
Ja, und zwar gemeinsam mit Mitarbeitern oder der gesamten Belegschaft	26,3 % (25)
Ja, aber nur durch Mitglieder der oberen Führungsebene	56,8 % (54)
Ja, auf andere Art	5,3 % (5)
Nein	11,6 % (11)

Quelle: Eigene Darstellung (n=95)

Von den 95 Unternehmen, die von sich behaupten eine Unternehmensstrategie zu haben, gaben elf Unternehmen an, ihre Strategie nicht regelmäßig auf erfolgreiche Ergänzungen und Weiterentwicklungen zu überprüfen. Dem Aspekt der Dynamik und Flexibilität, die in einer Strategie gewahrt sein sollte, kann ein nicht regelmäßiges Überprüfen der Strategie entgegenstehen. Im größten Teil der Unternehmen der Stichprobe erfolgen die Überprüfungen auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen ausschließlich durch Mitglieder der oberen Führungsebenen. Jedes vierte Unternehmen bezieht zusätzlich auch weitere Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit ein.

In der Stichprobe konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Art der regelmäßigen Überprüfung der Unternehmensstrategie und den Kriterien zur Unternehmensstruktur ermittelt werden. Folglich scheint es ausschließlich an nicht

gemessenen unternehmensindividuellen Faktoren zu liegen, ob und auf welche Weise die Strategie überprüft und weiterentwickelt wird.

5.2.1.2 Strategische Kriterien zur Unternehmensplanung

Planungshorizont und unternehmensinterne Bedeutung der funktionalen Pläne

Als Abgrenzungskriterium zwischen strategischer und operativer Planung dient vielen der Planungshorizont. In den folgenden Tabellen sind die Planungshorizonte (siehe Tabelle 39) und die unternehmensinterne Bedeutung (siehe Tabelle 40) für die in der Untersuchung unterschiedenen funktionalen Bereiche abgebildet.²⁴⁵

Tabelle 39: Fristigkeit der Funktionsbereichspläne

Fristigkeit der FB-Pläne	n	Keine Pläne	Bis 1 Jahr	Bis 3 Jahre	Bis 5 Jahre	Länger als 5 Jahre	Ø Planungshorizont ²⁴⁶
Absatz	102	6,9 % (7)	51,0 % (52)	26,5 % (27)	11,8 % (12)	3,9 % (4)	1,55
Beschaffung	100	18,0 % (18)	58,0 % (58)	16,0 % (16)	5,0 % (5)	3,0 % (3)	1,17
Finanzen	101	4,0 % (4)	31,7 % (32)	30,7 % (31)	20,8 % (21)	12,9 % (13)	2,07
F. & E.	97	42,3 % (41)	33,0 % (32)	18,6 % (18)	3,1 % (3)	3,1 % (3)	0,92
Marketing	97	20,6 % (20)	45,4 % (44)	25,8 % (25)	4,1 % (4)	4,1 % (4)	1,26
Personal	100	22,0 % (22)	45,0 % (45)	21,0 % (21)	6,0 % (6)	6,0 % (6)	1,29
Produktion	101	7,9 % (8)	54,5 % (55)	20,8 % (21)	10,9 % (11)	5,9 % (6)	1,52
Wachstum	97	14,4 % (14)	24,7 % (24)	33,0 % (32)	20,6 % (20)	7,2 % (7)	1,81
Summe	795	16,9 % (134)	43,0 % (342)	24,0 % (191)	10,3 % (82)	5,8 % (46)	1,45

Quelle: Eigene Darstellung

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die unterjährige Planung absolut vor der mittelfristigen und der langfristigen Planung dominiert.²⁴⁷

Am ehesten planen die Unternehmen im Bereich Finanzen (96 %), Absatz (93,1 %) und Produktion (92,1 %), gefolgt von Wachstum (85,6 %), Beschaffung (82 %), Marketing

²⁴⁵ In vielen Unternehmen werden für bestimmte Bereiche sowohl Jahrespläne bzw. Kurzfristpläne und Langfristpläne erstellt. Deshalb haben einige Unternehmen zwei Planungsfristen je funktionalem Bereich angegeben. War dieses der Fall, so sind immer die längerfristigen Pläne in die Auswertung eingegangen.

²⁴⁶ Der durchschnittliche Planungshorizont entspricht nicht dem Durchschnitt in Jahren, da die genauen Planungsfristen nicht zur Verfügung standen. Die einzelnen Abstufungen wurden folgendermaßen gewichtet: Keine Pläne = 0, bis 1 Jahr = 1, bis 3 Jahre = 2, bis 5 Jahre = 3 und länger als 5 Jahre = 4. Aus diesen Werten wurde der Durchschnittswert je Unternehmen errechnet.

²⁴⁷ Dieses Ergebnis bestätigt die Untersuchung von Haake, K. (1987), S. 93.

5. Empirische Ergebnisse

(79,4 %) und Personalplanung (78 %); das Schlusslicht bildet die Forschungs- und Entwicklungsplanung (57,7 %).²⁴⁸

Die Unternehmen planen im Finanz- und Wachstumsbereich am langfristigen. Diesen Inhalten wird neben dem Absatz und Produktion auch die höchste unternehmensinterne Bedeutung beigemessen.

Tabelle 40: Bedeutung der Funktionsbereichspläne

Bedeutung der FB-Pläne	n	Sehr geringe	geringe	mittlere	starke	Sehr starke	Ø Bedeutung
Absatz	100	3,0 % (3)	1,0 % (1)	7,0 % (7)	36,0 % (36)	53,0 % (53)	4,35
Beschaffung	97	6,2 % (6)	10,3 % (10)	26,8 % (26)	44,3 % (43)	12,4 % (12)	3,46
Finanzen	98	1,0 % (1)	6,1 % (6)	16,3 % (16)	35,7 % (35)	40,8 % (40)	4,09
F. & E.	98	25,5 % (25)	15,3 % (15)	24,5 % (24)	27,6 % (27)	7,1 % (7)	2,76
Marketing	98	12,2 % (12)	14,3 % (14)	21,4 % (21)	37,8 % (37)	14,3 % (14)	3,28
Personal	98	7,1 % (7)	16,3 % (16)	36,7 % (36)	32,7 % (32)	7,1 % (7)	3,16
Produktion	97	2,1 % (2)	6,2 % (6)	24,7 % (24)	47,4 % (46)	19,6 % (19)	3,76
Wachstum	96	10,4 % (10)	9,4 % (9)	24,0 % (23)	35,4 % (34)	20,8 % (20)	3,47
Summe	782	8,4 % 66	9,8 % 77	22,6 % 177	37,1 % 290	22,0 % 172	3,54

Quelle: Eigene Darstellung

Zwischen den Planungsfristen aller Funktionsbereichspläne bestehen statistisch signifikante schwache bis mittlere positive Korrelationen. Dabei sind die Planungsfristen der Bereiche Wachstum, Absatz und Finanzen als auch die Planungsfristen der Bereiche F.&E. und Marketing stärker miteinander korreliert. Unternehmen die sich im Bereich F.&E. längerfristig ausrichten, planen gleichzeitig zur Entwicklung der neuen Produkte das Marketing. Unternehmen, die z.B. wachsen möchten, müssen natürlich sowohl die Finanzierung einer Unternehmenserweiterung kalkulieren, als auch den zukünftigen Absatz planen, um das größere Unternehmen nachhaltig rentabel zu halten.

Die Korrelationsrichtungen zwischen den externen bzw. internen Unternehmensfaktoren und der Planungsfrist und der unternehmensinternen Bedeutung der funktionalen Bereiche weisen einheitliche Beziehungen auf (siehe Tabelle 41). Familienunternehmen sind mit der Absatzplanungsfrist, der Personalplanungsfrist und der Wachstumsbedeutung negativ korreliert, Tochterunternehmen hingegen positiv. Personengesellschaften sind mit der

²⁴⁸ Dieses Ergebnis bestätigt die Untersuchung von Haake, K. (1987), S. 93.

5. Empirische Ergebnisse

Marketingplanungsfrist, der Marketingbedeutung und der Wachstumsbedeutung negativ korreliert, Kapitalgesellschaften dagegen positiv. Die häufigsten statistisch signifikanten Korrelationen bestehen hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens. Alle funktionalen Bereichsplanungsfristen, bis auf die Beschaffungsplanungsfrist, sind mit diesem unternehmensinternen Faktor positiv korreliert. Der Zusammenhang unterstreicht die Bedeutung der Planungsaktivität im Strategieverständnis der Unternehmen.

Tabelle 41: Korrelationskoeffizienten zwischen den Kriterien zur Unternehmensstruktur und der Planungsfrist und der unternehmensinternen Bedeutung der funktionalen Bereiche

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Familienunternehmen</i>		
Absatz Planungsfrist	-0,276**	101
Personal Planungsfrist	-0,262**	99
Wachstum Bedeutung	-0,253*	95
<i>Tochterunternehmen</i>		
Absatz Planungsfrist	0,233*	101
Personal Planungsfrist	0,302**	99
Wachstum Bedeutung	0,210*	95
<i>Personengesellschaft</i>		
Marketing Planungsfrist	-0,276**	97
Marketing Bedeutung	-0,304**	98
Wachstum Bedeutung	-0,312*	96
<i>Kapitalgesellschaft</i>		
Marketing Planungsfrist	0,257*	97
Marketing Bedeutung	0,336**	98
Wachstum Bedeutung	0,285**	96
F.&E. Bedeutung	0,222*	98
<i>Bedeutungsbeimessung strategisches Management</i>		
Absatz Planungsfrist	0,345**	80
Finanzen Planungsfrist	0,287*	79
F.&E. Planungsfrist	0,251*	75
Marketing Planungsfrist	0,300**	76
Personal Planungsfrist	0,266*	78
Produktion Planungsfrist	0,253*	79
Wachstum Planungsfrist	0,429**	75
Absatz Bedeutung	0,232*	78
F.&E. Bedeutung	0,262*	76
Marketing Bedeutung	0,313**	76
Wachstum Bedeutung	0,323**	74

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Existenz und Planungshorizont eines Unternehmensgesamtplanes

Ein weiteres Kennzeichen strategischer Planung stellt eine integrierte Planung dar. Sie vermeidet eine Zieldisharmonie zwischen den einzelnen Funktionsbereichen. Dies ist u.a. durch die Erstellung eines Unternehmensgesamtplanes (UGP) gewährleistet. In der Stichprobe wird er lediglich von 55,8 % der Unternehmen ausgewiesen.

5. Empirische Ergebnisse

Die Kontingenzanalyse zeigt, dass Zusammenhänge zwischen der Existenz eines UGP und den Größenkriterien Mitarbeiter, Umsatz und Führungskräfte in der zweiten Führungsebene bestehen (siehe Tabelle 42). Es sind vorwiegend kleinere Familienunternehmen, die keinen UGP erstellen. Bei diesen Unternehmenstypen ist davon auszugehen, dass durch die Nähe der Führung zu allen Unternehmensbereichen keine Abstimmungsprobleme zwischen den Funktionsbereichsplanungen entstehen.

Tabelle 42: Zusammenhänge zur Erstellung eines UGP (I)

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,213*	104
Mitarbeitergrößenklassen	0,218*	104
Umsatz	0,263*	94
Umsatzgrößenklassen	0,278**	94
Führungskräfte in der zweiten Führungsebene	0,212*	102
Familienunternehmen	-0,265**	103
Bedeutungsbeimessung des Strategischen Managements	0,448**	82

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen, die einen UGP erstellen, planen auch in den funktionalen Bereichen längerfristiger als die übrigen Unternehmen. Statistisch signifikante Korrelationen in der Stichprobe bestehen für alle Funktionsbereiche bis auf Beschaffung und Finanzen. Bezüglich der Bedeutungsbeimessung sind nur Absatz, Finanzen und Wachstum signifikant (siehe Tabelle 43).

Tabelle 43: Zusammenhänge zur Erstellung eines UGP (II)

Faktor	Spearman	Fälle
Absatz Planungsfrist	0,448**	102
F.&E. Planungsfrist	0,290**	97
Marketing Planungsfrist	0,321**	97
Personal Planungsfrist	0,398**	100
Produktion Planungsfrist	0,332**	101
Wachstum Planungsfrist	0,248*	97
Absatz Bedeutung	0,247*	100
Wachstum Bedeutung	0,271**	96
Finanzen Bedeutung	0,279**	98

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Im Schnitt beläuft sich die Planungsfrist des UGP der 58 Unternehmen der Stichprobe auf 3,41 Jahre. Jedoch sind es nur gut ein Viertel der Unternehmen, die einen UGP mit einem Planungshorizont von über drei Jahren erstellen.

Statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Planungshorizont des UGP und den Faktoren der Unternehmensumwelt, Organisation und Struktur bestehen lediglich bezüglich

der Rechtsform der Genossenschaft. Genossenschaften weisen einen längeren Planungshorizont des UGP auf (Spearman $r=0,339$; $\text{sig.}=0,009$; $n=58$).

Weiterhin bestehen in der Stichprobe hochsignifikante positive Korrelationen zu den Planungsfristen in den Bereichen Finanzen, Personal, Produktion und Wachstum (siehe Tabelle 44).

Tabelle 44: Zusammenhänge zum Planungshorizont des UGP

Planungshorizont UGP	Spearman	Fälle
Finanzen Planungsfrist	,360**	57
Personal Planungsfrist	,435**	57
Produktion Planungsfrist	,408**	55
Wachstum Planungsfrist	,477**	55
Wachstum Bedeutung	,278*	55

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Planungstätigkeit der Unternehmensspitze

Die Planungstätigkeit der Unternehmensspitze ist in der nachfolgenden Tabelle 45 dargestellt.

Tabelle 45: Planungstätigkeit der Unternehmensspitze

Planungstätigkeit der Unternehmensspitze	Anzahl
Die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant aktiv in allen Teilbereichen mit.	64 % (64)
Die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant nur in einigen Teilbereichen mit.	26 % (26)
Die Unternehmensspitze entwickelt nur den Gesamtplan und plant in den Teilbereichen nicht mit.	10 % (10)
Die Unternehmensspitze beteiligt sich an keiner Planung.	0 % (0)

Quelle: Eigene Darstellung (n=100)

In 90 % der Unternehmen plant die Unternehmensspitze aktiv in allen Funktionsbereichen mit. Lediglich in ca. 10 % der Fälle beschränkt sie sich auf den Unternehmensgesamtplan. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und komplexer ist häufig die Planungstätigkeit. In diesen Unternehmen ist die Unternehmensspitze weniger in die Funktionsbereichsplanung bzw. mehr in die Unternehmensgesamtplanung eingebunden. Diese Annahme bestätigt sich für die Stichprobe in den positiven Korrelationen zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien und dem Einbezug der Unternehmensspitze in die Planungstätigkeit (siehe Tabelle 46).²⁴⁹

²⁴⁹ Dabei wurden für die Planungstätigkeit der Unternehmensspitze folgende Werte eingesetzt: 1 = Die Unternehmensspitze entwickelt nur den Gesamtplan und plant in den Teilbereichen nicht mit; 2 = Die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant nur in einigen Teilbereichen mit; 3 = Die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant aktiv in allen Teilbereichen mit.

Tabelle 46: Zusammenhänge zum Umfang der Planungstätigkeit der Unternehmensspitze

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	-0,346**	100
Mitarbeitergrößenklassen	-0,351**	100
Umsatz	-0,301**	91
Umsatzgrößenklassen	-0,301**	91
Anzahl Führungsebenen	-0,276**	92
Führungskräfte in der zweiten Führungsebene	-0,379**	99

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Zielharmonieprüfung zwischen den Plänen

Alle 58 Unternehmen, die einen UGP erstellen, überprüfen die Bereichspläne auf Übereinstimmung mit dem Unternehmensgesamtplan.

Die offene Frage, wer im Unternehmen die Bereichspläne auf Zielharmonie überprüft, ergab folgendes Ergebnis:

Tabelle 47: Zielharmonieprüfung zwischen den Bereichsplänen

Zielharmonieprüfung durch:	Anzahl	Zielharmonieprüfung durch:	Anzahl
Geschäftsführung	42	Anderer	10
Management	15	Keiner	3
Controlling	13	k.A.	22

Quelle: Eigene Darstellung (n=105)

Drei Unternehmen gaben an, dass keiner im Unternehmen die Funktionsbereichspläne auf Übereinstimmung überprüft.

Insgesamt kann jedoch davon ausgegangen werden, dass in KMU keine Zielkonflikte zwischen den Unternehmensbereichen entstehen, da in diesen Unternehmen das obere Management über sämtliche Bereichsplanungen informiert ist.

5.2.2 Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche in der Stichprobe

Neben den strategischen Kriterien und den Kriterien zur Unternehmensstruktur, die in den bisherigen Kapiteln 5.1 bis 5.2.1.2 präsentiert wurden, sind zusätzlich Daten über die Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche erhoben worden. Die Gestaltung der funktionalen Unternehmensbereiche spiegelt die Funktionsbereichsstrategie wider. Hinsichtlich der unterschiedenen hierarchischen Strategieebenen befindet man sich auf unterer Ebene an der Schnittstelle von Strategiewahl und Strategieimplementierung.²⁵⁰

²⁵⁰ vgl. Bea, F.X., Haas, J. (2001), S. 181

Im folgenden Kapitel werden die Befragungsergebnisse zu den unterschiedenen funktionalen Unternehmensbereichen dargestellt und auf bivariate Zusammenhänge zu den Unternehmensstruktur- und strategischen Kriterien untersucht. Um dabei vorrangig den KMU-Bezug herzustellen, werden jeweils nur die Unternehmen mit bis einschließlich 500 Mitarbeitern berücksichtigt.

5.2.2.1 Marketing

Eine eigene Marketingabteilung, ganz unabhängig von deren Größe und Ausgestaltung, existiert in weniger als der Hälfte der KMU. In der Stichprobe gaben 41,5 % der Unternehmen an über eine eigene Marketingabteilung im Unternehmen zu verfügen.

Statistisch signifikante Korrelationen zwischen der Existenz einer Marketingabteilung und den Kriterien der Unternehmensstruktur bestehen lediglich bezüglich der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den allgemeinen Erfolg eines Unternehmens und hinsichtlich einiger Unternehmensgrößenkriterien (siehe Tabelle 48).

Tabelle 48: Zusammenhänge zur Existenz einer Marketingabteilung

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,263*	94
Mitarbeitergrößenklassen	0,243*	94
Anzahl Führungsebenen	0,226*	86
Führungskräfte in der zweiten FE	0,214*	92
Umsatz	0,246*	85
Umsatzgrößenklassen	0,282**	85
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,278*	79
F.&E. Planungsfrist	0,272*	87
Marketing Planungsfrist	0,243*	88
F.&E. Bedeutung	0,215*	88
Marketing Bedeutung	0,328**	88
Existenz eines UGP	0,246*	93

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle. Eigene Darstellung

Von den KMU sind es also vorrangig die größeren Unternehmen, die eine eigene Marketingabteilung im Unternehmen formieren. Unternehmen, die über eine eigenständige Marketingabteilung verfügen, messen allgemein einem strategischen Management auch eine höhere Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Dieser Zusammenhang unterstreicht die Relevanz des Marketings im strategischen Verständnis der Unternehmen. Gerade um sich am Markt strategisch zu positionieren, werden häufig Marketinginstrumente eingesetzt, die das Image des Unternehmens bzw. der Produkte oder Produktgruppen der Öffentlichkeit kommunizieren.

In Bezug auf die strategischen Kriterien wurden ausschließlich Zusammenhänge zum Planungsbereich identifiziert. Es besteht eine schwache positive Korrelation zur Existenz eines Unternehmensgesamtplans. Dieses deutet auf den gesamtunternehmensbezogenen integrativen Aspekt des Marketings hin. In der Literatur wird das Marketing im Unternehmen auch als Unternehmensphilosophie, die das Gesamtunternehmen erfasst, beschrieben.²⁵¹ Des Weiteren bestehen positive Korrelationen zum Planungshorizont sowie zur Bedeutungsbeimessung der funktionalen Bereiche Marketing und F.&E. Die erhöhte Aktivität im Marketingbereich ist nicht verwunderlich und bestätigt noch einmal die Konsistenz der Antworten. Der enge Bezug zwischen Marketing- und F.&E.-Aktivität im Unternehmen zeigt sich daran, dass zu keinem anderen funktionalen Bereich signifikante Beziehungen festgestellt werden konnten.

Als Bestandteile des Marketing-Mix sollten die Unternehmen die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe, die Produktqualität, die Werbeausgaben und das Preisniveau der Produkte im Vergleich zur Branche bzw. Konkurrenz einstufen.

Tabelle 49: Bedeutung einzelner Marketingaspekte

Marketingaspekte	n	k. A.	Mittelwert ²⁵²	Standardabweichung
Sortimentsbreite	93	1	3,69	1,151
Sortimentstiefe	93	1	3,82	1,01
Produktqualität	93	1	4,48	0,636
Werbeausgaben	93	1	2,49	1,039
Preisniveau	93	1	3,80	0,788

Quelle: Eigene Darstellung

Sowohl in der Sortimentsbreite als auch in der Sortimentstiefe stufen sich die KMU der Stichprobe auf einem durchschnittlich bis eher hohen Niveau ein. Die Vermutung, dass größere Unternehmen aufgrund der höheren Produktionskapazitäten ein breiteres oder tieferes Programmangebot aufweisen, bestätigt sich nur teilweise in der Korrelationsanalyse. Es besteht eine schwache positive Korrelation zwischen Sortimentsbreite und Anzahl Führungskräfte in der Geschäftsführung sowie zwischen Sortimentstiefe und Mitarbeiterzahl (siehe Tabelle 50). Des weiteren korreliert die Sortimentstiefe schwach positiv mit dem Stattfinden von Änderungen in der Unternehmensstrategie seit Unternehmensgründung. Dieses kann darauf hindeuten, dass mit der Sortimentsausweitung Änderungen in der Unternehmensstrategie einhergegangen sind.

²⁵¹ vgl. Luger, A. E., Pflaum, D. (1996), S. 48

²⁵² Bei dieser Frage wurde folgende Skala verwendet: 1 = sehr niedrig; 2 = niedrig; 3 = durchschnittlich; 4 = hoch; 5 = sehr hoch

Die Produktqualität wird im Schnitt am höchsten eingestuft. Nahezu alle Unternehmen behaupten von sich, im Vergleich zu ihrer Konkurrenz über eine hohe bis sehr hohe Produktqualität zu verfügen. Dieser allgemeine Trend veranschaulicht die hohe Relevanz, die der Qualitätskomponente, nicht nur als strategischer Aspekt, in den KMU der Ernährungsindustrie beigemessen wird. Pichhardt bezeichnet Qualität bei der Produktion von Lebensmitteln schon als Verpflichtung der Geschäftsleitung.²⁵³ Die Einstufung der Produktqualität weist eine schwache bis mittlere, jedoch hochsignifikante Korrelation zur Formulierung eines Zielkataloges in der Unternehmenspolitik auf (siehe Tabelle 50). In sehr vielen Unternehmen der Ernährungssysteme ist die Qualität der Produkte bzw. Produktionsprozesse über Qualitätssysteme zertifiziert. Vermutlich wird die Erfüllung des Qualitätsstandards als Ziel in der Unternehmenspolitik fixiert. Des Weiteren bestehen schwache positive signifikante Korrelationen zu den Planungsfristen in den Bereichen Beschaffung, Finanzen und Wachstum. Unternehmen, die eine hohe Produktqualität erzeugen, zeigen eine erhöhte Planungsaktivität.

Im Schnitt werden die Werbeausgaben von den KMU im Vergleich zur Branche bzw. Konkurrenz als niedrig bis durchschnittlich eingestuft. Bezüglich der Höhe der Werbeausgaben bestehen eine Reihe von positiven Korrelationen zur Planungsaktivität. Signifikante Zusammenhänge können in der Stichprobe sowohl hinsichtlich der Existenz eines UGP als auch hinsichtlich des Planungshorizontes in den Bereichen Absatz, Finanzen, F.&E., Marketing, Personal und Produktion nachgewiesen werden. Dabei ragen, aufgrund des direkten Bezuges, die Marketingplanungsfrist und zusätzlich die Marketingbedeutung heraus. Von den strategischen Kriterien zum Bereich Unternehmensstrategie weisen die Selbsteinschätzung auf Existenz einer Unternehmensstrategie eine hochsignifikante und die schriftliche Formulierungsform der Unternehmensstrategie eine signifikante positive Korrelation zu den Werbeausgaben auf. Auf den ersten Blick stellen sich die Werbeausgaben als ein umfassender Indikator für die strategischen Kriterien dar. Zumeist wollen Unternehmen mit hohen Werbeausgaben ihre Produkte am Markt etablieren oder deren Marktposition nachhaltig festigen. Der Werbeetat und der Erfolg der Werbung sind dabei gerade für KMU nicht unerheblich und erfordern deshalb eine umfassende Planung. Es kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, die überdurchschnittlich Werbung betreiben, auch über starke Marken verfügen. Solche Unternehmen versuchen ihre Marken z.B. mit einem bestimmten Image am Markt zu positionieren. Allein diese Positionierung wird von einigen Unternehmen als Unternehmensstrategie angesehen.

²⁵³ vgl. Pichhardt, K. (1997), S. 1

5. Empirische Ergebnisse

Das Preisniveau wird von den KMU der Stichprobe als durchschnittlich bis hoch eingestuft. Es ist kein Unternehmen dabei, das sein Preisniveau als sehr niedrig angibt. Diese Tatsache verdeutlicht, dass eine wirklich klare Ausrichtung auf eine Strategie der Kostenführerschaft anscheinend von keinem der KMU der Stichprobe verfolgt wird. Signifikante Zusammenhänge zwischen dem Preisniveau und den strategischen Kriterien oder den Unternehmensstrukturkriterien können für die Stichprobe nicht nachgewiesen werden.

Tabelle 50: Zusammenhänge zur Bedeutungsbeimessung einzelner Marketingaspekte

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Sortimentsbreite</i>		
Führungskräfte in GF	0,231*	93
<i>Sortimentstiefe</i>		
Mitarbeiter	0,266*	93
Mitarbeiterklassen	0,235*	93
Änderungen in Unternehmensstrategie	0,216*	85
<i>Produktqualität</i>		
Beschaffung Planungsfrist	0,251*	90
Finanzen Planungsfrist	0,242*	90
Wachstum Bedeutung	0,348*	86
Zielkatalog	0,334**	82
<i>Werbeausgaben</i>		
Absatz Planungsfrist	0,246*	91
Finanzen Planungsfrist	0,247*	90
F.&E. Planungsfrist	0,228*	87
Marketing Planungsfrist	0,342**	88
Personal Planungsfrist	0,221*	90
Produktion Planungsfrist	0,335*	90
Marketing Bedeutung	0,405**	88
Existenz Unternehmensgesamtplan	0,204*	87
Selbsteinschätzung auf Existenz Unternehmensstrategie	0,300**	93
Formulierungsform mündlich schriftlich	0,223*	85

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

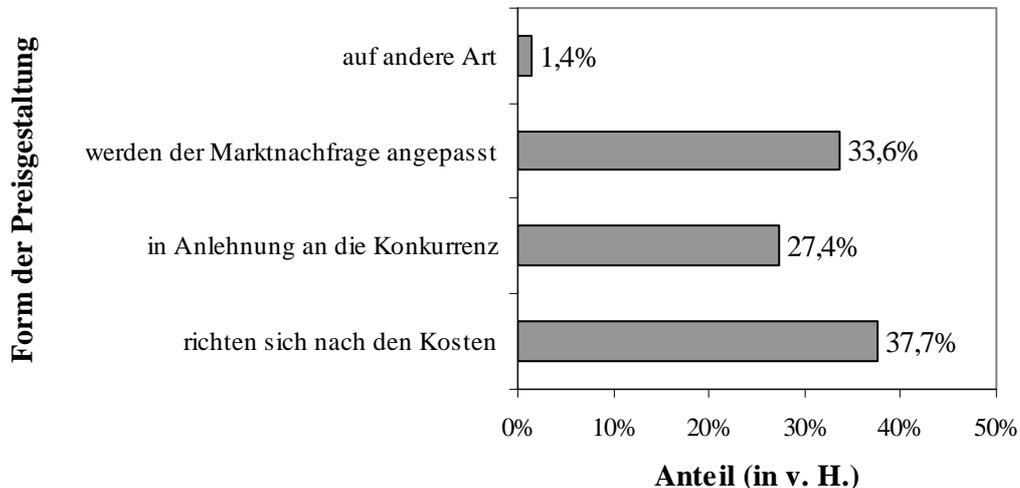
Quelle: Eigene Darstellung

Zum Preisniveau wurde zusätzlich erfragt, wie die Preisgestaltung im eigenen Unternehmen erfolgt. Wird der Preis als Marketinginstrument verstanden, so ist es die Aufgabe des Preismanagements eine gemäß der Zielsetzung des Unternehmens optimale Preisstrategie zu bestimmen und durchzusetzen.²⁵⁴ In Anlehnung an die Einteilung in Preisführer und Preisfolger bzw. Preisnehmer wurden den Unternehmen in der Befragung eine eher aktive und zwei eher passive Preisgestaltungsformen vorgegeben. Die Unternehmen hatten die Möglichkeit mehrere Kreuze zu setzen. Es wurde die aktive Preisgestaltung, bei der sich die Preise nach den Kosten richten, am häufigsten genannt. Auf dem zweiten und dritten Rang folgten die passiven Preisgestaltungen, die Anpassung der Preise an die Marktnachfrage und die Anlehnung der Preise an die Konkurrenz (siehe Schaubild 20). Es konnten keine

²⁵⁴ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Preismanagement

signifikanten Unterschiede zwischen den Preisgestaltungsformen und den Unternehmensstruktur- bzw. strategischen Kriterien festgestellt werden.

Schaubild 20: Form der Preisgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung (n=146, Mehrfachnennungen waren möglich)

Zusätzlich wurden die Unternehmen gebeten, in einer offenen Frage die Schwerpunkte ihres Marketings zu beschreiben. Diese Frage wurde von 72 der möglichen 94 Unternehmen bearbeitet. 22 Unternehmen machten keine Angaben. Von diesen 22 Unternehmen verfügen sieben Unternehmen über eine eigene Marketingabteilung, so dass davon ausgegangen werden kann, dass diese Unternehmen auf alle Fälle auch Marketing betreiben.

Von den 72 antwortenden Unternehmen gaben zwei Unternehmen ausdrücklich an, kein Marketing zu betreiben. Da die Frage offen gestellt wurde, fielen die Antworten sowohl vom Umfang als auch vom Inhalt sehr weit auseinander. Am häufigsten wurde einfach Public Relations (PR) angegeben. Die verwendeten Werbemittel entstammen allen Bereichen der gedruckten, der elektronischen und sonstiger gängiger Werbung wie z.B. Werbegeschenke, Sponsoring usw. Verweise auf ein verfolgtes Strategiekonzept machte nur ein Unternehmen, in dem eine Dachmarkenstrategie verfolgt wird.

5.2.2.2 Forschung und Entwicklung

Die Verfolgung eines langfristigen F.&E.-Konzeptes, auf der Grundlage der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie, zählt zu den typischen Aufgaben der

F.&E. Auf der Basis von unterschiedlichen Umfeldszenarien lassen sich verschiedene F.&E.-Strategien ableiten.²⁵⁵

Von den KMU der Stichprobe gaben 72,8 % der Unternehmen an, F.&E. zu betreiben bzw. in Auftrag zu geben. Dieses Ergebnis bestätigt sich mit einer Umfrage in der Ernährungsindustrie aus dem Jahr 1999, in der 80 % der Unternehmen F.&E. als ein wichtiges Unternehmensziel auffassen. Allerdings waren in der Stichprobe auch Großunternehmen enthalten.²⁵⁶

Bezüglich der Strukturkriterien der Unternehmen bestehen signifikante bis hochsignifikante Zusammenhänge zwischen einigen Unternehmensgrößenkriterien und der Betreibung von F.&E. Von den KMU sind es vornehmlich die größeren Unternehmen, die F.&E. betreiben (siehe Tabelle 51). Dies kann mit den Mindestkosten erklärt werden, die nötig sind um überhaupt Forschungsergebnisse zu produzieren. Das Finanzrisiko ist für kleine Unternehmen ungleich höher. Für sie ist es schwieriger F.&E.-Projekte zu finanzieren.²⁵⁷ Des Weiteren existieren signifikant positive Korrelationen zur Planungsfrist und Bedeutung im F.&E.-Bereich, was sich allein aus der Aktivität in demselben Bereich erklären lässt. Das Stattfinden von Änderungen in der Unternehmensstrategie seit Unternehmensgründung ist ebenfalls positiv mit dem Betreiben von F.&E. korreliert. Dieses deutet darauf hin, dass die Entwicklung von Produkt- oder Verfahrensinnovationen zu häufigeren Änderungen in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen führen kann.

Tabelle 51: Zusammenhänge zum Betreiben von F.&E.

Faktor	Spearman	Fälle
Mitarbeiterzahl	0,320**	92
Mitarbeitergrößenklassen	0,278**	92
Umsatz	0,319**	83
Umsatzgrößenklassen	0,305**	83
Führungskräfte in der GF	0,207*	92
Führungskräfte in der zweiten FE	0,283**	90
F.&E. Planungsfrist	0,223*	86
F.&E. Bedeutung	0,352**	87
Änderungen in der Unternehmensstrategie	0,251*	84

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Im nachfolgenden Schaubild 21 sind die F.&E.-Ausgaben der Unternehmen wiedergegeben. Im Schnitt geben die 45 Unternehmen, welche die Frage nach dem Umsatzanteil beantwortet haben gut 2 % des Umsatzes für F.&E. aus. Dies ist ein sehr hoher Anteil, bei dem zu bedenken bleibt, dass nur die Unternehmen miteinberechnet wurden, die auch F.&E.

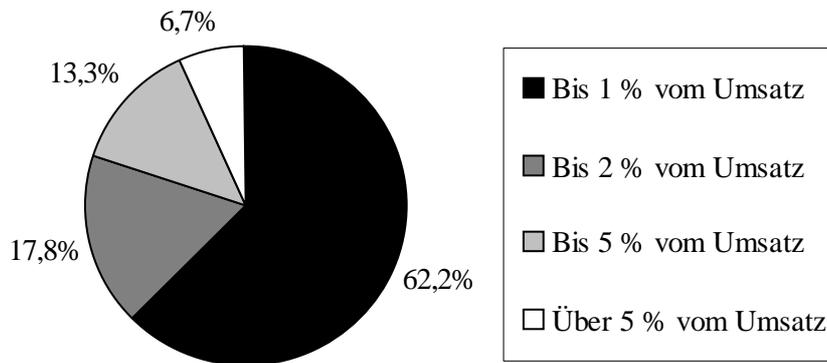
²⁵⁵ vgl. Meier, H. (2002), S. 172–174

²⁵⁶ vgl. Stockmeyer, B. (2001), S. 118

²⁵⁷ vgl. Recklies, D., (2000), <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (14.01.2004); ZEW (2003), S. 3

betreiben. Im „Branchenreport Innovation“ des Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW wird für die Ernährungs- und Tabakindustrie im Jahre 2001 von einem Umsatzanteil für Innovationsaufwendungen von 1,3 % berichtet.²⁵⁸

Schaubild 21: Ausgabenanteil für F.&E. am Umsatz



Quelle: Eigene Darstellung (n=45)

Die Ausgaben für F.&E. der Stichprobe decken sich ziemlich genau mit der Befragung aus dem Jahre 1997 von Stockmeyer.²⁵⁹ Dabei hatte die von Stockmeyer untersuchte Stichprobe eine mittlere Unternehmensgröße von durchschnittlich 578 Beschäftigten bzw. durchschnittlich 339 Mio. DM je Unternehmen. Unter Vorbehalt kann darauf geschlossen werden, dass die F.&E.-Tätigkeit zugenommen hat.

Die bivariate Analyse zeigt einzig einen statistisch signifikanten schwach positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der Ausgaben für F.&E. und dem Herfindahl-Hirschman-Index (Spearman $r = 0,3$; $\text{sig} = 0,45$; $n = 45$). Dieser Zusammenhang könnte auch durch die Unternehmensgröße begründet sein. In stärker konzentrierten Branchen gibt es größere Unternehmen, die mehr Ausgaben im Bereich F.&E. tätigen.²⁶⁰

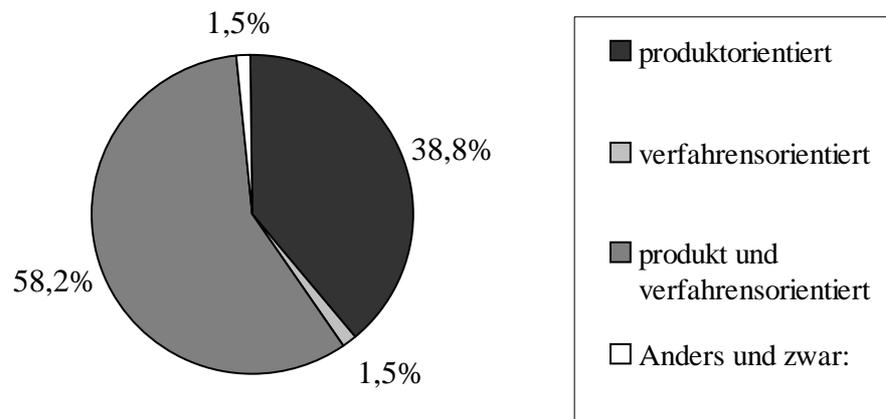
Die Ausrichtung der F.&E. zeigt eine Tendenz zur Produktorientiertheit. 58,2 % der Unternehmen gaben jedoch an, in der F.&E. sowohl produkt-, als auch verfahrensorientiert ausgerichtet zu sein (siehe Schaubild 22).

²⁵⁸ vgl. ZEW (2003), S. 1

²⁵⁹ vgl. Stockmeyer, B. (2001), S. 117

²⁶⁰ vgl. ZEW (2003), S. 2. Im Jahr 2001 gaben mittlere Unternehmen (50 bis 199 Beschäftigte) mit 5,2 % des Umsatzes am meisten für Marktneuheiten aus. Danach folgten die größeren Unternehmen (ab 200 Beschäftigte) mit 2,7 % des Umsatzes und als letztes die kleinen Unternehmen (5 bis 49 Beschäftigte) mit 0,3 % des Umsatzes.

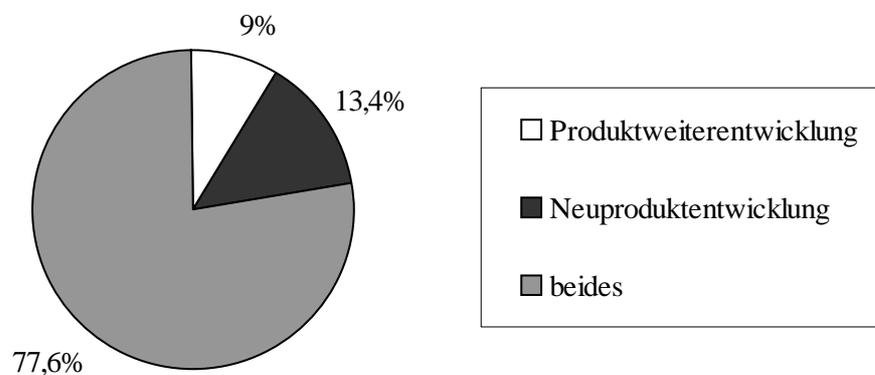
Schaubild 22: Ausrichtung der F.&E.



Quelle: Eigene Darstellung (n=67)

In der Ausrichtung der Produktbearbeitung lässt sich ebenfalls keine von KMU bevorzugte Richtung herauskristallisieren. 77,6 % der Unternehmen gaben an, sowohl Produktweiterentwicklung als auch Neuproduktentwicklung zu betreiben (siehe Schaubild 23).

Schaubild 23: Ausrichtung der Produktbearbeitung



Quelle: Eigene Darstellung (n=67)

Empirische Ergebnisse für die Ernährungsindustrie zeigen, dass Produktweiterentwicklungen und Verbesserungen eine höhere Erfolgsquote am Markt aufweisen als vollständige Neuentwicklungen.²⁶¹

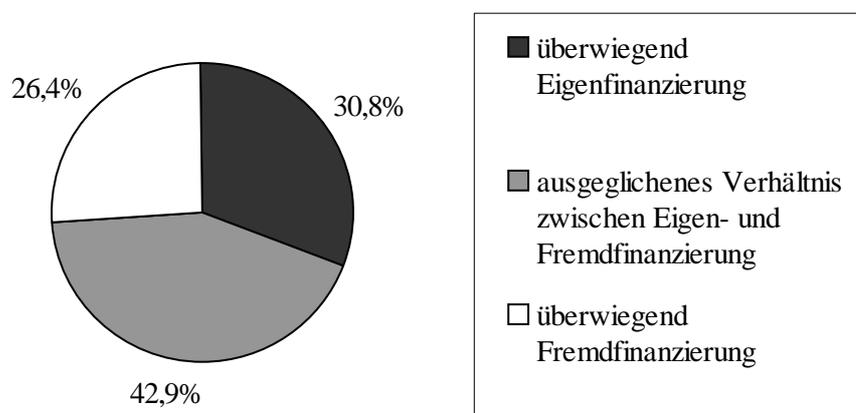
²⁶¹ vgl.: Stockmeyer, B. (2001), S. 121

5.2.2.3 Finanzen

Im Rahmen eines Strategischen Managements kommt der Finanzierung häufig eine unterstützende Funktion zu, die in der Absicherung der Strategie durch Bereitstellung von Kapital besteht.²⁶²

Die Eigen- und Fremdfinanzierung der untersuchten Unternehmen stellt sich wie folgt dar (siehe Schaubild 24).

Schaubild 24: Eigen- und Fremdfinanzierung



Quelle: Eigene Darstellung (n=91)

Die Kapitalstruktur (Anteil Eigenkapital und Fremdkapital) gibt Aufschluss über den Grad der finanziellen Unabhängigkeit bzw. den Grad der Verschuldung. Je größer der Anteil des Eigenkapitals im Verhältnis zum Fremdkapital ist, desto solider und krisenfester ist die Finanzierung und desto geringer ist die Abhängigkeit von Gläubigern. Hierbei gibt es keinen Normsatz, der als ideal für Unternehmen angesehen wird. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig der Grundsatz der Fristengleichheit gefordert. Er besagt, dass langfristig im Unternehmen gebundenes Kapital auch durch entsprechend langfristiges Kapital finanziert werden sollte.²⁶³ Das am langfristigen im Unternehmen gebundene Vermögen stellt das Anlagevermögen dar. Unternehmen der Ernährungsindustrie sind im Vergleich zu anderen Industriezweigen durch die Produktionsanlagen und Räumlichkeiten relativ anlagenintensiv. Ein gewisser Anteil an Eigenkapital bzw. langfristigem Fremdkapital ist aus Finanzierungssicht erforderlich. Von den 94 möglichen KMU machten 69 Unternehmen genaue Angaben über ihre Eigenkapitalquote. Sie weist einen Mittelwert von

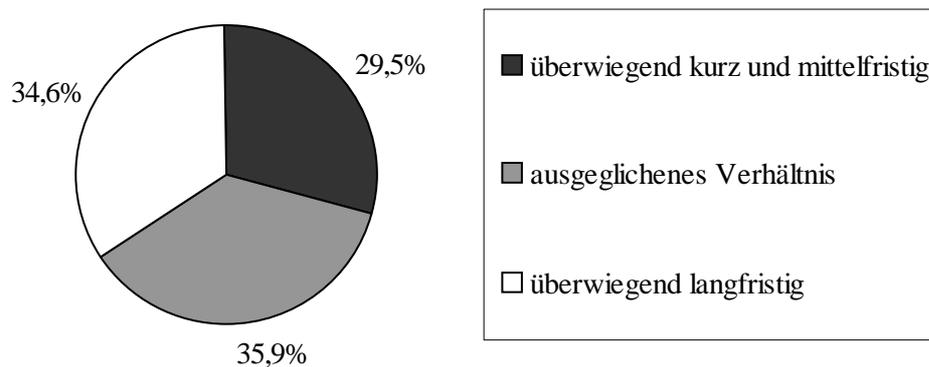
²⁶² vgl.: Bea, F. X.; Haas, J. (2001), S. 525

²⁶³ vgl.: Schmolke, S.; Deitermann, M. (1997), S. 274–276

48,1 %, eine Standardabweichung von 31 %, ein Minimum bei 1 % und ein Maximum bei 100 % auf.²⁶⁴ Im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe, das im Jahr 2002 eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 24 % aufweist,²⁶⁵ ist der Schnitt der Stichprobe als sehr hoch anzusehen.

Die Fristigkeit des Fremdkapitals ist im nachfolgenden Schaubild 25 dargestellt.

Schaubild 25: Fristigkeit des Fremdkapitals



Quelle: Eigene Darstellung (n=78)

Zwischen der Tendenz zur Fremdfinanzierung als Finanzierungsquelle und der Fristigkeit des Fremdkapitals besteht eine hochsignifikante mittlere Korrelation (Spearman $r=0,438$; sig.=0,000; n=78). Die Unternehmen, die überwiegend fremdfinanziert sind, verfügen über vorwiegend langfristiges Fremdkapital. Der Grundsatz der Fristengleichheit scheint somit in den meisten Unternehmen Berücksichtigung zu finden.

Die bivariate Analyse zwischen den Finanzierungsformen und den erhobenen Strukturkriterien und strategischen Kriterien ergab folgende Zusammenhänge (siehe Tabelle 52).

²⁶⁴ Die Eigenkapitalquote ist hochsignifikant stark positiv mit der Tendenz zur Eigenfinanzierung bei den Angaben zu den Finanzierungsquellen korreliert (Spearman $r = 0,699$; sig. = 0,000; n = 69). Dies spricht für die Güte der Antworten.

²⁶⁵ vgl. Utech, H. G. (2003), http://www.die-steuerberatung.de/ediarchiv/edi7_03.htm (20.01.04)

Tabelle 52: Zusammenhänge zur Finanzierung und Fristigkeit des Fremdkapitals

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Finanzierung (Zunahme Fremdfinanzierung)²⁶⁶</i>		
Absatz Bedeutung	,251*	87
Finanzen Bedeutung	,322**	86
Existenz eines Unternehmensgesamtplanes	,210*	91
<i>Fristigkeit des Fremdkapitals²⁶⁷</i>		
Finanzen Planungsfrist	,273*	76
Absatz Bedeutung	,293*	76
Finanzen Bedeutung	,287*	75

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen, die überwiegend fremdfinanziert sind, messen dem Bereich Finanzen und Absatz eine stärkere Bedeutung bei. Dieses kann natürlich aus der Dringlichkeit eines Finanzplanes bei der Handhabung von Fremdkapital resultieren. Dabei muss der zukünftige Absatz kalkuliert werden, um die positiven Finanzströme voraussagen zu können. Die positive Beziehung zwischen Anteil Fremdfinanzierung und der Existenz eines Unternehmensgesamtplanes mag für die Stichprobe zufällig sein. Eventuell wurde in diesen Unternehmen ein Finanzplan als Unternehmensgesamtplan angesehen.

Je langfristiger das Fremdkapital eines Unternehmens ist, desto langfristiger ist der Planungshorizont bzw. die Stärke der Bedeutung des Finanzbereiches. Dieses resultiert wie im vorherigen Aspekt aus der Erstellung eines Finanzplanes bei hohem Fremdkapitalanteil.

Welche Bedeutung einzelnen Finanzierungsquellen in KMU der Ernährungsindustrie beigemessen wird, ist in den Tabellen 53 und 54 dargestellt.

²⁶⁶ Zur Korrelationsanalyse wurde die Finanzierung mit zunehmender Fremdfinanzierung in folgende Ordinalskala eingeteilt: 1 = überwiegend Eigenfinanzierung, 2 = ausgeglichenes Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung, 3 = überwiegend Fremdfinanzierung.

²⁶⁷ Zur Korrelationsanalyse wurde die Fristigkeit des Fremdkapitals in folgender Ordinalskala gemessen: 1 = überwiegend kurz- und mittelfristig, 2 = ausgeglichenes Verhältnis, 3 = überwiegend langfristig.

Tabelle 53: Finanzierungsquellen zur Eigenkapitalbeschaffung

Beschaffung von EK durch:	sehr starke Bedeutung	starke Bedeutung	mittlere Bedeutung	schwache Bedeutung	keine Bedeutung	n
einbehaltene Gewinne	36,4 % (32)	33,0 % (29)	19,3 % (17)	6,8 % (6)	4,5 % (4)	88
Einlagen durch Alteigentümer	12,2 % (11)	27,8 % (25)	15,6 % (14)	15,6 % (14)	28,9 % (26)	90
Einlagen durch zusätzliche (neue) Eigentümer	4,7 % (4)	4,7 % (4)	8,1 % (7)	4,7 % (4)	77,9 % (67)	86
Beteiligung von öffentlichen Instituten	1,2 % (1)	1,2 % (1)	11,6 % (10)	3,5 % (3)	82,6 % (71)	86
Beteiligung von Mitarbeitern	0,0 % (0)	1,2 % (1)	4,7 % (4)	11,6 % (10)	82,6 % (71)	86
andere Art	13,3 % (2)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	86,7 % (13)	15

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 54: Finanzierungsquellen zur Fremdkapitalbeschaffung

Beschaffung von FK durch:	sehr starke Bedeutung	starke Bedeutung	mittlere Bedeutung	schwache Bedeutung	keine Bedeutung	n
Kredite	12,8 % (11)	34,9 % (30)	30,2 % (26)	9,3 % (8)	12,8 % (11)	86
Darlehen	10,6 % (9)	32,9 % (28)	23,5 % (20)	12,9 % (11)	20,0 % (17)	85
Leasing	6,0 % (5)	17,9 % (15)	15,5 % (13)	25,0 % (21)	35,7 % (30)	84
Anleihen	0,0 % (0)	1,2 % (1)	2,4 % (2)	8,4 % (7)	88,0 % (73)	83
andere Art	0,0 % (0)	17,6 % (3)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	82,4 % (14)	17

Quelle: Eigene Darstellung

Die Aufnahme von Fremdkapital geht in der Regel mit einer Machteinbuße der Unternehmensführung einher, denn die Fremdkapitalgeber lassen sich oft Mitspracherechte bezüglich der Kapitaldisposition einräumen. Folglich stärkt eine erhöhte Selbstfinanzierung das Management eines Unternehmens.²⁶⁸

Im Schnitt wird den einbehaltenen Gewinnen eine starke Bedeutung ($\bar{X} = 3,90$), den Krediten ($\bar{X} = 3,26$), den Darlehen ($\bar{X} = 3,01$) und den Einlagen durch Alteigentümer ($\bar{X} = 2,79$) eine mittlere, und dem Leasing ($\bar{X} = 2,33$) eine schwache Bedeutung beigemessen.²⁶⁹ Alle weiteren Finanzierungsquellen spielen keine größere Rolle.

Die signifikanten bivariaten Zusammenhänge zwischen den bedeutsameren Finanzierungsquellen und den Unternehmensstrukturkriterien und den strategischen Kriterien sind in der nachfolgenden Tabelle abgebildet (siehe Tabelle 55).

²⁶⁸ vgl. Kirsch, W. (1997). S. 7

²⁶⁹ Zur Errechnung des Mittelwertes wurde die Skala der Bedeutungsbeimessung mit den Werten 1 = keine Bedeutung bis 5 = sehr starke Bedeutung belegt.

Tabelle 55: Zusammenhänge zu den bedeutsameren Finanzierungsquellen

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Einbehaltene Gewinne</i>		
Marketing Bedeutung	0,224*	82
<i>Einlagen durch Alteigentümer</i>		
Personengesellschaft	0,302**	90
Kapitalgesellschaft	-0,215*	90
Marketing Planungsfrist	-0,217*	84
Wachstum Bedeutung	-0,240*	83
Überprüfung auf Ergänzung und Weiterentwicklung deer US	0,219*	81
<i>Kredite</i>		
Absatz Bedeutung	0,259*	81
Finanzen Bedeutung	0,302**	80
Formulierungsform mündlich oder schriftlich	0,297**	77
<i>Darlehen</i>		
Marketing Bedeutung	-0,272*	79
<i>Leasing</i>		
CR ₁₀	-0,274*	84
Herfindahl-Hirschman Index	-0,265*	84
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,307**	70

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Von den Korrelationskoeffizienten können nicht alle ohne weiteres begründet werden. Die Einlagen durch Alteigentümer haben in Personengesellschaften eine herausragende Bedeutung. Dies liegt daran, dass in dieser Rechtsform die Gesellschafter zumeist selbst mitarbeiten und ohnehin mit ihrem gesamten Kapital haften. Die Begründung zu den Kapitalgesellschaften ist analog zu den Personengesellschaften zu sehen. Unternehmen, die mit Fremdkapital in Form von Krediten arbeiten, messen wiederum den Bereichen Finanzen und Absatz eine höhere Bedeutung bei. Auffällig ist letztlich die hochsignifikante positive Beziehung zwischen der Bedeutungsbeimessung des Leasings und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements.

5.2.2.4 Beschaffung

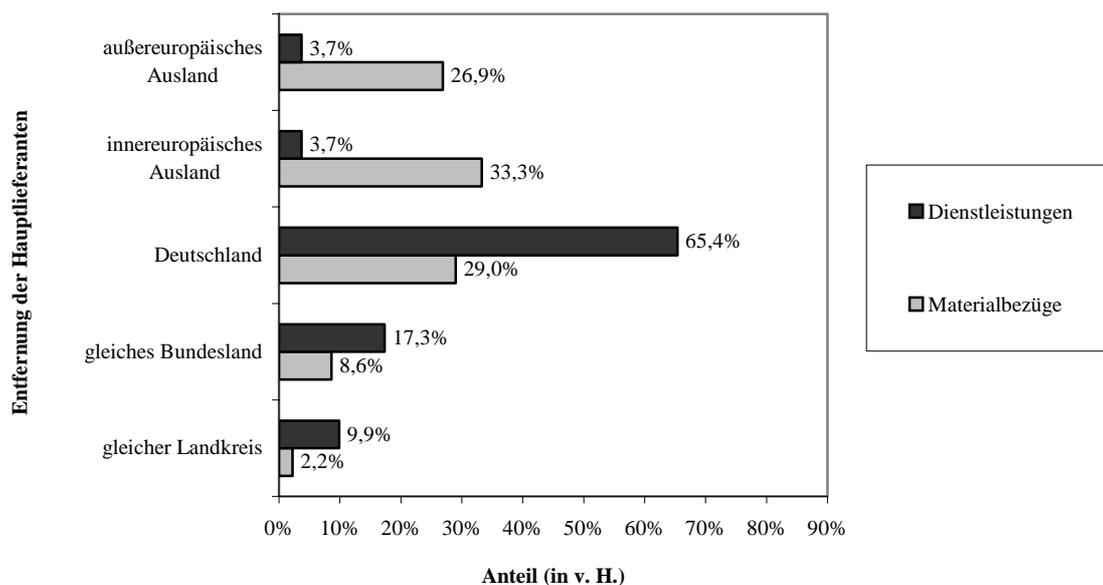
In der vorliegenden Untersuchung wird unter dem Begriff Beschaffung die Beschaffung von Material, also Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Halb- und Fertigfabrikaten verstanden. Die Beschaffungsobjekte können auch weiter ausdifferenziert werden auf z.B. Kapital, Personal und Information.²⁷⁰ Auf diese Aspekte wird zum Teil in den anderen funktionalen Bereichen eingegangen. Die Beschaffung ist neben der Produktion und dem Absatz ein Element des Leistungsprozesses. Sie ist der Produktion zeitlich vorgelagert. Die strategische

²⁷⁰ vgl. Keuper, F. (2001), S. 176

Relevanz der Beschaffung wird durch umfangreiche Kataloge von Beschaffungsstrategien verdeutlicht.²⁷¹

In der Ernährungsindustrie wird eine Vielfalt an Produkten hergestellt, zu deren Produktion unterschiedlichste Materialien und Dienstleistungen benötigt werden. Die jeweils gängigen Entfernungen zu den Hauptlieferanten für Materialbezüge und Dienstleistungen werden im folgenden Schaubild 26 wiedergegeben.

Schaubild 26: Entfernung zu den Hauptlieferanten



Quelle: Eigene Darstellung (Materialbezüge: n=93; Dienstleistungen: n=81)

Die Dienstleistungen werden fast ausschließlich aus dem Inland bezogen. Die Materialbeschaffung erfolgt hingegen zu 60 % aus dem Ausland.

Die Beschaffungswegepolitik umfasst die Entscheidungen, über welche Stufen der Beschaffungskette die Waren bezogen werden sollen.²⁷² In den KMU der Stichprobe kommt der direkten Beschaffung unmittelbar beim Hersteller mit 59,1 % der Unternehmen die bedeutendste Rolle zu. Eine alleinige indirekte Beschaffung über den Handel wird von keinem Unternehmen praktiziert. Alle restlichen Unternehmen beziehen Ihre Materialien sowohl beim Hersteller, als auch über den Handel.

63,7 % der KMU gaben an mit vielen Handelspartnern, die restlichen 36,3 % mit wenigen auf der Beschaffungsseite zu arbeiten.

²⁷¹ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 509–514; Keuper, F. (2001), S. 180

²⁷² Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort: Beschaffungswegepolitik

Ein generell übergeordnetes Ziel der Beschaffung ist die Sicherung der Verfügbarkeit des für die Leistungserstellung notwendigen Materials.²⁷³ Eine gängige Variante, dieser Forderung nachzukommen, ist das Abschließen von langfristigen Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen. Diese Form der Absicherung wird auch von 69,9 % der KMU betrieben. Dabei lassen sich positive Zusammenhänge zwischen der Beschaffungsabsicherung über Verträge bzw. kooperative Beziehungen und einigen strategischen Kriterien des Bereichs Unternehmensstrategie feststellen (siehe Tabelle 56).

Tabelle 56: Zusammenhänge zum Eingehen von Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen mit den wichtigsten Zuliefern

Faktor	Spearman	Fälle
Selbsteinschätzung auf Existenz einer US	0,217*	93
Zielkatalog	0,428**	82
Überprüfung auf Ergänzungen der US	0,221*	85

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen werden wahrscheinlich langfristige Verträge bzw. kooperative Beziehungen auf der Beschaffungsseite eingehen, wenn in der Unternehmenspolitik auch langfristige Ziele formuliert sind. Die Ausgestaltung der Beschaffung dient dann zur Erreichung dieser Unternehmensziele. Die positiven Beziehungen zu den anderen strategischen Kriterien können aus dieser Begründung resultieren. Langfristige Unternehmensziele werden zumeist als strategische Ziele verstanden. Eine regelmäßige Überprüfung der Strategie auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen kann nur erfolgen, wenn überhaupt im Unternehmen eine Strategie formuliert ist.

Eine Reihe von derzeit aktuellen Beschaffungsstrategien beinhalten die Reduktion der Fertigungstiefe durch sogenanntes Outsourcing.²⁷⁴ Zur effizienteren Gestaltung des Produktionsprozesses können z.B. bestimmte Fertigungsschritte aus dem Unternehmen ausgelagert werden. Von den KMU sind es 71 % der Unternehmen die zumindest zum Teil auch Halbfabrikate oder fertige Handelsware beziehen.

Ein in der Literatur häufig aufgeführtes Organisationsprinzip der Beschaffungsseite ist die Just-in-Time Anlieferung. Die Just-in-Time-Strategien zählen zu den Beschaffungsstrategien, die in Hinblick auf den Zeitpunkt der Bereitstellung der Inputfaktoren unterschieden werden.²⁷⁵ In der Just-in-Time Beschaffung werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe dann angeliefert, wenn sie in der Produktion gebraucht werden. Dadurch wird die Lagerhaltung des

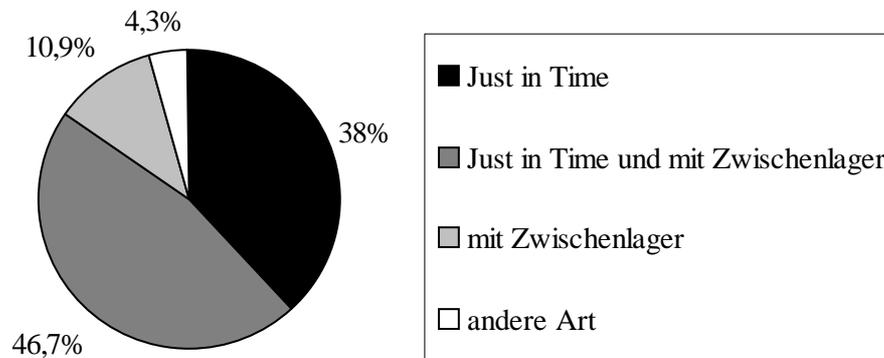
²⁷³ vgl.: Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 508

²⁷⁴ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 509

²⁷⁵ vgl. Keuper, F. (2001), S. 183

entsprechenden Unternehmens minimiert.²⁷⁶ Für die KMU der Ernährungsindustrie zeigt sich folgendes Bild für die Art der Anlieferung (siehe Schaubild 27):

Schaubild 27: Art der Anlieferung



Quelle: Eigene Darstellung (n=93)

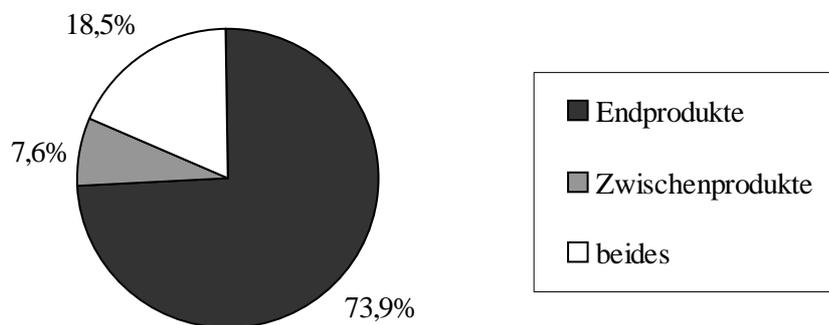
Das Just-in-Time Prinzip hat eine große Verbreitung unter den KMU der Ernährungsindustrie. Lediglich knapp 11 % der Unternehmen gestalten die Anlieferung ausschließlich über ein Zwischenlager. Es bestehen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Just-in-Time-Beschaffung und den erhobenen Struktur- oder strategischen Kriterien. Folglich scheinen die Vorteile des Prinzips von allen KMU erkannt und, soweit es in den einzelnen Branchen möglich ist, dessen Praktizierung vorangetrieben zu werden.

5.2.2.5 Produktion

Der größte Teil der KMU der Ernährungsindustrie wirtschaftet mit einer Produktionsstätte. In der Stichprobe sind es 71 % der Unternehmen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Anzahl der Produktionsstätten. Die Unternehmen, die über mehrere Produktionsstätten verfügen, haben diese in 85,2 % der Fälle auf bestimmte Produkte spezialisiert. Als Fertigungstyp herrscht in fast allen Unternehmen die Massen- und Großserienfertigung vor. Vorwiegend werden Endprodukte produziert. Lediglich in 7,6 % der Unternehmen werden ausschließlich Zwischenprodukte hergestellt (siehe Schaubild 28).

²⁷⁶ vgl. Luger, A. E., Pflaum, D. (1996), S. 265

Schaubild 28: Produktionsanteile von End- und Zwischenprodukten



Quelle: Eigene Darstellung (n=92)

Aufgrund des anhaltenden Wachstumstrends bei den Handelsmarken werden Handelsmarkenstrategien derzeit kontrovers diskutiert. In der Stichprobe machten 70 Unternehmen exakte Angaben über den Produktionsanteil an Handelsmarken. Von den 70 Unternehmen gaben 20 Unternehmen an, keine Handelsmarken zu produzieren. Die 50 Unternehmen, die Handelsmarken im Unternehmen produzieren, weisen im Schnitt einen Handelsmarkenanteil von 49,54 % auf. Die Streuung beläuft sich dabei auf eine Standardabweichung von 34,05 % um den Mittelwert. In der Verteilung konnte kein Muster, z.B. dass entweder nur sehr viel oder nur sehr wenig Handelsmarken produziert werden, erkannt werden. Der Anteil von Handelsmarken scheint unternehmensindividuell verschieden zu sein. Die Korrelationsanalyse ergab folgende signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Handelsmarkenanteil und den strategischen Kriterien (siehe Tabelle 57).

Tabelle 57: Zusammenhänge zur Höhe des Handelsmarkenanteils

Faktor	Spearman	Fälle
Absatz Planungsfrist	-0,312**	68
Marketing Planungsfrist	-0,345**	65
Marketing Bedeutung	-0,243*	66
Zielkatalog	-0,345**	64
Verhaltensgrundsätze Marktpartner	-0,275*	64

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Alle signifikanten Zusammenhänge weisen eine negative Korrelation auf. Handelsmarken sind Eigenmarken des Handels. Damit obliegt auch dem Handel das Marketing für seine Produkte. Daraus erklärt sich der negative Zusammenhang zur Marketingplanungsfrist und Bedeutung. Handelsmarkenproduzenten sind im Absatz häufig sehr stark von einer oder

wenigen Handelsketten abhängig. Der Absatz ist deshalb schwer zu planen, sondern wird durch die Handelsketten bestimmt. Unternehmen mit einem höheren Handelsmarkenanteil verfügen seltener über einen ausformulierten Zielkatalog. In der Unternehmenspolitik sind auch seltener Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartner enthalten. Vermutlich wird diesen Aspekten von den sehr auf Kostenminimierung ausgerichteten Handelsmarkenproduzenten kein zusätzlicher Nutzen beigemessen.

5.2.2.6 Absatz

Der Absatz ist ebenfalls ein Teil des Leistungsprozesses. Er ist der Produktion nachgelagert. Absatz und Marketing sind in Unternehmungen stark verbunden. Beide funktionellen Bereiche werden in der Arbeit getrennt behandelt. In der Befragung sind zum Absatz nur Fragen zur Distribution und zum Anteil sowie den Entwicklungstendenzen der relevanten Märkte gestellt worden.

Zur Distribution gehören alle Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endverbraucher bzw. Verbraucher anfallen. Neben der Logistik zählen zu den distributionspolitischen Aktionsparametern die Absatzwege.²⁷⁷ Grundsatzentscheidung in der Absatzwegpolitik ist die Festlegung inwieweit ein direkter bzw. indirekter Absatz betrieben wird. Beim direkten Absatz gelangen die produzierten Güter ohne die Einschaltung des Handels vom Produzenten unmittelbar zum Endnutzer. Im Gegensatz dazu fungieren der Großhandel oder der Einzelhandel beim indirekten Vertrieb als Absatzmittler.²⁷⁸ In der folgenden Tabelle 58 ist jeweils der durchschnittliche Absatz der KMU der Stichprobe über den direkten bzw. indirekten Vertrieb, wie auch für wichtige einzelne Absatzkanäle aufgeführt.

Tabelle 58: Absatzkanäle

	n	k. A.	Mittelwert (%)	Standardabweichung (%)
Direkter Vertrieb	88	6	30,18	35,282
Eigene Ladengeschäfte	82	12	6,99	21,853
Direkter Vertrieb an Haushalte	83	11	0,78	3,585
Großverbraucher	83	11	16,65	26,800
Andere Wege	82	12	5,62	20,485
Indirekter Vertrieb	88	6	69,82	35,282
Lebensmitteleinzelhandel	79	15	42,07	35,590
Spezialeinzelhandel	79	15	13,44	23,581
Großhandel und andere Wege	78	16	15,40	28,757

Quelle: Eigene Darstellung

²⁷⁷ vgl. Schierenbeck, H. (2000), S. 294

²⁷⁸ vgl. Luger, A. E., Pflaum, D. (1996), S. 253

Im Schnitt ist der indirekte Vertrieb in KMU bedeutsamer als der direkte Vertrieb. Von den einzelnen Absatzkanälen kommt dem Lebensmitteleinzelhandel mit Abstand die wichtigste Rolle zu. Nicht unbedeutend folgen auf einem zweiten Rang der Absatz über Großverbraucher, Großhandel und Spezialeinzelhandel. Der Absatz über eigene Ladengeschäfte macht noch einen gewissen Anteil aus. Das Schlusslicht bilden unbedeutendere direkte Absatzvertriebswege. Die relativ hohe Standardabweichung verdeutlicht, dass den einzelnen Absatzwegen in den jeweiligen Unternehmen eine vom Schnitt stark abweichende Bedeutung zukommt. Folglich werden nicht alle Absatzstrategien unbedingt am Handel ausgerichtet sein. Vertriebsdifferenzierungsstrategien zielen beispielsweise darauf ab, die Produkte auf unterschiedlichen Absatzwegen zu vertreiben, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen.²⁷⁹

Die Korrelationsanalyse ergab lediglich eine signifikante Beziehung zwischen dem indirekten Vertrieb und dem Größenkriterium Führungskräfte in der zweiten Führungsebene (Spearman $r = 0,213$; $\text{sig} = 0,049$; $n = 86$). Die einzelnen signifikanten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Absatzkanälen und den Struktur- und strategischen Kriterien sind in der folgenden Tabelle 59 abgebildet:

²⁷⁹ vgl. Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1996), S. 342

Tabelle 59: Zusammenhänge zu den Absatzkanälen

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Eigene Ladengeschäfte</i>		
Umsatz	-0,291**	79
Umsatzklassen	-0,260*	79
Führungskräfte in GF	-0,241*	82
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,375**	81
Beschaffung Planungsfrist	-0,277*	78
Wachstum Planungsfrist	-0,229*	76
<i>Direkter Vertrieb an Haushalte</i>		
Mitarbeiter	-0,278*	83
Umsatz	-0,364**	79
Umsatzklassen	-0,345**	79
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,225*	82
Produktion Bedeutung	-0,266*	78
<i>Großverbraucher</i>		
Wachstum Planungsfrist	0,262*	77
Absatz Bedeutung	-0,257*	80
Personal Bedeutung	-0,233*	79
<i>Lebensmitteleinzelhandel</i>		
Anzahl Führungsebenen	0,272*	75
<i>Spezialeinzelhandel</i>		
Mitarbeiter	-0,340**	79
Mitarbeiterklassen	-0,299**	79
Umsatz	-0,343**	76
Umsatzklassen	-0,310**	76
Alter Unternehmensstrategie	0,260*	73
<i>Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)</i>		
Personengesellschaft	-0,239*	78
F.&E. Bedeutung	0,235**	74

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Der Anteil, der über eigene Ladengeschäfte abgesetzt wird, ist negativ mit verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien korreliert. Folglich nimmt dieser Absatzweg in kleineren Unternehmen eine höhere Bedeutung ein. Das gleiche gilt für den direkten Vertrieb an Haushalte und die Belieferung des Spezialeinzelhandels. Einzig der Anteil des Absatzes über den Lebensmitteleinzelhandel ist mit dem Unternehmensgrößenkriterium Anzahl Führungsebenen schwach positiv korreliert. Von den Kriterien aus dem Bereich Unternehmensstrategie ist alleine das Alter der derzeitigen Unternehmensstrategie mit dem Absatz über den Spezialeinzelhandel positiv korreliert. Die strategischen Kriterien aus dem Bereich Unternehmensplanung treten vereinzelt auf, so dass keine relevanten Beziehungen vermutet werden.

Die Größe der Absatzmärkte spiegelt sich u.a. im Grad der regionalen Ausdehnung der Absatzmärkte wieder. Welcher Anteil der Produkte von wievielen KMU auf einem regionalen, nationalen oder internationalen Markt abgesetzt wird zeigt die Tabelle 60.

Tabelle 60: Absatzanteil auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt

Anteil der Produkte	Regionaler Markt	Nationaler Markt	Internationaler Markt
0 % der Produkte	47,2 % (42)	14,1 % (13)	31,9 % (29)
Bis 20 %	14,6 % (13)	15,2 % (14)	42,9 % (39)
Bis 40 %	3,4 % (3)	12,0 % (11)	13,2 % (12)
Bis 60 %	1,1 % (1)	9,8 % (9)	7,7 % (7)
Bis 80 %	7,9 % (7)	18,5 % (17)	3,3 % (3)
Bis 100 %	25,8 % (23)	30,4 % (28)	1,1 % (1)
Keine Angaben	(5)	(2)	(3)
Gesamt	100 % (89)	100 % (92)	100 % (91)

Quelle: Eigene Darstellung

Im Schnitt werden 34 % der Produkte auf einem regionalen, 51 % auf einem nationalen und 15 % auf einem internationalen Markt abgesetzt. Der Hauptabsatzmarkt der KMU ist national mit einer Tendenz zum regionalen Markt.

Die signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Anteil auf den einzelnen Absatzmärkten und den Struktur- und strategischen Kriterien sind in der Tabelle 61 wiedergegeben.

Tabelle 61: Zusammenhänge zum Absatzanteil auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Absatz regionaler Markt</i>		
Mitarbeiter	-0,390**	89
Mitarbeiterklassen	-0,369**	89
Umsatz	-0,449**	82
Umsatzklassen	-0,430**	82
Anzahl Führungsebenen	-0,291**	81
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,375**	87
CR 10	-0,274**	89
Marketing Planungsfrist	0,236*	83
Marketing Bedeutung	0,263*	83
Wachstum Bedeutung	0,240*	82
Formulierungsform mündlich schriftlich	-0,330**	80
<i>Absatz nationaler Markt</i>		
Mitarbeiter	0,325**	92
Mitarbeiterklassen	0,347**	92
Umsatz	0,336**	84
Umsatzklassen	0,321**	84
Anzahl Führungsebenen	0,315**	84
Führungskräfte in zweiter FE	0,305**	90
Wachstum Bedeutung	-0,327**	85
Formulierungsform mündlich schriftlich	0,294**	83
<i>Absatz internationaler Markt</i>		
Mitarbeiter	0,232*	91
Umsatz	0,338**	83
Umsatzklassen	0,313**	83
Führungskräfte in zweiter FE	0,281**	89
Marketing Planungsfrist	0,334**	85

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

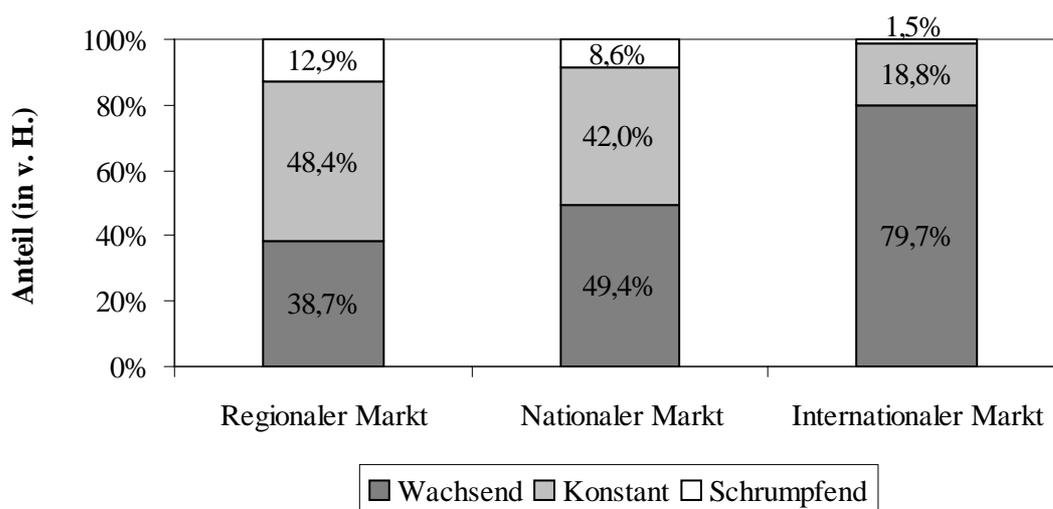
Quelle: Eigene Darstellung

Alle signifikanten Unternehmensgrößenkriterien sind mit dem Absatzanteil auf dem regionalem Markt negativ, jedoch mit dem Absatzanteil auf nationalem und internationalem Markt positiv korreliert. Es sind also selbst unter den KMU vorwiegend kleinere Unternehmen, die mit großen Absatzanteilen den regionalen Markt beliefern. Dieses bestärkt die in der Literatur häufig vertretene These, dass für KMU vor allem Nischenstrategien in Frage kommen.²⁸⁰

Der negative Zusammenhang zwischen dem Absatzanteil auf dem regionalen Markt und der Branchenkonzentration deutet darauf hin, dass Absatzpotentiale auf regionaler Ebene eher in nicht so stark konzentrierten Branchen gegeben sind. Die Marketingaktivität ist sowohl mit dem Absatzanteil auf regionalen als auch auf dem internationalen Markt positiv korreliert. In Unternehmen, die einen hohen Absatzanteil auf dem regionalen Markt haben, ist die Unternehmensstrategie häufiger ausschließlich mündlich, hingegen in Unternehmen mit höherem Absatzanteil auf nationalem Markt häufiger schriftlich formuliert. Dieser Zusammenhang kann auch durch die Unternehmensgröße bedingt sein.

Neben dem derzeitigen Anteil des Absatzmarktes ist auch eine zukunftsbezogene Prognose für das eigene Unternehmen auf den Absatzmärkten abgefragt worden. Dabei zeichnet sich eine eindeutig positive Wachstumseinschätzung mit zunehmendem Internationalisierungsgrad ab (siehe Schaubild 29).

Schaubild 29: Einstufung der Entwicklungstendenzen auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt



Quelle: Eigene Darstellung (Regionaler Markt: n=62; Nationaler Markt: n=81; Internationaler Markt: n=69)

²⁸⁰ vgl. Segginger, R. S. (2003), S. 12; Kollner, H. (1995), S. 12; Küpper, H.-U. (1995), S. 77

79,7 % der KMU sehen in dem internationalen Markt für sich einen Wachstumsmarkt. Für den nationalen Markt sind es 49,4 % und für den regionalen Markt noch 38,7 %. Bezüglich der zukünftigen Absatzmarkteinschätzungen existieren keine signifikanten Zusammenhänge zu den Strukturkriterien.

Ein Kriterium zur Darstellung der Abhängigkeit von bestimmten Abnehmern ist der Umsatzanteil, den der einzelne Abnehmer am Gesamtumsatz ausmacht. Je höher der Umsatzanteil, desto größer die Abhängigkeit. In der folgenden Tabelle 62 sind die durchschnittlichen Umsatzanteile angegeben, die durch die drei wichtigsten Abnehmer erzielt werden.

Tabelle 62: Gesamtumsatzanteile durch die drei wichtigsten Abnehmer

Anteil des	n	k. A.	Mittelwert (% vom Gesamtumsatz)	Standardabweichung (%)
Wichtigsten Abnehmers	84	10	23,46	21,195
Zweitwichtigsten Abnehmers	81	13	11,83	9,312
Drittwichtigsten Abnehmers	78	16	8,12	7,689

Quelle: Eigene Darstellung

Im Schnitt wird über den wichtigsten Abnehmer fast ein Viertel des Gesamtumsatzes erzielt. Dies ist eine starke Abhängigkeit, muss sich jedoch nicht als nachteilig für die Unternehmen erweisen. Die Streuung verdeutlicht, dass in einigen Unternehmen der Umsatzanteil, der über den wichtigsten Abnehmer erzielt wird, erheblich höher liegt.

5.2.2.7 Personal

Die Gesamtheit aller Mitarbeiter einer Unternehmung werden unter dem Begriff Personal zusammengefasst. Die Fähigkeiten des Personals stellen den Rahmen dar, innerhalb dessen Unternehmensstrategien entwickelt und implementiert werden.²⁸¹

In der nachfolgenden Tabelle 63 sind einige Aspekte der Personalstruktur für die Stichprobe wiedergegeben.

Tabelle 63: Personalstruktur in der Stichprobe

Personalstruktur	n	k. A.	Mittelwert (%)	Standardabweichung (%)
Männer (Gegensatz: Frauen)	89	5	56,95	24,682
Inländer (Gegensatz: Ausländer)	87	7	82,63	20,416
Management (Gegensatz: Verwaltung u. Produktion)	80	14	7,81	10,755

Quelle: Eigene Darstellung

²⁸¹ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 531

Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist im Schnitt über alle Branchen relativ ausgeglichen. Je nach körperlichen Anforderungen wird es jedoch branchenbedingte Unterschiede geben. Der größte Teil der Beschäftigten in den KMU der Ernährungsindustrie sind Inländer. Zwischen der Höhe des Inländeranteils und verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien besteht eine negative Korrelation (siehe Tabelle 64). Das bedeutet, dass mit zunehmender Unternehmensgröße im Verhältnis relativ mehr Ausländer beschäftigt sind. In größeren Unternehmen sind zumeist relativ mehr niedrigbezahlte Arbeitsplätze. Diese Stellen werden häufig von Ausländern besetzt.

Im Management sind in KMU der Ernährungsindustrie 7,8 % der Belegschaft tätig. Diese Managerquote ist im Vergleich zu anderen Branchen als durchschnittlich zu betrachten.²⁸² Der Beschäftigtenanteil im Management ist negativ mit dem Unternehmensgrößenkriterium Mitarbeiterzahl, jedoch positiv mit dem Anteil der Führungskräfte in der Geschäftsführung korreliert. Ebenfalls zeigen die bivariaten Zusammenhänge, dass in stärker konzentrierten Branchen der relative Managementanteil höher ist. Weiterhin besteht eine positive Korrelation zur Planungsfrist in den Bereichen Personal und Produktion.

Tabelle 64: Zusammenhänge zu Kriterien der Personalstruktur

Daten	Spearman	Fälle
<i>Inländeranteil</i>		
Mitarbeiter	-0,244*	87
Umsatz	-0,238*	78
Anzahl Führungsebenen	-0,291**	79
Führungskräfte in GF	-0,241*	87
<i>Managementbeschäftigtenanteil</i>		
Mitarbeiter	-0,340**	80
Mitarbeiterklassen	-0,309**	80
Führungskräfte in GF	0,251*	80
Unternehmensalter	0,269*	79
CR 10	0,347**	80
Herfindahl Hirschman Index	0,348**	80
Personal Planungsfrist	0,284*	77
Produktion Planungsfrist	0,299**	77

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Ziel der Personalstrategien ist es, die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Anforderungen an das Personal zu erfüllen.²⁸³ Zu den Grundanforderungen wird dabei zwischen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unterschieden.²⁸⁴ Zur

²⁸² Laut Managermagazin beläuft sich die gängige Managerquote von 5 % in alten Sektoren bis 15 % in modernen Bereichen wie Dienstleistung, Informatik und Biotechnik. vgl. Malik, F. (2004), <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,281757,00.html> (14.01.2004)

²⁸³ vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001), S. 329; Bea, F. X.; Haas, J. (2001), S. 532

²⁸⁴ vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2001), S. 532

5. Empirische Ergebnisse

Leistungsfähigkeit zählt u.a. die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter. In der Stichprobe sind es 64 % der Unternehmen, in denen bezüglich der Mitarbeiter in den nächsten Jahren ein Qualifizierungsbedarf ansteht. Hinsichtlich der Bereiche, in denen ein Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ansteht, ergab sich folgendes Bild (siehe Tabelle 65):

Tabelle 65: Bereiche, in denen zukünftig ein Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ansteht

Bereich	Anzahl	Bereich	Anzahl	Bereich	Anzahl
Produktion	15	Marketing	3	Vertrieb	2
Alle Bereiche	13	Verkauf	3	Analytik	1
IT	10	Vertrieb	3	Einkauf	1
Qualität	5	Verwaltung	3	F.&E.	1
Technik	5	Logistik	2	Umweltmanagement	1
Management	4	Personal	2	Warenkunde	1

Quelle: Eigene Darstellung (n=75, Mehrfachnennungen waren möglich)

Am häufigsten ist der Produktionsbereich erwähnt worden. Viele Unternehmen beschrieben, dass generell in allen Bereichen ein Qualifizierungsbedarf ansteht. Ebenfalls häufig ist noch der Bereich IT genannt worden. Alle übrigen Bereiche sind vereinzelt aufgezählt worden.

Die Korrelationsanalyse zeigt positive Zusammenhänge zwischen dem Anstehen von einem Qualifizierungsbedarf und der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements sowie der Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitarbeitern (siehe Tabelle 66).

Tabelle 66: Zusammenhänge zum Anstehen eines Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter

Faktor	Spearman	Fälle
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,322**	75
Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern	0,280*	78

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

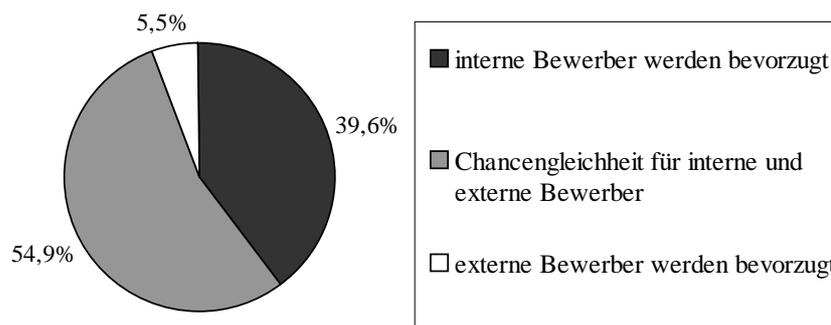
Die Leistungsbereitschaft kann durch unterschiedliche Anreize finanzieller als auch nicht finanzieller Art gefördert werden. Zu den finanziellen Anreizen zählen z.B. das allgemeine Lohnniveau oder die Bietung von individuellen Leistungsanreizen.

In der Befragung wird das Lohnniveau von keinem Unternehmen als sehr niedrig und von nur einem Unternehmen als sehr hoch eingestuft. Im Schnitt werden branchenübliche Löhne gezahlt. Zwischen dem Lohnniveau und der Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitarbeitern in der Unternehmenspolitik besteht eine schwache signifikante Korrelation (Spearman $r = 0,243$; sig. = 0,030; n=80). Die Vermutung liegt nahe, dass in den Unternehmen, in denen die Mitarbeiter eine tragende Rolle in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie spielen, auch höhere Löhne gezahlt werden.

Individuelle Leistungsanreize werden von 65,6 % der Unternehmen geboten. Dabei sind keine bivariaten Zusammenhänge zu den strategischen Kriterien festzustellen. Also scheinen individuelle Leistungsanreize ein gängiges und nicht unbedingt strategisches Anreizinstrument zu sein. 90 % der individuellen Leistungsanreize sind direkt monetärer Natur. Daneben wurde noch die Karriereförderung, Versicherungen, Geschenke, freie Tage, Dienstwagen und individuelle und sichere Arbeitsplatzgestaltung genannt.

Ein weiterer Aspekt in der Personalorganisation ist die Einstellung und Beförderung. In gut der Hälfte der Unternehmen besteht allgemeine Chancengleichheit bezüglich der Einstellung und Beförderung zwischen internen und externen Bewerbern. Die restlichen Unternehmen tendieren vorwiegend dazu interne Bewerber zu bevorzugen (siehe Schaubild 30).

Schaubild 30: Art der Einstellung und Beförderung



Quelle: Eigene Darstellung (n=91)

Die Tendenz hin zur Einstellung von externen Bewerbern ist mit einigen strategischen Kriterien schwach positiv korreliert (siehe Tabelle 67).²⁸⁵

Tabelle 67: Zusammenhänge zur Tendenz zu externen Bewerbern bei der Einstellung

Faktor	Spearman	Fälle
Unternehmensgesamtplan	0,240*	90
Formulierungsform mündlich schriftlich	0,238*	82
Produkt-Markt Kombination	0,283*	80

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

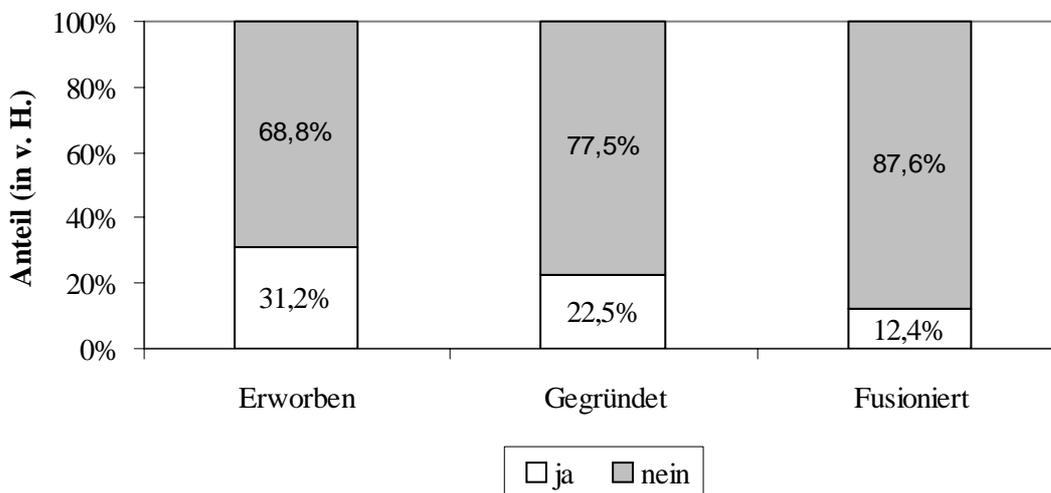
²⁸⁵ Zur Korrelationsanalyse wurde die Tendenz zur Einstellung von externen Bewerbern in folgende Ordinalskala eingeteilt: 1 = interne Bewerber werden bevorzugt, 2 = Chancengleichheit für interne und externe Bewerber, 3 = externe Bewerber werden bevorzugt.

5.2.2.8 Wachstum

Wachstum wird in den gängigen Lehrbüchern nicht als funktionaler Unternehmensbereich aufgeführt. Zumeist werden Wachstumsstrategien neben den Stabilisierungsstrategien und Schrumpfungsstrategien als Entwicklungsrichtungsalternative auf Unternehmensgesamtebene verstanden.²⁸⁶ Zur Wahrung einer einheitlichen Systematik des Fragebogens ist Wachstum als gleichwertiger funktionaler Bereich behandelt worden.²⁸⁷

Unternehmenswachstum kann auf unterschiedliche Art erfolgen. Die bisherige Wachstumsaktivität bezüglich der Alternativen Erwerb, Gründung und Fusion ist im Schaubild 31 wiedergegeben.

Schaubild 31: Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion (in den letzten 7 Jahren)



Quelle: Eigene Darstellung (Erworben n=93; Gegründet n=89; Fusioniert n=89)

31,2 % der KMU haben in den letzten 7 Jahren eine andere Firma erworben. Das Wachstumsinstrument des Erwerbs ist hochsignifikant positiv mit verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien korreliert (siehe Tabelle 68). Unter den KMU sind es vor allem die größeren Unternehmen, die andere Unternehmen erwerben. 22,5 % der Unternehmen haben weitere Firmen gegründet. Die Korrelationsanalyse zeigt, dass es sich bei den Gründerunternehmen zumeist nicht um Tochterunternehmen handelt. Vermutlich sind die gegründeten Unternehmen vorwiegend Tochterunternehmen. 12,4 % der Unternehmen gaben an, in den letzten sieben Jahren zumindest an einer Fusion beteiligt gewesen zu sein. Eine fast zeitgleiche Befragung über alle Größenklassen der Ernährungsindustrie ergab, dass sogar ein

²⁸⁶ vgl. Corsten, H. (1998), S. 161; Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 165

²⁸⁷ vgl. dazu den Aufbau des Fragebogens in Kapit 4.1.1

Drittel der Unternehmen in demselben Zeitraum eine Fusion durchgeführt hat.²⁸⁸ Dieses Resultat bestätigt die Ergebnisse der Korrelationsanalyse. Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien und der Durchführung von Fusionen. Des Weiteren zeigt sich in der Stichprobe, dass es vorwiegend Genossenschaften sind, die Fusionen getätigt haben. Die Planungsaktivität der Bereiche Forschung und Entwicklung ist in den Unternehmen, die eine Fusion durchgeführt haben signifikant geringer. Eine positive Korrelation besteht hingegen bezüglich der Formulierung von Verhaltensgrundsätzen gegenüber den Mitarbeitern. Dieses kann u.a. daran liegen, dass in Genossenschaften häufig schriftliche Grundsätze bezüglich des Verhaltens gegenüber der Genossen festgelegt werden.

Tabelle 68: Zusammenhänge zu Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Erworben</i>		
Mitarbeiter	0,341**	93
Mitarbeiterklassen	0,333**	93
Umsatz	0,352**	84
Umsatzklassen	0,345**	84
Anzahl FE	0,278**	85
<i>Gegründet</i>		
Tochterunternehmen	-0,215*	88
<i>Fusioniert</i>		
Mitarbeiter	0,271*	89
Mitarbeiterklassen	0,247*	89
Umsatz	0,399**	80
Umsatzklassen	0,387**	80
Führungskräfte in zweiter FE	0,305**	87
Genossenschaft	0,248*	89
Marketing Planungsfrist	-0,277*	83
F.&E. Planungsfrist	-0,221*	83
Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern	0,226*	79

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den vergangenheitsbezogenen Wachstumsaktivitäten wurde zusätzlich erfragt, welche Bedeutung die KMU den Bereichen Akquisition, Fusion und Investition in der Zukunft beimessen (siehe Tabelle 69).

²⁸⁸ vgl. Neumann, G. (2003), S. 100–101

Tabelle 69: Bedeutungsbeimessung der zukünftigen Wachstumsaktivitäten

Wachstumsaktivitäten	n	k. A.	Mittelwert ²⁸⁹	Standardabweichung
Investition	88	6	3,49	0,95
Akquisition	90	4	3,42	1,33
Fusion	87	7	1,85	0,92

Quelle: Eigene Darstellung

Den Wachstumsaktivitäten Investition und Akquisition wird im Schnitt für die Zukunft eine erheblich höhere Bedeutung beigemessen als der Fusion. In der Stichprobe sind es 5,7 % der Unternehmen, die der Fusion in der Zukunft eine starke Bedeutung beimesen. Aus derzeitigem Standpunkt heraus wird die Fusionsaktivität in den KMU, zumindest für die Stichprobe, in der Zukunft nicht bedeutend zunehmen. Zwischen der Bedeutungsbeimessung der Fusion und verschiedenen Unternehmensgrößenkriterien existieren positive Korrelationen (siehe Tabelle 70). Es werden also auch in Zukunft eher die größeren KMU sein, die auf Fusionen setzen. Die Investition wird von allen Unternehmen als relativ bedeutend angesehen. Bivariate Zusammenhänge bestehen lediglich hinsichtlich der Planungsfrist im Wachstumsbereich. Unternehmen, die in Zukunft investieren, planen natürlich im Wachstumsbereich dementsprechend langfristiger. Der Akquisition wird eine fast gleichstarke Bedeutung wie der Investition beigemessen. Im Bereich des strategischen Managements gilt die Akquisition bzw. die Suche nach neuen Geschäften als Markteintrittsstrategie. Durch die Akquisition kann z.B. auch eine andere erwünschte Strategie „gekauft“ werden.²⁹⁰ Die Korrelationsanalyse ergab keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Akquisition und den erhobenen Struktur- bzw. strategischen Kriterien. Folglich ist sie eine starke Wachstumsoption für alle KMU.

Tabelle 70: Zusammenhänge zur zukünftigen Bedeutung von Fusion und Investition

Daten	Spearman	Fälle
<i>Fusion (Bedeutungsbeimessung)</i>		
Mitarbeiter	,224*	87
Mitarbeiterklassen	,245*	87
Umsatz	,282*	79
Umsatzklassen	,258*	79
Führungskräfte in zweiter FE	,216*	85
<i>Investition(Bedeutungsbeimessung)</i>		
Wachstum Planungsfrist	,235*	82

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

²⁸⁹ Dabei wurde die Bedeutungsbeimessung auf einer Skala von 1 = keine Bedeutung; 2 = schwache Bedeutung, 3 = mittlere Bedeutung, 4 = starke Bedeutung und 5 = sehr starke Bedeutung gemessen.

²⁹⁰ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Akquisition

Die wohl bekanntesten und am weitesten verbreiteten Wachstumsstrategien sind die Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff.²⁹¹ Den Wachstumsstrategien nach Ansoff wurden im einzelnen folgende Bedeutungen beigemessen (siehe Tabelle 71).²⁹²

Tabelle 71: Wachstumsstrategien nach Ansoff

Wachstumsstrategien	n	k. A.	Mittelwert	Standardabweichung
Marktdurchdringung	93	1	3,87	0,91
Produktentwicklung	93	1	3,92	1,14
Marktentwicklung	93	1	3,44	1,23
Diversifikation	93	1	3,46	1,27

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt messen die KMU der Ernährungsindustrie den Wachstumsstrategien auf dem gegenwärtigen Markt eine höhere Bedeutung bei als neuen Märkten. Dabei steht die Produktentwicklung an oberster Stelle. Sie ist mit der Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens wie auch mit dem strategisch gewichteten Kriterium der schriftlichen Formulierungsform positiv korreliert (siehe Tabelle 72). Die Produktentwicklung ist mit dem Umsatz und mit dem Umsatzklassen positiv, die Marktdurchdringung hingegen mit den Umsatzklassen negativ korreliert. Dieses erklärt sich durch den höheren Kapitalbedarf für die Entwicklung neuer Produkte. Unternehmen aus stärker konzentrierten Branchen messen der Marktdurchdringung eine geringere Bedeutung bei. In stärker konzentrierten Branchen ist die Gewinnung von Marktanteilen durch gegenwärtige Produkte aufgrund der stärkeren Wettbewerber schwieriger zu realisieren als in schwächer konzentrierten Branchen. Sowohl die Marktdurchdringung, als auch die Produktentwicklung sind ausschließlich positiv mit mehreren Funktionsbereichsplanungen korreliert. Diese Unternehmen weisen also eine stärkere Planungsaktivität auf.

Der Marktentwicklung wird im Schnitt der KMU die schwächste Bedeutung beigemessen. Sie ist einzig mit dem Unternehmensgrößenkriterium Anzahl unterschiedener Führungsebenen positiv korreliert. Eine gewisse Größe bzw. ein gewisses Finanzvolumen ist für eine Markteinführung von Produkten nötig. Dies wird eher von größeren Unternehmen erbracht werden können.

Zur Diversifikation besteht einzig eine positive Korrelation zur Bedeutungsbeimessung des Wachstumsbereichs. Die Diversifikation ist diejenige Wachstumsstrategie, die das höchste innovatorische Potential erfordert. Um eine solche Wachstumsstrategie zu fahren, sollte dem Bereich Wachstum auch eine angemessene Bedeutung beigemessen werden.

²⁹¹ Die Wachstumsstrategien nach Ansoff sind im einzelnen in Kapitel 2.3.2 beschrieben worden.

²⁹² Dabei wurde die Bedeutungsbeimessung auf einer Skala von 1 = keine Bedeutung; 2 = schwache Bedeutung, 3 = mittlere Bedeutung, 4 = starke Bedeutung und 5 = sehr starke Bedeutung gemessen.

Tabelle 72: Zusammenhänge zur Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategien

Daten	Spearman	Fälle
<i>Marktdurchdringung</i>		
Umsatzklassen	-0,227*	84
CR 10	-0,265*	93
Herfindahl-Hirschman-Index	-0,231*	93
Finanzen Planungsfrist	0,213*	89
Marketing Planungsfrist	0,232*	87
Wachstum Planungsfrist	0,258*	86
Beschaffung Bedeutung	0,212*	86
Finanzen Bedeutung	0,222*	86
Wachstum Bedeutung	0,258*	85
<i>Produktentwicklung</i>		
Umsatz	0,263*	84
Umsatzklassen	0,297**	84
Bedeutungsbeimessung Strategisches Management	0,238*	78
Absatz Planungsfrist	0,256*	90
Beschaffung Planungsfrist	0,210*	89
Finanzen Planungsfrist	0,228*	89
F.&E. Planungsfrist	0,292**	86
Wachstum Planungsfrist	0,419**	86
Absatz Bedeutung	0,234*	88
F.&E. Bedeutung	0,238*	87
Marketing Bedeutung	0,236*	87
Wachstum Bedeutung	0,474**	85
Formulierungsform mündlich schriftlich	0,306**	84
<i>Marktentwicklung</i>		
Anzahl Führungsebenen	0,221*	85
<i>Diversifikation</i>		
Wachstum Bedeutung	0,334**	85

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigen Darstellung

5.2.2.9 Controlling

Zum Controlling gibt es sehr viele unterschiedliche Begriffsdefinitionen und Controllingkonzeptionen.²⁹³ In Anlehnung an Meier (2002) wird Controlling als integriertes Informationssystem über alle wichtigen Unternehmensbereiche, das Planung, Steuerung und Regelung des Unternehmensgeschehens unterstützen soll, verstanden.²⁹⁴ Über die Rolle des Controlling im strategischen Management und der Ausgestaltung des Konzeptes eines strategischen Controllings gibt es in der Literatur ebenfalls unterschiedliche Auffassungen.²⁹⁵

Die Verbreitung des Controllings in KMU der Ernährungsindustrie ist im folgenden Schaubild 32 anhand dreier Kennzahlen dargestellt. 91,5 % der Unternehmen betreiben Controlling. Dabei ist das Controlling in 2,1 % der Fälle ausgelagert. Wenn also in KMU Controlling betrieben wird, dann findet dies zumeist im eigenen Unternehmen statt. In 32,6 %

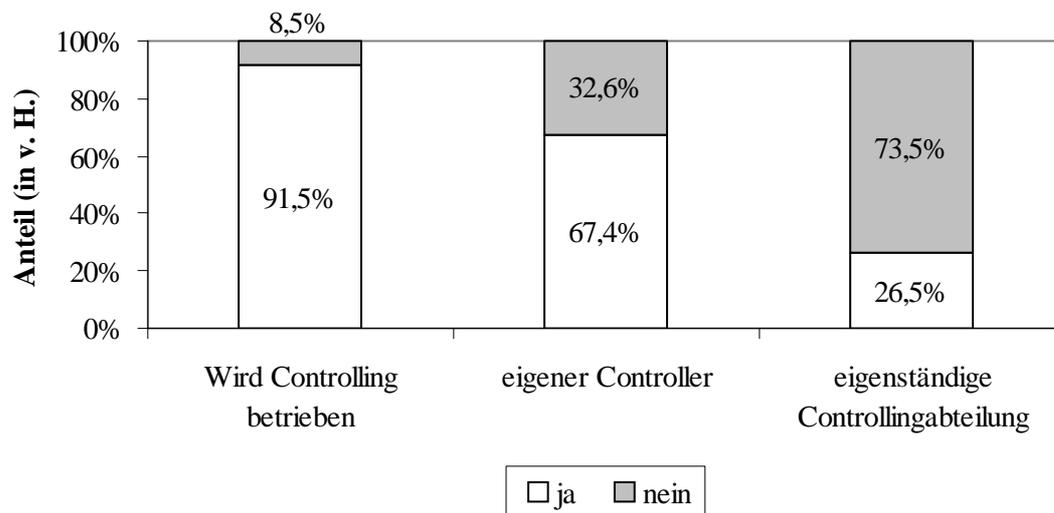
²⁹³ vgl. Horvath, P. (1998), S. 50–52 (Aufzählung von Controllingdefinitionen aus den USA) und S. 71–73 (Aufzählung von Controllingdefinitionen aus Deutschland)

²⁹⁴ vgl. Meier, H. (2002), S. 175

²⁹⁵ vgl. Müller-Stevens, G.; Lechner, C. (2001), S. 518; Amann, K. (1995), S. 142; Weber, J. (1994), S. 324

der Unternehmen ist für das Controlling kein eigener Controller beschäftigt. Das Controlling wird von anderen Personen im Unternehmen übernommen. In der Stichprobe ist das Controlling in den meisten Fällen dem Finanzbereich oder dem Rechnungswesen angeschlossen. 26,5 % der Unternehmen unterhalten eine eigene Controllingabteilung.

Schaubild 32: Controllingausprägungen



Quelle: Eigene Darstellung (wird Controlling betrieben n=94; eigener Controller n=92; eigene Controllingabteilung n=83)

Die Korrelationsanalyse offenbart einheitliche Ergebnisse für die drei Controllingkriterien (siehe Tabelle 73). Alle drei Kriterien sind mit der Unternehmensgröße positiv korreliert. Dieser Zusammenhang ist bezüglich der Beschäftigung mindestens eines Controllers bzw. der Existenz einer eigenen Controllingabteilung besonders stark ausgeprägt. Ebenfalls sind alle drei Kriterien mit der Aufstellung eines UGP positiv korreliert, was den integrativen Aspekt des Controllings verdeutlicht.

Des Weiteren überprüfen Unternehmen die Controlling betreiben, ihre Unternehmensstrategie regelmäßig auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen. Unternehmen, die mindestens einen eigenen Controller beschäftigt haben, messen einem strategischen Management eine höhere Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Eine eigenständige Controllingabteilung ist häufiger in stärker konzentrierten Branchen anzufinden. Dieses kann u.a. daran liegen, dass die Unternehmen in stärker konzentrierten Branchen in der Regel größer sind. Ebenso wird in Unternehmen mit einer eigenen Controllingabteilung die Unternehmensstrategie relativ häufiger schriftlich formuliert.

Tabelle 73: Zusammenhänge zu Kennzeichen des Controllings

Faktor	Spearman	Fälle
<i>Wird Controlling betrieben</i>		
Mitarbeiter	0,257*	94
Mitarbeiterklassen	0,271**	94
Unternehmensgesamtplan	0,261*	93
Überprüfung auf Ergänzung u. Weiterentwicklung der US	0,314**	85
<i>Eigener Controller</i>		
Mitarbeiter	0,338**	92
Mitarbeiterklassen	0,358**	92
Umsatz	0,410**	83
Umsatzklassen	0,429**	83
Anzahl Führungsebenen	0,244*	84
Führungskräfte in zweiter FE	0,373**	90
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	0,299**	77
Personal Planungsfrist	0,210*	89
Absatz Bedeutung	0,274**	88
Beschaffung Bedeutung	0,224*	86
Unternehmensgesamtplan	0,403**	92
<i>Eigene Controllingabteilung</i>		
Mitarbeiter	0,515**	83
Mitarbeiterklassen	0,530**	83
Umsatz	0,550**	75
Umsatzklassen	0,530**	75
Führungskräfte in zweiter FE	0,409**	81
CR 10	0,261*	83
Herfindahl-Hirschman-Index	0,235*	83
Absatz Planungsfrist	0,250*	82
Beschaffung Planungsfrist	0,251*	81
Unternehmensgesamtplan	0,306**	83
Formulierungsform mündlich schriftlich	0,309**	75

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

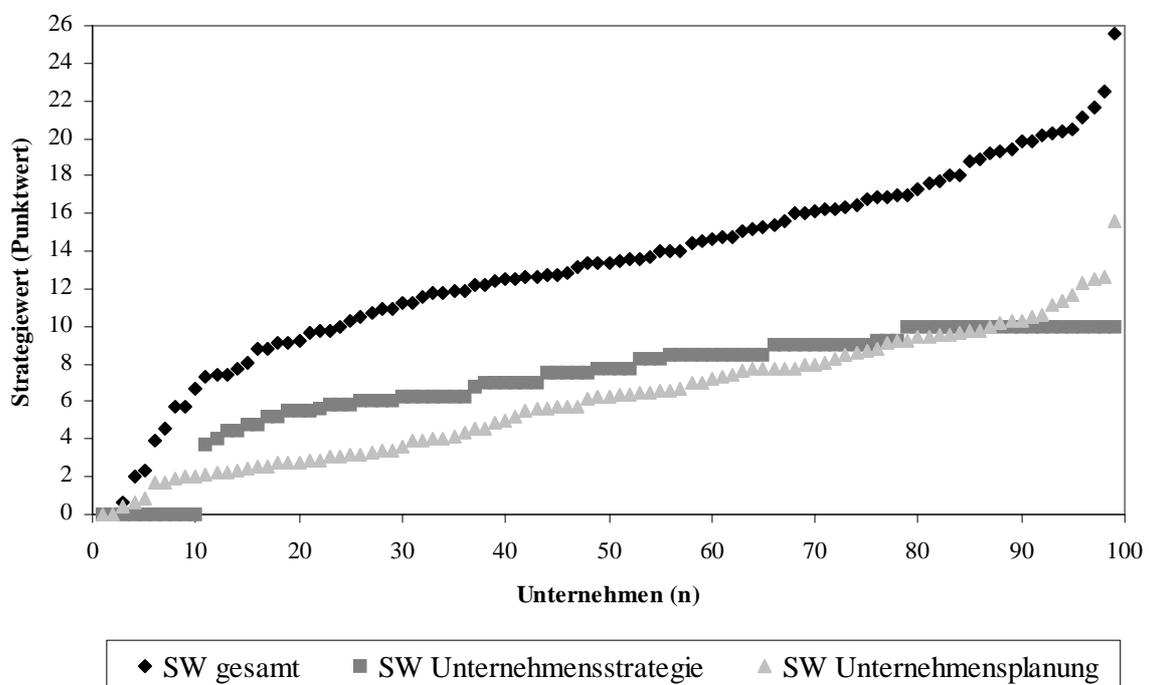
5.2.3 Darstellung des strategischen Verhaltens durch Strategiewerte

In Kapitel 5.2.1 sind die Ergebnisse der einzelnen strategischen Kriterien, getrennt nach den Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung, dargestellt worden. Im anschließenden Kapitel 5.2.2 sind die Ausrichtungen der funktionalen Unternehmensbereiche und deren Zusammenhänge zu den strategischen Kriterien aufgeführt worden.

In diesem Kapitel werden zuerst die Strategiewerte und damit das Ausmaß des strategischen Verhaltens für die KMU der Stichprobe vorgestellt. Im Anschluss wird das strategische Verhalten auf Zusammenhänge zur Bereichspositionierung, zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und den Kriterien zur Ausrichtung in den funktionalen Bereichen untersucht. Abschließend werden einige multivariate Modelle, in denen die Strategiewerte als abhängige Variable und die Kriterien der Unternehmensstruktur zum einen und die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Bereiche zum anderen als unabhängige Variablen eingesetzt werden, geschätzt.

Die Berechnungsmodi der unterschiedenen Strategiewerte sind in Kapitel 3.3.3.2 dargestellt worden. Die unterschiedlichen Strategiewerte können für alle 105 antwortenden Unternehmen der Hauptbefragung errechnet werden. Im Schaubild 33 sind der SW_{gesamt} , der SW_{US} und der SW_{UP} jeweils aufsteigend für die 99 Unternehmen, die nach dem Größenkriterium Mitarbeiter zu den KMU zählen, aufgeführt. In der Tabelle 74 sind die entsprechenden statistischen Kennzahlen zu den Strategiewerten angegeben. Zum Schaubild 33 ist anzumerken, dass die Unternehmen für die einzelnen Strategiewerte jeweils der Höhe nach sortiert sind. Auf den entsprechenden Abszissen-Abschnitten kann es sich bei den Punkten um unterschiedliche Unternehmen handeln.

Schaubild 33: Strategiewerte der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung (n=99)

Der Kurvenverlauf des SW_{gesamt} verdeutlicht, dass es wenige Unternehmen sind, die einen niedrigen bzw. hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um den Mittelwert (siehe Tabelle 74). Der Verlauf des SW_{US} ist, bis auf die ersten zehn Unternehmen, die einen Wert von Null ausweisen, relativ linear. Der SW_{US} verläuft, ausgenommen die obersten Werte, die in der Höhe weiter nach oben abweichen, ebenfalls relativ linear. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Spannbreiten der einzelnen Strategiewerte voll beansprucht werden (siehe dazu die Tabellen 74 und Schaubild 33). Folglich weisen die Unternehmen hinsichtlich des strategischen Verhaltens deutliche Unterschiede auf.

Tabelle 74: Durchschnittliche Strategiewerte in der Stichprobe

Strategiewerte (KMU)	n	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Mögliches Maximum
SW _{gesamt}	99	13,20	5,07	0	25,625	26
SW _{US}	99	7,06	2,92	0	10	10
SW _{UP}	99	6,14	3,33	0	15,625	16
SW _{UGP}	99	2,27	2,14	0	6	6
SW _{FBP}	99	3,87	1,72	0	9,625	10

Quelle: Eigene Darstellung

Zwischen dem SW_{US} und dem SW_{UP} besteht eine schwache aber hochsignifikant positive Korrelation (Pearson $r = 0,314$; sig. = 0,000; $n = 99$). Je höher der Strategiewert eines Unternehmens im Bereich Unternehmensstrategie ist, desto höher wird auch der Strategiewert für den Planungsbereich sein und umgekehrt. Unternehmen, die ein stärkeres Ausmaß an strategischen Kriterien zum Bereich Unternehmensstrategie aufweisen, haben also auch ein ausgeprägteres Planungsverhalten. Frühere Definitionen von Strategen²⁹⁶, die sich allein an der Planungsfrist der Unternehmenspläne orientiert haben, stehen somit nicht im direkten Gegensatz zu den Kriterien zur Unternehmensstrategie. Allerdings ist die Beziehung nicht so stark, dass allein durch den Planungsbereich der Unternehmensstrategiebereich mit erklärt wird. Der SW_{UGP} und der SW_{FBP} sind ebenfalls hochsignifikant positiv miteinander korreliert (Pearson $r = 0,484$; sig. = 0,000; $n = 99$). Die einzelnen Strategiewerte wirken verstärkend in eine Richtung.

5.2.3.1 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Die strategische Ausrichtung in den funktionalen Bereichen zählt zu den Leistungspotenzialen des Unternehmens. Gemeinsam mit den Führungspotenzialen, welche die oberen Ebenen wie z.B. die Unternehmenskultur betreffen, stellen sie das strategische Potenzial einer Unternehmung dar.²⁹⁷ Die unternehmensindividuellen strategischen Potentiale ermöglichen es dem Unternehmen, sich in einer verändernden Umwelt erfolgreich zu positionieren und damit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.²⁹⁸ Bei der strategischen Positionierung geht es darum, sich bewusst von der Konkurrenz abzuheben.²⁹⁹

²⁹⁶ vgl. Definitionen in Kapitel 3.1

²⁹⁷ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 547

²⁹⁸ vgl. Bea, F. X., Haas, J. (2001), S. 547

²⁹⁹ vgl. Porter, M. E. (1999), S. 51–52

5. Empirische Ergebnisse

In der Stichprobe ist der Umfang einer bewussten Positionierung in den funktionalen Unternehmensbereichen durch zwei Fragen untersucht worden. Zum einen wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie überhaupt wissen, wie sie sich in den unterschiedlichen funktionalen Unternehmensbereichen von der Konkurrenz unterscheiden, und wie stark die Unterschiede sind. Zum anderen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Strategie bereits Vorgaben über die Ausrichtung in den funktionalen Bereichen gemacht wurden und wie detailliert diese Vorgaben sind.

Die Frage, wie sich das eigene Unternehmen in den funktionalen Bereichen von der Konkurrenz unterscheidet, setzt einen gewissen Informationsstand über die Konkurrenz voraus. Mit Abstand zu den übrigen Bereichen wissen die Unternehmen über die Controllingaktivitäten ihrer Konkurrenz am wenigsten. 16,1 % der Unternehmen wissen nicht, wie sie sich im Controlling von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Es folgen die Bereiche Finanzen (9,3 % der Unternehmen), F.&E. (8,6 %), Marketing (6,8 %), Wachstum (5,9 %), Absatz (5,7 %), Beschaffung (5,7 %), Personal (4,5 %) und Produktion (2,3 %). Dazu ist anzumerken, dass der Controllingbereich ohnehin unternehmensindividuell ausgerichtet werden sollte und folglich keine großen strategischen Differenzierungspotentiale bietet.

Bezüglich der Eigeneinschätzung des Unterschiedes zur Konkurrenz ergab sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 75):

Tabelle 75: durchschnittliche Unterschiede in den funktionalen Bereichen zu Konkurrenz

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert ³⁰⁰	Standardabweichung
Absatz	88	6	2,89	0,95
Beschaffung	87	7	2,51	1,01
Finanzen	86	8	2,73	0,78
F.&E.	81	13	2,54	0,81
Marketing	88	6	2,82	0,97
Personal	88	6	2,35	0,94
Produktion	86	8	2,83	0,92
Wachstum	86	8	2,73	0,9
Controlling	87	7	2,53	0,9

Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt bestehen in allen funktionalen Bereichen mittlere Unterschiede zur Konkurrenz. Lediglich im Personalbereich liegt der Mittelwert unter 2,5 und damit bestehen nur geringe Unterschiede zur Konkurrenz. Daher kann keine allgemeingültige Bereichspositionierung für KMU festgestellt werden.

³⁰⁰ Dabei wurde folgende Skala verwendet: 1 = kein Unterschied, 2 = geringer Unterschied, 3 = mittlerer Unterschied, 4 = starker Unterschied.

5. Empirische Ergebnisse

Analysiert man die Positionierung in den einzelnen funktionalen Bereichen auf Zusammenhänge zu den Strategiewerten so zeigt sich folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 76):

Tabelle 76: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Positionierung in den funktionalen Bereichen

Unterschied zur Konkurrenz in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Absatz	Spearman	0,094	0,043	0,067	0,096	0,010
	sig.	0,383	0,689	0,537	0,371	0,925
	n	88	88	88	88	88
Beschaffung	Spearman	0,048	0,026	0,046	-0,069	0,087
	sig.	0,658	0,808	0,671	0,524	0,423
	n	87	87	87	87	87
Finanzen	Spearman	0,040	-0,120	0,147	0,155	0,113
	sig.	0,716	0,271	0,176	0,154	0,298
	n	86	86	86	86	86
F.&E.	Spearman	0,262*	0,082	0,267*	0,337**	0,125
	sig.	0,018	0,465	0,016	0,002	0,267
	n	81	81	81	81	81
Marketing	Spearman	0,208	0,251*	0,110	0,127	0,036
	sig.	0,052	0,018	0,307	0,239	0,740
	n	88	88	88	88	88
Personal	Spearman	0,244*	0,104	0,258*	0,205	0,214*
	sig.	0,022	0,335	0,015	0,056	0,045
	n	88	88	88	88	88
Produktion	Spearman	0,029	-0,003	0,071	0,135	-0,026
	sig.	0,788	0,979	0,514	0,215	0,809
	n	86	86	86	86	86
Wachstum	Spearman	0,360**	0,229*	0,306**	0,353**	0,193
	sig.	0,001	0,034	0,004	0,001	0,075
	n	86	86	86	86	86
Controlling	Spearman	0,266*	0,114	0,296**	0,305**	0,204
	sig.	0,013	0,291	0,005	0,004	0,059
	n	87	87	87	87	87

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Daraus ist zu schließen, dass sich stärker strategisch verhaltende Unternehmen in den funktionalen Bereichen auch stärker positionieren bzw. von der Konkurrenz unterscheiden als sich weniger strategisch verhaltende Unternehmen. In den funktionalen Bereichen des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) und im Finanzbereich können keine Zusammenhänge zwischen der Positionierung und dem strategischen Verhalten festgestellt werden. Sowohl Strategen als auch Nichtstrategen unterscheiden sich in diesen Bereichen gleichermaßen von ihrer Konkurrenz. Sich strategisch verhaltende Unternehmen unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Wachstum, Controlling, F.&E., Personal und eingeschränkt auch im Bereich Marketing von der Konkurrenz. Auf die inhaltlichen Unterschiede in den einzelnen Bereichen

zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

Wie „bewusst“ eine Positionierung in den jeweiligen funktionalen Bereichen vorgenommen wird, kann man u.a. daran erkennen, ob in der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie schon Vorgaben über die Ausgestaltung und Ausrichtung der Bereichsaktivitäten gemacht werden. Für die Stichprobe ergab sich diesbezüglich folgendes Ergebnis: Die häufigsten Vorgaben werden in dem Bereich Produktion (80 % der Unternehmen) gemacht. Gefolgt von den Bereichen Absatz (74,1 %), Wachstum (71,8 %), Beschaffung (70,2 %), Marketing (69,4 %), Personal (69,4 %), F.&E. (62,2 %), Finanzen (61,9 %) und Controlling (50 %). Die Rangfolge birgt einige Auffälligkeiten. So werden die meisten Vorgaben bezüglich des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz) gemacht. Alle drei Bereiche befinden sich, neben Wachstum, unter den vier häufigsten Bereichen. Relativ abgeschlagen auf dem untersten Rang befindet sich das Controlling. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass geringe Erfahrungen mit dem in KMU der Ernährungsindustrie noch relativ neuen Bereich des Controllings dazu beitragen, dass noch keine Controllingmaßnahmen konkret in der Unternehmenspolitik festgehalten werden.³⁰¹

In der folgenden Tabelle 77 wird dargestellt, wie detailliert die Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie sind.

Tabelle 77: Detailliertheit der Vorgaben zu den funktionalen Bereichen in der Unternehmensstrategie/-politik

funktionale Bereiche	n	k. A.	Mittelwert ³⁰²	Standardabweichung
Absatz	85	9	1,06	0,761
Beschaffung	84	10	0,87	0,673
Finanzen	84	10	0,88	0,798
F.&E.	82	12	0,74	0,663
Marketing	85	9	0,93	0,737
Personal	85	9	0,87	0,686
Produktion	85	9	1,02	0,654
Wachstum	85	9	0,93	0,704
Controlling	84	10	0,68	0,763

Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt machen KMU für alle funktionalen Bereiche grobe Vorgaben. Dabei weisen die funktionalen Bereiche Absatz und Produktion den höchsten Mittelwert und der Bereich Controlling den niedrigsten Mittelwert auf. Zudem existiert in allen Bereichen eine nicht unerhebliche Streuung um den Mittelwert. Die Analyse, inwieweit sich mehr strategisch von

³⁰¹ Zum Anwendungsstand der Controllinginstrumente siehe die BSC-Diskussion im Anhang 4.

³⁰² Dabei wurde folgende Skala verwendet: 0 = keine Vorgaben, 1 = grobe Vorgaben, 2 = detaillierte Vorgaben

5. Empirische Ergebnisse

sich weniger strategisch verhaltenden Unternehmen hinsichtlich der Detailliertheit der Vorgaben in den funktionalen Bereichen unterscheiden, ergab folgendes Ergebnis (siehe Tabelle 78):

Tabelle 78: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und der Detailliertheit der Vorgaben über die Ausgestaltung der funktionalen Bereiche

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Absatz	Spearman	0,421**	0,216*	0,404**	0,419**	0,303**
	sig.	0,000	0,047	0,000	0,000	0,005
	n	85	85	85	85	85
Beschaffung	Spearman	0,149	0,142	0,088	0,217*	-0,012
	sig.	0,176	0,197	0,427	0,048	0,912
	n	84	84	84	84	84
Finanzen	Spearman	0,344**	0,190	0,313**	0,387**	0,194
	sig.	0,001	0,084	0,004	0,000	0,077
	n	84	84	84	84	84
F.&E.	Spearman	0,236*	0,163	0,217	0,170	0,175
	sig.	0,033	0,144	0,050	0,128	0,115
	n	82	82	82	82	82
Marketing	Spearman	0,448**	0,177	0,445**	0,382**	0,393**
	sig.	0,000	0,105	0,000	0,000	0,000
	n	85	85	85	85	85
Personal	Spearman	0,234*	0,113	0,235*	0,284**	0,154
	sig.	0,031	0,302	0,030	0,008	0,158
	n	85	85	85	85	85
Produktion	Spearman	0,319**	0,250*	0,264*	0,324**	0,152
	sig.	0,003	0,021	0,015	0,002	0,166
	n	85	85	85	85	85
Wachstum	Spearman	0,471**	0,237*	0,481**	0,495**	0,368**
	sig.	0,000	0,029	0,000	0,000	0,001
	n	85	85	85	85	85
Controlling	Spearman	0,304**	0,110	0,293**	0,180	0,306**
	sig.	0,005	0,319	0,007	0,101	0,005
	n	84	84	84	84	84

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: eigene Darstellung

Alle signifikanten Zusammenhänge sind positiv. Bis auf den Bereich Beschaffung bestehen für alle funktionalen Unternehmensbereiche signifikante Zusammenhänge zwischen dem SW_{gesamt} und der Detailliertheit der bereichsbezogenen Vorgaben. Somit nimmt mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens auch die Detailliertheit der Vorgaben zu.

Zur Positionierung der KMU der Ernährungsindustrie kann festgehalten werden, dass Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten sich auch stärker von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieser Unterschied ist „bewusst“, da mit zunehmendem strategischem Verhalten detailliertere Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden. Allerdings bleibt anzumerken, dass gerade in den Bereichen detailliertere Vorgaben gemacht werden, in denen sich die Unternehmen weniger von ihrer Konkurrenz unterscheiden. Dieses ist aus dem

5. Empirische Ergebnisse

Verständnis einer strategischen Positionierung, die darauf abzielt sich von der Konkurrenz zu differenzieren, widersinnig.

5.2.3.2 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und den Kriterien zur Unternehmensstruktur

In der folgende Tabelle 79 sind alle externen und internen Kriterien der Unternehmensstruktur angegeben, die mit mindestens einem der unterschiedenen Strategiewerte signifikant korreliert sind.

Tabelle 79: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und Kriterien der Unternehmensstruktur

Kriterien zur Unternehmensstruktur		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Mitarbeiter	Spearman	0,328**	0,413**	0,173	0,189	0,031
	sig.	0,001	0,000	0,088	0,061	0,759
	n	99	99	99	99	99
Mitarbeiterklassen	Spearman	0,278**	0,380**	0,126	0,158	-0,034
	sig.	0,005	0,000	0,213	0,118	0,741
	n	99	99	99	99	99
Umsatz	Spearman	0,356**	0,438**	0,216*	0,201	0,082
	sig.	0,001	0,000	0,041	0,057	0,440
	n	90	90	90	90	90
Umsatzklassen	Spearman	0,394**	0,476**	0,242*	0,230*	0,106
	sig.	0,000	0,000	0,022	0,029	0,318
	n	90	90	90	90	90
Führungskräfte In der zweiten FE	Spearman	0,202*	0,243*	0,122	0,149	0,027
	sig.	0,047	0,016	0,233	0,145	0,795
	n	97	97	97	97	97
Familienunternehmen	Spearman	-0,188	-0,077	-0,243*	-0,214*	-0,185
	sig.	0,064	0,450	0,016	0,035	0,068
	n	98	98	98	98	98
Bedeutungsbeimessung strategisches Management	Spearman	0,522**	0,324**	0,529**	0,505**	0,385**
	sig.	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000
	n	79	79	79	79	79
Personengesellschaft	Spearman	-0,133	0,000	-0,185	-0,117	-0,226*
	sig.	0,188	1,000	0,067	0,247	0,025
	n	99	99	99	99	99
Genossenschaft	Spearman	0,191	0,264*	0,117	0,148	0,081
	sig.	0,058	0,008	0,249	0,145	0,423
	n	99	99	99	99	99

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Strategiewerte weisen eine hochsignifikante, mittlere, positive Korrelation mit der Höhe der allgemeinen Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens auf. Es zeigt sich somit eindeutig, dass das strategische Verhalten in engem Zusammenhang zur allgemeinen Bedeutung, die einem strategischen Management beigemessen wird, steht. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage von Weindlmaier, wonach

zwischen der Unternehmensstrategie und dem Stellenwert, welcher der strategischen Planung und Ausrichtung in den Unternehmen eingeräumt wird, ein enger Zusammenhang existiert.³⁰³

Der SW_{gesamt} und der SW_{US} sind mit den Größenkriterien Mitarbeiter, Umsatz und Anzahl Führungskräfte in der zweiten Führungsebene schwach bis mittel, signifikant bis hochsignifikant positiv korreliert. Für den SW_{UP} und der SW_{FBP} lassen sich noch schwache signifikante positive Korrelationen zum Größenkriterium Umsatz in der Stichprobe nachweisen. Der SW_{UGP} ist mit keinem Größenkriterium signifikant korreliert. Größere Unternehmen verhalten sich stärker strategisch. Dieser Zusammenhang ist für den Bereich Unternehmensstrategie stärker ausgeprägt als für den Bereich Unternehmensplanung.

Familienunternehmen sind schwach, negativ, signifikant mit dem SW_{UP} und dem SW_{FBP} korreliert. Die Korrelationskoeffizienten zu den anderen Strategiewerten sind ebenfalls negativ, jedoch nicht signifikant. In den Familienunternehmen der Stichprobe ist das Planungsverhalten nicht so stark ausgeprägt wie in den übrigen Unternehmen. Denn in Familienunternehmen ist die Organisation häufig stark auf den oder die obersten Unternehmer (Familienmitglieder) ausgerichtet. Ein Grund für ein geringeres Maß an strategischem Verhalten könnte darin gesehen werden, dass eine starke Zentralisation der Entscheidungsmacht dazu führt, dass Unternehmer sehr stark in operatives Tagesgeschäft verstrickt werden und dabei die strategische Aktivitäten vernachlässigen.³⁰⁴

Hinsichtlich der Rechtsform besteht zum einen eine schwach negative Korrelation zwischen der Rechtsform der Personengesellschaft und dem SW_{UGP} und zum anderen eine schwach positive Korrelation zwischen der Rechtsform der Genossenschaft und dem SW_{US} . Personengesellschaften sind im Durchschnitt kleiner als Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften. Vermutlich ist bei vielen Personengesellschaften ein gesonderter Unternehmensgesamtplan (UGP) aufgrund der Größe nicht nötig. Mitglieder von Genossenschaften haben ein eigenes Interesse daran, über die Unternehmenspolitik der Genossenschaft informiert zu sein. Hieraus könnte ein erhöhter Erfüllungsgrad an Kriterien wie der Existenz einer Unternehmenspolitik, deren schriftlicher Formulierungsform oder Existenz von Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitgliedern, herrühren.

³⁰³ vgl. Weindlmaier, H. (2000), S. 244

³⁰⁴ vgl. Nuber, W. (1997), S. 136

5.2.3.3 Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten und der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen

In diesem Kapitel wird untersucht, hinsichtlich welcher Ausprägungen in den funktionalen Bereichen Unterschiede zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen bestehen bzw. in welchen Ausprägungen keine Unterschiede nachzuweisen sind. Dabei werden zunächst alle untersuchten Variablen genannt und anschließend die Variablen mit signifikanten Zusammenhängen zum strategischen Verhalten beschrieben.

Marketing

Im Marketingbereich sind die Existenz einer Marketingabteilung, die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe, die Produktqualität, das Preisniveau, die Werbeausgaben und die Art der Preisgestaltung auf ihre Zusammenhänge zur Ausprägung des strategischen Verhaltens hin untersucht worden. Dabei zeigen sich positive Zusammenhänge hinsichtlich der Existenz einer Marketingabteilung, der Selbsteinschätzung zur Höhe der Produktqualität und hinsichtlich der Höhe der Werbeausgaben (siehe Tabelle 80). Stärker strategisch verhaltende Unternehmen verfügen im Vergleich häufiger über eine Marketingabteilung und geben auch mehr für Werbung aus als andere Unternehmen. Damit ist das klassische Marketing, verstanden als Absatzförderung, bei sich strategisch verhaltenden Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt. Der Zusammenhang zur Höhe der Produktqualität ist dagegen etwas schwächer. Trotzdem zeigt sich, dass sich strategisch verhaltende Unternehmen die eigene Produktqualität höher einstufen. Damit ist der Qualitätsaspekt in sich strategisch verhaltenden Unternehmen besonders stark ausgeprägt.

Tabelle 80: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Marketings

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Existenz einer Marketingabteilung	Spearman	0,282**	0,191	0,236*	0,113	0,264*
	sig.	0,006	0,065	0,022	0,278	0,010
	n	94	94	94	94	94
Höhe der Werbeausgaben	Spearman	0,387**	0,230*	0,311**	0,367**	0,183
	sig.	0,000	0,026	0,002	0,000	0,080
	n	93	93	93	93	93
Höhe der Produktqualität	Spearman	0,232*	0,186	0,135	0,250*	0,039
	sig.	0,025	0,074	0,198	0,015	0,710
	n	93	93	93	93	93

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

F. & E.

Im Bereich F.&E. sind das Betreiben von F.&E., der Anteil des Umsatzes, der für F.&E. ausgegeben wird, und die Ausrichtung der F.&E. auf ihre Zusammenhänge mit den Strategiewerten hin untersucht worden. Dabei gab es lediglich eine schwache positive Korrelation zwischen dem SW_{US} und dem Betreiben von F.&E. (siehe Tabelle 81). Insgesamt kann in der Stichprobe kein wesentlicher Unterschied im F.&E.-Verhalten zwischen den sich mehr und weniger strategisch verhaltenden Unternehmen festgestellt werden.

Tabelle 81: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der F.&E.

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW_{gesamt}	SW_{US}	SW_{UP}	SW_{FBP}	SW_{UGP}
Betreibung von F.&E.	Spearman	0,165	0,232*	0,138	0,111	0,097
	sig.	0,117	0,26	0,191	0,293	0,360
	n	92	92	92	92	92

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Finanzen

Zur Finanzierung sind die Finanzierungsquellen sowohl insgesamt über Fremdkapital oder Eigenkapital als auch die Bedeutungsbeimessung der einzelnen in Kapitel 5.2.2.3 aufgeführten Eigen- und Fremdkapitalbeschaffungsquellen und die Fristigkeit des Fremdkapitals auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Eine signifikante Beziehung besteht lediglich hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung der Fremdkapitalbeschaffung durch Leasing (siehe Tabelle 82). Sich stärker strategisch verhaltende Unternehmen messen dem Leasing eine höhere Bedeutung bei. Leasing ist eine relativ neue Form der Fremdkapitalbeschaffung. Ob aus diesem Zusammenhang darauf geschlossen werden kann, dass Neuerungen von Strategen schneller adaptiert werden, ist fraglich.

Tabelle 82: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Finanzbereiches

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW_{gesamt}	SW_{US}	SW_{UP}	SW_{FBP}	SW_{UGP}
Bedeutungsbeimessung des Leasings	Spearman	0,244*	0,239*	0,152	0,150	0,121
	sig.	0,026	0,028	0,167	0,172	0,274
	n	84	84	84	84	84

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Beschaffung

Bei der Beschaffung sind die Entfernungen bei den Materialbezügen und Dienstleistungen, die Beschaffungswege (direkte oder indirekte Beschaffung), die Anzahl der Handelspartner, die Art der Anlieferung, die Abschließung von langfristigen Verträgen bzw. kooperativen Beziehungen mit den wichtigsten Zulieferern und der Bezug von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Dabei zeigt sich eine hochsignifikante positive Korrelation zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und dem Eingehen von kooperativen Beziehungen bzw. Verträgen mit den wichtigsten Abnehmern (siehe Tabelle 83). Unternehmen, die sich stärker strategisch verhalten, sichern die Beschaffungsseite längerfristig ab. Die Beziehung von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware ist lediglich mit dem Strategiewert des Unternehmensgesamtplans signifikant korreliert. Zwischen dem strategischen Verhalten und diesem Aspekt der Beschaffung besteht keine eindeutigen Beziehung.

Tabelle 83: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der Beschaffung

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Langfristige Verträge bzw. kooperative Beziehungen zu wichtigsten Zulieferern	Spearman	0,275**	0,335**	0,131	0,112	0,128
	sig.	0,008	0,001	0,209	0,286	0,223
	n	93	93	93	93	93
Bezug von Halbfabrikaten oder fertiger Handelsware	Spearman	0,110	-0,044	0,176	0,048	0,225*
	sig.	0,293	0,675	0,092	0,647	0,030
	n	93	93	93	93	93

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Produktion

Im Bereich Produktion sind die Anzahl der Produktionsstätten, deren Spezialisierung, der für die Hauptprodukte eingesetzte Fertigungstyp, der Anteil von End- und Zwischenprodukten und der Handelsmarkenanteil hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu den Strategiewerten analysiert worden. Allein zwischen der Abstufung, ob eine bzw. mehrere Produktionsstätten existieren, und dem Strategiewert besteht ein schwacher, positiver Zusammenhang (siehe Tabelle 84). Dieser kann jedoch auch durch die Tatsache bedingt hervorgerufen sein, dass größere Unternehmen häufiger über mehrere Produktionsstätten verfügen.

Tabelle 84: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen der Produktion

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Eine oder mehrere Produktionsstätten	Spearman	0,204*	0,263*	0,118	0,101	0,063
	sig.	0,050	0,011	0,259	0,335	0,549
	n	93	93	93	93	93

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Absatz

Hinsichtlich des Bereiches Absatz sind die Anteile der in Kapitel 5.2.2.6 genannten Absatzkanäle, die Absatzanteile auf dem regionalen, nationalen und internationalen Markt sowie deren zukünftige Einschätzung und der Umsatzanteil, der auf die wichtigsten Abnehmer fällt, auf ihre Zusammenhänge zu den Strategiewerten hin untersucht worden. Zusammenhänge zum SW_{gesamt} bestehen zu keinem der Absatzkriterien (siehe Tabelle 85). Es liegt eine schwach positive Korrelation zwischen dem SW_{US} und dem Absatzanteil über den Großhandel vor. Weiter besteht zwischen dem Absatzanteil auf dem regionalen Markt und dem SW_{US} eine negative Korrelation. Unternehmen, die im Verhältnis größere Anteile auf einem regionalen Markt absetzen, weisen relativ weniger strategische Kriterien auf. Hingegen ist eine positive Korrelation zwischen der zukünftigen Entwicklungstendenz auf dem regionalen Markt und dem SW_{UP} festgestellt worden. Dazu ist anzumerken, dass die Antwortzahl, die in die Korrelationsberechnung eingeflossen ist, erheblich kleiner ist. Von den Unternehmen, die sich zu den zukünftigen Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt geäußert haben, sind es die Unternehmen mit einem höheren Strategiewert, die diesem Markt eine wachsende Tendenz beimessen.

Tabelle 85: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Absatzes

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	Spearman	0,173	0,235*	0,045	0,125	-0,021
	sig.	0,130	0,039	0,699	0,274	0,856
	n	78	78	78	78	78
Absatz auf dem regionalen Markt	Spearman	-0,025	-0,216*	0,053	0,082	0,034
	sig.	0,819	0,042	0,620	0,447	0,750
	n	89	89	89	89	89
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	Spearman	0,168	-0,121	0,307*	0,229	0,258*
	sig.	0,192	0,347	0,015	0,074	0,043
	n	62	62	62	62	62

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Personal

Im Personalbereich sind die Personalstruktur, das Anstehen eines zukünftigen Qualifizierungsbedarfs, das Lohnniveau, das Anbieten von individuellen Leistungsanreizen und die Ausgestaltung der Einstellung und Beförderung auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Es bestehen weder signifikante Zusammenhänge zum SW_{gesamt} noch zu den Werten SW_{US} oder SW_{UP} . Erst in der dritten Strategiewertebene existieren positive Zusammenhänge zwischen der Höhe des SW_{FBP} und dem Beschäftigtenanteil im Management sowie auch bezüglich der Höhe des Lohnniveaus. Der SW_{UGP} ist positiv mit der Tendenz zur Einstellung und Beförderung von externen Bewerbern korreliert (siehe Tabelle 86).

Tabelle 86: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Personals

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW_{gesamt}	SW_{US}	SW_{UP}	SW_{FBP}	SW_{UGP}
Beschäftigtenanteil im Management (Personalstruktur)	Spearman	-0,017	-0,206	0,163	0,261*	0,055
	sig.	0,880	0,067	0,147	0,019	0,625
	n	80	80	80	80	80
Lohnniveau	Spearman	0,098	0,069	0,070	0,268**	-0,055
	sig.	0,353	0,516	0,506	0,010	0,602
	n	92	92	92	92	92
Einstellung und Beförderung (Tendenz von internen zu externen Bewerbern)	Spearman	0,206	0,113	0,199	0,068	0,221*
	sig.	0,050	0,288	0,058	0,519	0,035
	n	91	91	91	91	91

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Wachstum

Im Bereich Wachstum sind das bisherige Wachstum über Erwerb, Gründung und Fusion, die zukünftige Bedeutungsbeimessung der Wachstumsalternativen, Akquisition, Fusion und Investition und die unternehmensinterne Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategien von Ansoff auf ihre Zusammenhänge zum strategischen Verhalten hin untersucht worden. Der höchste signifikante Zusammenhang besteht zwischen der Bedeutungsbeimessung der Produktentwicklung und dem SW_{gesamt} (siehe Tabelle 87). Mit zunehmendem strategischen Verhalten wird der Produktentwicklung eine eindeutig stärkere Bedeutung beigemessen. Weiter weist die Marktentwicklung noch einen signifikanten positiven Zusammenhang zum SW_{US} auf. Zwischen der Ausprägung des strategischen Verhaltens und den Wachstumsstrategien Marktdurchdringung und Diversifikation bestehen überhaupt keine Abhängigkeiten. Des Weiteren existiert eine positive Korrelation zwischen dem SW_{gesamt} und dem bisherigen Wachstum über den Erwerb von Firmen. Unternehmen mit einem hohen

5. Empirische Ergebnisse

Strategiewert haben in der Vergangenheit häufiger Firmen erworben als Unternehmen mit einem niedrigen Strategiewert. Dieses kann ein Zeichen für den Erfolg von strategischem Verhalten sein. Das vergangene Wachstum über mindestens eine Fusion ist mit dem SW_{US} und die zukünftige Bedeutung von Fusionen mit dem SW_{UP} positiv korreliert.

Tabelle 87: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Wachstums

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW_{gesamt}	SW_{US}	SW_{UP}	SW_{FBP}	SW_{UGP}
Erwerb (bisheriges Wachstum)	Spearman	0,210*	0,222*	0,088	-0,003	0,083
	sig.	0,044	0,032	0,401	0,980	0,431
	n	93	93	93	93	93
Fusion (bisheriges Wachstum)	Spearman	0,166	0,216*	0,063	-0,016	0,078
	sig.	0,120	0,042	0,557	0,882	0,466
	n	89	89	89	89	89
Produktentwicklung	Spearman	0,382**	0,279**	0,316**	0,338**	0,219*
	sig.	0,000	0,007	0,002	0,001	0,035
	n	93	93	93	93	93
Marktentwicklung	Spearman	0,174	0,229*	0,045	0,102	-0,013
	sig.	0,095	0,027	0,666	0,331	0,904
	n	93	93	93	93	93
Fusion (zukünftige Bedeutung)	Spearman	0,199	0,146	0,240*	0,180	0,204
	sig.	0,064	0,176	0,025	0,095	0,058
	n	87	87	87	87	87

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Controlling

Bezüglich des Bereiches Controlling sind das Betreiben von Controlling, die Existenz eines Controllers bzw. einer Controllingabteilung und die Angliederung des Controllings an andere Unternehmensbereiche auf die Zusammenhänge zum strategischen Verhalten analysiert worden. Dabei sind sowohl das Betreiben von Controlling, die Existenz eines eigenen Controllers und die Existenz einer eigenen Controllingabteilung signifikant positiv mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert (siehe Tabelle 88). Controlling ist im Allgemeinen integrativ auf die Gesamtunternehmung bezogen. Des Weiteren wird im Controlling häufig die Erreichung von Zielvorgaben überprüft. Die integrative Sichtweise, die Existenz von Zielen und die Planungen zur Erreichung dieser Ziele bzw. deren Überprüfung haben eindeutig strategischen Charakter.³⁰⁵ Aus diesen gleichgerichteten Begebenheiten lässt sich der positive Zusammenhang zwischen der Controllingaktivitäten und dem strategischen Verhalten erklären.

³⁰⁵ vgl. dazu die strategischen Kriterien in Kapitel 3.1.

Tabelle 88: Zusammenhänge zwischen den Strategiewerten und den inhaltlichen Ausprägungen des Controllings

Detailliertheit der Vorgaben in den Bereichen		SW _{gesamt}	SW _{US}	SW _{UP}	SW _{FBP}	SW _{UGP}
Wird Controlling betrieben	Spearman	0,254*	0,143	0,183	0,020	0,239*
	sig.	0,013	0,168	0,078	0,851	0,020
	n	94	94	94	94	94
Eigener Controller	Spearman	0,366**	0,207*	0,346**	0,161	0,371**
	sig.	0,000	0,047	0,001	0,125	0,000
	n	92	92	92	92	92
Eigene Controllingabteilung	Spearman	0,321**	0,273*	0,236*	0,125	0,206
	sig.	0,003	0,013	0,032	0,259	0,061
	n	83	83	83	83	83

** = 0,01 Signifikanzniveau; * = 0,05 Signifikanzniveau

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3.4 Regressionsanalyse auf die Strategiewerte

In den vorherigen Kapiteln wurden die bivariaten Zusammenhänge zwischen den errechneten Strategiewerten und den Kriterien zur Unternehmensstruktur sowie den Kriterien der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen analysiert. Im folgenden Kapitel werden zur Quantifizierung der Einflüsse mehrerer Variablen auf die Strategiewerte einige multiple lineare Regressionen geschätzt. Als abhängige Variable wird das strategische Verhalten, in Form der Strategiewerte, gewählt. Dabei wird jeweils eine lineare Regression für den SW_{gesamt}, den SW_{US} und den SW_{UP} gerechnet. Als unabhängige Variablen werden in den ersten drei Regressionen die Kriterien der Unternehmensstruktur eingesetzt und in den zweiten drei Regressionen die Kriterien zur Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche. Die Anzahl der Kriterien aus den funktionalen Bereichen ist im Vergleich zu der Anzahl der Fälle sehr groß.³⁰⁶ Deshalb werden nur die Variablen in die Regression einbezogen, die in der bivariaten Analyse schon signifikante Zusammenhänge zu mindestens einem der drei Strategiewerte aufgewiesen haben.

Bei allen Regressionen wird das „Rückwärts“-Verfahren angewendet. Dies bedeutet, dass nach der Schätzung des Modells in einem iterativen Verfahren jeweils die Variablen mit der schwächsten Signifikanz aus der Regressionsgleichung entnommen und die Schätzung erneut durchgeführt wird. Das Verfahren folgt dem Ziel der Sparsamkeit, indem die Variablen mit unerheblichem Einfluss auf den Regressanten entfernt werden.³⁰⁷ Ein eventuell auftretender Informationsverlust wird dabei in Kauf genommen.

³⁰⁶ Die Berücksichtigung einer hohen Anzahl von Variablen kann durch die zunehmende Multikollinearität zu Problemen bei der Regressionsanalyse führen. Diese ist auf die systematischen Zusammenhänge zwischen den einbezogenen Variablen zurückzuführen.

³⁰⁷ vgl. Chatterjee, S., Price, B. (1995), S. 75

5.2.3.4.1 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Strukturkriterien der Unternehmen

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse, in Bezug auf die Kriterien zur Unternehmensstruktur, sind den folgenden drei Tabellen 89, 90 und 91 zu entnehmen. In der ersten Regressionsanalyse sind es sowohl im Modell 1 als auch nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens im Modell 2 drei Variablen, die den SW_{gesamt} bestimmen. Die drei Variablen in Modell 2 liefern einen korrigierten Erklärungswert von 40,3 % der Streuung des SW_{gesamt} (siehe Tabelle 89).

Tabelle 89: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{gesamt}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	7,296**	2,206	5,857***	3,559
Unternehmensalter	-1,21	-1,089		
Mitarbeiter	0,148	0,928	0,188*	1,919
Anzahl Führungsebenen	-0,125	-1,003		
Führungskräfte in der GF	0,226*	1,895		
Führungskräfte in der zweiten FE	0,011	0,070		
Umsatz	0,119	0,697		
Familienunternehmen	-0,103	-1,089		
Tochterunternehmen	-0,272	-1,472		
Einzelunternehmen	0,018	0,160		
Personengesellschaft	0,070	0,588		
Kapitalgesellschaft	-0,077	-0,588		
Genossenschaft	0,022	0,165		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	-0,408**	-2,288	-0,351***	-3,574
CR 10	0,096	0,517		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	0,507***	4,822	0,513***	5,256
Gütemaße	F	3,737	F	15,149
	R^2	0,516***	R^2	0,431***
	R^2_{korr}	0,378***	R^2_{korr}	0,403***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert SW_{gesamt} .

5. Empirische Ergebnisse

In der Regression auf den SW_{US} verbleiben nach der Eliminierung von elf Variablen vier Variablen, die einen korrigierten Erklärungswert von 29,9 % abdecken (siehe Tabelle 90).

Tabelle 90: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{US}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	5,536**	2,565	5,355***	4,969
Unternehmensalter	-0,135	-1,124		
Mitarbeiter	0,300*	1,733	0,353***	3,264
Anzahl Führungsebenen	-0,121	-0,896		
Führungskräfte in der GF	0,128	0,989		
Führungskräfte in der zweiten FE	0,037	0,225		
Umsatz	0,160	0,863		
Familienunternehmen	0,136	0,646		
Tochterunternehmen	-0,292	-1,460	-0,296***	-2,710
Einzelunternehmen	0,059	0,484		
Personengesellschaft	0,114	0,888		
Kapitalgesellschaft	-0,126	-0,888		
Genossenschaft	0,190	1,306		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	-0,300	-1,553	-0,354***	-3,327
CR 10	-0,044	-0,219		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	0,202*	1,769	0,218**	2,031
Gütemaße	F	2,651	F	7,720
	R^2	0,431***	R^2	0,344***
	R^2_{kor}	0,268***	R^2_{kor}	0,299***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensstrategie SW_{US} .

5. Empirische Ergebnisse

Die Regression auf den SW_{UP} zeigt sowohl nach dem „Einschluss“-Verfahren als auch nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens die gleichen drei externen Variablen als signifikant an. Im Modell 2 erklären sie 43,7 % der Streuung (siehe Tabelle 91).

Tabelle 91: Regressionsergebnisse der Unternehmensstrukturkriterien auf den SW_{UP}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	1,760	0,780	-0,128	-0,121
Unternehmensalter	-0,058	-0,520		
Mitarbeiter	-0,048	-0,298		
Anzahl Führungsebenen	-0,077	-0,613		
Führungskräfte in der GF	0,221*	1,831	0,240**	2,505
Führungskräfte in der zweiten FE	-0,017	-0,113		
Umsatz	0,034	0,196		
Familienunternehmen	-0,273	-1,390		
Tochterunternehmen	-0,142	-0,760		
Einzelunternehmen	-0,026	-0,229		
Personengesellschaft	0,001	0,012		
Kapitalgesellschaft	-0,002	-0,012		
Genossenschaft	-0,136	-1,006		
Herfindahl-Hirschman-Koeffizient	-0,336*	-1,868	-0,203**	-2,139
CR 10	0,181	0,966		
Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements	0,570***	5,374	0,573***	5,967
Gütemaße	F	3,601	F	17,295
	R^2	0,507***	R^2	0,464***
	R^2_{korr}	0,366***	R^2_{korr}	0,437***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensplanung SW_{UP} .

In allen drei Tabellen sind die Parameter sehr stabil, da sich die Werte nur relativ wenig verändern. Dies ist ein Hinweis auf eine geringe Multikollinearität. Die Ergebnisse der drei Schätzungen vermitteln ein einheitliches Bild. In allen drei Schätzungen wirken sich sowohl die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg von Unternehmen als auch die Branchenkonzentration signifikant auf die Strategiewerte aus. In jeder Regression ist ein Unternehmensgrößenkriterium signifikant. Beim SW_{gesamt} sind es im Modell 1 die Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung und in Modell 2 die Mitarbeiterzahl. Beim SW_{US} ist es in beiden Modellen die Mitarbeiterzahl, beim SW_{UP} in beiden Modellen die Anzahl der Führungskräfte, die sich signifikant auf den Strategiewert auswirkt. Im Modell 2 zum SW_{US} kommt noch hinzu, dass der Tatbestand des Tochterunternehmens signifikanten Einfluss nimmt.

Die allgemeine Bedeutungsbeimessung eines strategischen Managements für den Erfolg eines Unternehmens wirkt sich stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens von KMU der deutschen Ernährungsindustrie aus. Dies ist wie folgt zu begründen. Unter der

Voraussetzung, dass Unternehmen nach Erfolg streben, zeigt diese Beziehung, dass die Akzeptanz und die Überzeugung von den erfolgsverstärkenden Wirkungen eines strategischen Managements vorhanden sein muss, damit sich die Unternehmen überhaupt strategisch verhalten.

Die Branchenkonzentration wirkt sich signifikant negativ auf das strategische Verhalten aus. Das strategische Verhalten der KMU der Ernährungsindustrie wird durch stärker konzentrierte Branchen negativ bzw. durch weniger konzentrierte Branchen positiv beeinflusst. Dies ist ein Ergebnis, dass einige Hypothesen zulässt, jedoch auch einige Fragen aufwirft. In weniger konzentrierten Branchen ist die Marktmacht eines KMU verhältnismäßig höher. Der Nutzen einer strategischen Positionierung des Unternehmens oder der Produkte könnte höher sein. Unter relativ gleichartigen Unternehmen ist die strategische Positionierung eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Zu bedenken bleibt, dass die Vorteile einer strategischen Positionierung auch auf stärker konzentrierte Branchen zutreffen. Es ist jeweils immer nur der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient und nicht der CR_{10} signifikant. Zwischen beiden Koeffizienten besteht eine sehr starke Korrelation (Spearman = 0,952; sig. = 0,000; n = 105). Eine Analyse der Zusammenhänge mit den anderen Kriterien der Unternehmensstruktur zeigt, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe sowohl mit der Mitarbeiterzahl (Spearman = -0,209; sig. = 0,033; n = 105) als auch mit der Anzahl der Führungsebenen (Spearman = -0,242; sig. = 0,017; n = 96) schwach negativ korreliert ist. Der CR_{10} weist hingegen keine signifikanten Zusammenhänge zu den Unternehmensgrößenkriterien auf. Folglich ist zu vermuten, dass der Herfindahl-Hirschman-Koeffizient in der untersuchten Stichprobe, zumindest teilweise, auch die Unternehmensgröße widerspiegelt.

Die Unternehmensgröße wirkt sich signifikant positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Je größer die Unternehmen werden, desto umfangreicher werden die einzelnen strategischen Aspekte des Strategiewertes in den Unternehmen erfüllt. Hinsichtlich des Bereiches der Unternehmensstrategie ist es vor allem die Mitarbeiterzahl, die sich positiv auswirkt. In Unternehmen mit vielen Mitarbeitern kommen die Vorteile einer schriftlich kommunizierten und exakt ausformulierten Unternehmenspolitik stärker zur Geltung. Hingegen entsteht in kleineren Unternehmen durch eine umfangreiche Ausformulierung und laufendes Handling der Unternehmensstrategie ein vergleichbar höherer Aufwand. In diesen Unternehmen reicht es oft, wenn die Unternehmensführung eine Vorstellung über die strategische Ausrichtung hat. Auf den Bereich der Unternehmensplanung hat vor allem die Anzahl der Führungskräfte einen signifikanten Einfluss. In größeren Unternehmen mit

mehreren Führungskräften ist die Planungsaktivität stärker ausgeprägt. Diese Unternehmen planen zumeist in mehreren funktionalen Bereichen, ebenso erstellen sie einen UGP.

Der Aspekt des Tochterunternehmens wirkt sich signifikant negativ auf den SW_{US} aus. Die Kriterien des Bereichs Unternehmensstrategie werden von Tochterunternehmen seltener erfüllt. Tochterunternehmen sind in ihrem strategischen Verhalten vor allem von den Vorgaben bzw. von den ihnen selbst überlassenen Freiheiten durch die Mutterunternehmen abhängig. Für die KMU der Stichprobe zeigt sich, dass die strategischen Kriterien aus dem Bereich Unternehmensstrategie durch die Tochterunternehmen von den Muttergesellschaften nicht übernommen bzw. oder/auch keine eigenen Strategien formuliert wurden.

5.2.3.4.2 Strategisches Verhalten in Abhängigkeit von den Ausprägungen in den funktionalen Unternehmensbereichen

Die Regressionsergebnisse, bezüglich der Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen auf die unterschiedenen Strategiewerte, sind in den Tabellen 92, 93 und 94 dargestellt.

5. Empirische Ergebnisse

In der Regression auf den SW_{gesamt} sind es nach Ausschluss von zwölf Variablen sechs Variablen, von denen der SW_{gesamt} abhängt. Diese sechs externen Variablen liefern einen korrigierten Erklärungswert von 59,7 % der Streuung (siehe Tabelle 92).

Tabelle 92: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{gesamt}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	-7,803	-1,470	-1,540	-0,567
Marketingabteilung	-0,013	-0,083		
Produktqualität	0,081	0,478		
Werbeausgaben	0,344**	2,292	0,303***	2,747
Forschung und Entwicklung	0,318*	2,036	0,281**	2,401
Leasing	0,295	1,736	0,323***	2,840
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	0,352**	2,442	0,279**	2,442
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,261	1,434		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	-0,111	-0,758		
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	0,070	0,401		
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	0,021	0,145		
Wachstum Erwerb	-0,133	-0,727		
Wachstum Fusion	0,153	0,874		
Marktentwicklung	-0,190	-1,085	-0,199*	-1,720
Produktentwicklung	0,353**	2,214	0,414***	3,313
Bedeutung Fusion	0,014	0,083		
Controlling zweiseitig	0,053	0,344		
Eigener Controller	-0,089	-0,528		
Eigene Controllingabteilung	-0,133	-0,700		
Gütemaße	F	3,031	F	9,888
	R^2	0,752**	R^2	0,664***
	R^2_{korr}	0,504**	R^2_{korr}	0,597***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Gesamtstrategiewert SW_{gesamt} .

5. Empirische Ergebnisse

Nach Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens bleiben in der Regression auf den SW_{US} vier Variablen, die in die Regressionsgleichung eingehen. Das korrigierte R^2 beträgt 37,5 % (siehe Tabelle 93).

Tabelle 93: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{US}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	-1,207	-0,298	1,475	1,090
Marketingabteilung	-0,061	-0,305		
Produktqualität	0,142	0,668		
Werbeausgaben	0,250	1,334	0,324**	2,200
Forschung und Entwicklung	0,263	1,348	0,321**	2,331
Leasing	0,212	1,001		
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	0,505**	2,806	0,420***	3,056
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,219	0,964		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	0,090	0,496		
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	-0,046	-0,211		
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	-0,198	-1,082		
Wachstum Erwerb	-0,094	-0,410		
Wachstum Fusion	0,293	1,343	0,306**	2,133
Marktentwicklung	-0,219	-1,000		
Produktentwicklung	0,108	0,542		
Bedeutung Fusion	-0,019	-0,093		
Controlling zweiseitig	0,173	0,903		
Eigener Controller	-0,236	-1,127		
Eigene Controllingabteilung	-0,121	-0,510		
Gütemaße	F	1,588	F	6,406
	R^2	0,614	R^2	0,445***
	R^2_{korr}	0,227	R^2_{korr}	0,375***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensstrategie SW_{US} .

5. Empirische Ergebnisse

In der Regression auf den SW_{UP} sind es nach Herausnehmen von elf Variablen noch sieben Variablen, die signifikant auf den endogenen Wert einwirken. Sie erklären 56,8 % der Streuung (siehe Tabelle 94).

Tabelle 94: Regressionsergebnisse der Ausrichtung in den funktionalen Bereichen auf den SW_{UP}

Unabhängige Variable	Modell 1		Modell 2	
	β -Koeffizient	t-Wert	β -Koeffizient	t-Wert
Konstante	-6,596*	-1,861	-6,636***	-3,498
Marketingabteilung	0,039	0,225		
Produktqualität	-0,009	-0,048		
Werbeausgaben	0,314*	1,907	0,340***	2,921
Forschung und Entwicklung	0,258	1,508	0,330**	2,658
Leasing	0,271	1,455	0,285**	2,486
Zulieferverträge bzw. kooperative Beziehungen	0,071	0,449		
Eine oder mehrere Produktionsstätten	0,209	1,044		
Großhandel und andere Wege (indirekter Vertrieb)	-0,273	-1,701	-0,241*	-1,991
Absatzanteil auf dem regionaler Markt	0,161	0,843	0,226*	1,959
Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt	0,234	1,454	0,288**	2,405
Wachstum Erwerb	-0,124	-0,620		
Wachstum Fusion	-0,043	-0,226		
Marktentwicklung	-0,093	-0,481		
Produktentwicklung	0,471**	2,695	0,420***	3,512
Bedeutung Fusion	0,041	,230		
Controlling zweiseitig	-0,087	-,518		
Eigener Controller	0,092	,498		
Eigene Controllingabteilung	-0,097	-,465		
Gütemaße	F	2,345	F	7,751
	R^2	0,701**	R^2	0,652***
	R^2_{korr}	0,402**	R^2_{korr}	0,568***
Anzahl	n	99	n	99

*** = 0,01 Signifikanzniveau; ** = 0,05 Signifikanzniveau; * = 0,1 Signifikanzniveau

Bei den unabhängigen Variablen sind die standardisierten β -Werte angegeben. Abhängige Variable der Regressionsgleichung ist der Strategiewert Unternehmensplanung SW_{UP} .

In allen drei Regressionen sind die Werte, die im Modell 1 signifikant sind, ebenfalls noch im Modell 2 enthalten. Diese Variablen sind sehr stabil. Durch die Anwendung des „Rückwärts“-Verfahrens stellen sich in allen drei Modellen weitere Variablen als signifikant heraus.

Zwei Variablen wirken sich in allen drei Regressionen positiv auf das strategische Verhalten aus. Dieses sind die Höhe der Werbeausgaben und das Betreiben von F.&E. Es ist das Ziel der Werbung, eine Werbebotschaft an eine oder mehrere Zielgruppen zu übermitteln. Meistens soll die Zielgruppe zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Werbeobjekt beeinflusst werden. Als Werbeobjekte kommen in der Ernährungsindustrie sowohl die Produkte als auch das Unternehmen selbst durch Förderung der corporate identity in Frage. Neben der

strategischen Positionierung der Produkte kann auch das Corporate-identity-Konzept als ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität des Unternehmens gesehen werden. Die strategische Verknüpfung eines solchen Konzepts liegt darin, dass im Rahmen einer Positionierung dieses Selbstverständnisses und Selbstbildes auch eine Reihe zentraler strategischer Elemente wie z.B. Technologieorientierung, Produkt-/Marktfelder, strategische Grundorientierungen, Beziehung zu Mitarbeitern, Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten, verhaltenssteuernde Normen etc. geklärt werden.

Das Betreiben von F.&E. wirkt sich ebenfalls positiv auf das strategische Verhalten aus. Es führt zu einer stärkeren Erfüllung der Kriterien des Bereiches Unternehmensstrategie und erhöht die Planungsaktivität im Unternehmen.

Beide Ausprägungen können auch zusammen gesehen werden. Somit stellt das strategische Verhalten, gemessen durch den Strategiewert, eher eine innovative und auf die Kunden zugeschnittene Unternehmensausrichtung dar. Dabei bleibt anzumerken, dass Unternehmensstrategien jedoch auch explizit beinhalten können, keine eigene F.&E. oder Werbung zu betreiben.

Im Finanzbereich wirkt sich die Bedeutungsbeimessung des Leasings positiv auf das strategische Verhalten aus. Diese Beziehung zeigt sich in der Regression auf den SW_{gesamt} und der Regression auf den SW_{UP} . Ob eine Finanzierung über Leasing oder über den allgemeinen Kauf mit Eigen- oder Fremdkapital vorteilhafter ist, hängt von der individuellen Situation ab. Leasing stellt eine relativ neue Finanzierungsform dar. Der Zusammenhang könnte ein Indiz dafür sein, dass Neuerungen, wie hier im Finanzbereich, eher von sich strategisch verhaltenden Unternehmen als Alternative in ihre Überlegungen und Planungen einbezogen werden. Die stärkere Bedeutungsbeimessung des Leasings führt in der Stichprobe zu einer erhöhten Planungsaktivität und zu einem höheren Gesamtstrategiewert.

Im Bereich Beschaffung wirkt sich das Abschließen von langfristigen Verträgen bzw. kooperative Beziehungen mit den wichtigsten Zulieferern positiv auf das strategische Verhalten aus. Dieser Aspekt ist sowohl in den Regressionen auf den SW_{gesamt} als auch in den Regressionen auf den SW_{US} signifikant. Das Eingehen solcher Verbindungen ist ein vorausschauender Aspekt. Damit zeigt sich, dass sich strategisch verhaltende KMU auf zukünftige Absicherung der Beschaffungsseite bedacht sind.

Aufgrund der bivariaten Zusammenhänge sind in die Regressionsrechnungen nur die Wachstumsstrategien Produktentwicklung und Marktentwicklung eingeflossen. Die Bedeutung des Absatzes von neuen Produkten auf dem gegenwärtigen Markt (Produktentwicklung) wirkt sich sowohl in der Schätzung auf den SW_{gesamt} als auch auf den

SW_{UP} sehr stark positiv auf das Ausmaß des strategischen Verhaltens aus. Dies zeigt, dass gerade das Innovationsverhalten ein bedeutender strategischer Aspekt ist. In der Ernährungsindustrie liegt der Schwerpunkt der Produktentwicklung auf Weiterentwicklungen und nicht auf wirklichen Neuentwicklungen.³⁰⁸ Eine Untersuchung in der Ernährungsindustrie hat gezeigt, dass sich Weiterentwicklungen erfolgreicher als Neuentwicklungen erweisen.³⁰⁹ Die Bedeutung des Absatzes von gegenwärtigen Produkten auf neuen Märkten (Marktentwicklung) wirkt sich signifikant negativ auf den SW_{gesamt} aus. Dieser Strategiealternative erfordert ein geringeres innovatorisches Potential. Hierbei steht die Suche nach national oder international neuen Märkten im Vordergrund.

In der Schätzung auf den SW_{US} hat das vergangene Wachstum über eine oder mehrere Fusionen einen signifikant positiven Einfluss. Fusionen führen teilweise zu erheblichen Veränderungen im Unternehmen. Im Zuge von Fusionen werden z.B. häufig bisherige strategische Ausrichtungen überdacht, Unternehmenspolitiken den geänderten Bedingungen angepasst und an die Mitarbeiter kommuniziert.

In der Regression auf den SW_{UP} stellten sich durch das „Rückwärts“-Verfahren noch drei signifikante Variablen aus dem Bereich Absatz heraus. Dies sind der Absatzanteil über den Großhandel, der Absatzanteil auf dem regionalen Markt und die Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt.

Der Absatzanteil über den Großhandel wirkt sich negativ auf den SW_{UP} aus. Eine mögliche Begründung ist darin zu sehen, dass starke strategisch positionierte Markenartikler eine höhere Macht gegenüber dem Handel haben. Sie können bei ihren indirekten Absatzwegen auf die Zwischenschaltung des Großhandels verzichten und direkt an den Lebensmitteleinzelhandel bzw. Spezialeinzelhandel absetzen. So schalten sie ein Glied, das für sich eine Marge beanspruchen würde, aus der vertikalen Absatzkette aus.

Der Absatzanteil auf einem regionalen Markt und die positive Einschätzung der Entwicklungstendenzen auf dem regionalen Markt haben beide einen positiven Einfluss auf den SW_{UP} . KMU werden häufig mit der Konzentration auf Nischenmärkte, wie z.B. regionale Märkte, in Verbindung gebracht. Alle Unternehmen in der Regressionsanalyse sind zumindest nach der Mitarbeiterzahl KMU. Es zeigt sich, dass die starken Unternehmen auf dem regionalen Markt, die diesem auch in der Zukunft eine wachsende Bedeutung beimessen, stärker strategisch ausgerichtet sind.

³⁰⁸ vgl. Stockmeyer, B., Weindlmaier, H. (1999), S. 2

³⁰⁹ vgl. Stockmeyer, B. (2002), S 121

6. Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem strategischen Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der deutschen Ernährungsindustrie. Der überwiegende Anteil der Ernährungsindustrie sind KMU. Das Ziel der Arbeit besteht darin zu ermitteln, welcher Anteil der Unternehmen sich strategisch verhält, in welchen Bereichen sich die Unternehmen strategisch verhalten und was für Strategien Anwendung finden. Dabei sollen die Zusammenhänge zu den Kriterien der Unternehmensstruktur und der internen Ausrichtung aufgedeckt und analysiert werden.

In der Literatur gibt es keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Strategen bzw. zur Messung des Ausmaßes eines strategischen Verhaltens. Deshalb werden in dieser Untersuchung allgemein als strategisch geltende Kriterien erhoben. Diese werden durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse zu Strategiewerten verdichtet. Die Strategiewerte spiegeln das strategische Verhalten der jeweiligen Unternehmen wieder. Im empirischen Teil der Arbeit werden die strategischen Kriterien sowohl einzeln als auch zu Strategiewerten aggregiert ausgewertet.

Als Datenbasis für die Auswertung dienen die Antworten aus einer Unternehmensbefragung mittels Fragebögen und einer Kontrollbefragung durch Telefoninterviews. Der Datenumfang beläuft sich auf 105 auswertbare Fragebögen bei einer Rücklaufquote von 23,6 % und 103 Telefoninterviews bei einer Beteiligung von 39 %. Sämtliche Ergebnisse der Kontrollbefragung bestätigen die Ergebnisse der Hauptbefragung.

Bezüglich der Erfüllung der strategischen Kriterien zeigen sich für die Stichprobe folgende Ergebnisse: Der größte Teil der Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie zählt sich selbst zu den Strategen und behauptet, über eine Unternehmensstrategie zu verfügen (Hauptbefragung 90,5 %; Kontrollbefragung 82,5 %). Hinsichtlich der einzelnen strategischen Kriterien fallen die Ergebnisse differenzierter aus. In 70 % der Unternehmen, die über eine Strategie verfügen, ist die Unternehmensstrategie schriftlich festgehalten. In der Haupt- und Kontrollbefragung treffen jeweils zwischen 70 % und 90 % der Unternehmen explizite Aussagen bezüglich der Produkt-Markt-Kombination, eines Zielkataloges oder bezüglich Verhaltensgrundsätzen gegenüber Mitarbeitern oder Marktpartnern. In einer offenen Frage zu den Inhalten der Strategie wurden von den KMU ausschließlich Differenzierungs- und Nischenstrategien beschrieben. Die häufigsten zentralen Begriffe der Strategie sind „Qualität“ und „Kunde“. Obwohl fast alle Unternehmen der Stichprobe wesentlich älter als 10 Jahre

sind, haben in 31,6 % der Unternehmen seit Gründung keine Änderungen in der Strategie stattgefunden. In 11,6 % der Unternehmen wird die Strategie nicht regelmäßig auf Ergänzungen und Weiterentwicklungen überprüft.

Als Abgrenzungskriterium zwischen strategischer und operativer Planung dient vielen der Planungshorizont. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in der Ernährungsindustrie die unterjährige Planung absolut vor der mittelfristigen und der langfristigen Planung dominiert. Dabei planen die Unternehmen im Finanz- und Wachstumsbereich am langfristigsten. Diesen Inhalten wird neben dem Absatz und der Produktion auch die höchste unternehmensinterne Bedeutung beigemessen. Über die Funktionsbereichsplanung hinaus wird in 55,8 % der Unternehmen zusätzlich ein Unternehmensgesamtplan erstellt. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und komplexer ist häufig die Planungstätigkeit. Deshalb ist die Unternehmensspitze in größeren Unternehmen weniger in die Funktionsbereichsplanung bzw. mehr in die Unternehmensgesamtplanung eingebunden. In 90 % der Unternehmen plant die Unternehmensspitze aktiv in allen Funktionsbereichen mit. Lediglich in ca. 10 % der Fälle beschränkt sie sich auf den Unternehmensgesamtplan. Aufgrund der Ergebnisse und der Tatsache, dass es sich um KMU handelt, kann davon ausgegangen werden, dass keine Zielkonflikte zwischen den Planungen auftreten.

Die Ausrichtung in den funktionalen Unternehmensbereichen spiegelt die Funktionsbereichsstrategie eines Unternehmens wieder. Hierzu werden im Laufe der Arbeit die Ausgestaltungen der Bereiche Marketing, F.&E., Finanzen, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Wachstum und Controlling ausgewertet.

Das Ausmaß des strategischen Verhaltens wird anhand der Höhe der Strategiewerte wiedergegeben. Diese verdeutlichen, dass sich die KMU hinsichtlich des Ausmaßes ihres strategischen Verhaltens unterscheiden. Dabei sind es wenige Unternehmen, die einen sehr niedrigen bzw. sehr hohen Wert aufweisen. Der größte Teil der Unternehmen formiert sich mit einer gewissen Spannweite um einen Mittelwert.

Die Analyse auf Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß des strategischen Verhaltens und der Bereichspositionierung, d.h. der „bewussten“ Abgrenzung von der Konkurrenz, ergab, dass sich Unternehmen mit zunehmendem strategischen Verhalten stärker positionieren. Der Zusammenhang ist in der Stichprobe für die Bereiche F.&E., Marketing, Personal, Wachstum und Controlling signifikant. Diese Differenzierung geschieht bewusst, da mit zunehmendem strategischem Verhalten detailliertere Vorgaben in der Unternehmenspolitik gemacht werden. Sowohl die bivariate als auch die multivariate Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Kriterien zur Unternehmensstruktur und dem strategischen Verhalten zeigen einheitliche

Ergebnisse. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Ausmaß des strategischen Verhaltens. In größeren Unternehmen werden die Vorteile der strategischen Kriterien eher wahrgenommen. Ebenso steigt erwartungsgemäß das Ausmaß des strategischen Verhaltens mit zunehmender Bedeutung, die einem strategischen Management für den Erfolg eines Unternehmens beigemessen wird. In den multivariaten Modellen wirkt sich noch die Höhe der Branchenkonzentration negativ auf das strategische Verhalten aus. Dieser Zusammenhang lässt sich weder für der CR_{10} noch für den Herfindahl-Hirschman-Index in der bivariaten Analyse bestätigen.

Bezüglich der Ausrichtungen in den unterschiedlichen funktionalen Bereichen ergeben sich vierzehn Aspekte, die signifikant mit dem Ausmaß des strategischen Verhaltens korreliert sind. Mit diesen vierzehn Aspekten als exogenen Variablen und dem Strategischen Verhalten als endogener Variable wird das „Rückwärts“-Verfahren der Regressionsanalyse gerechnet. Danach bleiben sechs Variablen, die das strategische Verhalten signifikant beeinflussen. Dieses sind die Höhe der Werbeausgaben, das Betreiben von F.&E., die Bedeutung, die der Finanzierungsform des Leasings beigemessen wird, das Abschließen von Zulieferverträgen bzw. kooperativer Beziehungen auf der Beschaffungsseite, die Bedeutungsbeimessung der Wachstumsstrategie Marktentwicklung sowie Produktentwicklung. Bis auf die Bedeutungsbeimessung der Marktentwicklung haben alle Aspekte einen positiven Einfluss auf das strategische Verhalten.

7. Summary

The analysis is about the strategic behavior in small- and medium-sized enterprises (SME) within the German food industry. The majority of the companies in this industry is small- and medium-sized. The aim of the analysis is to investigate how many SME and being of what business sectors act strategically, and which strategies are applied, respectively.

According to the literature there are no general approaches to identify strategists or to measure the extent of strategic behavior. Because of that fact, in this analysis criteria which generally are accepted as strategic are ascertained. By using a utility analysis the strategic criteria are condensed to one strategic value for each enterprise. The strategic value reflects the degree of strategic behavior.

The dataset contains 105 evaluable standardised questionnaires and 103 telephone interviews. The response rates amounts to 23.6 % concerning the questionnaires and to about 39 % regarding the telephone interviews.

Most of the companies of the German food industry characterize themselves as strategic, claiming to have a corporate strategy. Concerning the particular strategic criteria and the orientation of the business sectors, the results are more differentiated.

The strategic values show that the degree of strategic behavior between the SMEs is different. With growing company size the strategic behavior increases. As expected, it also grows with the increasing significance attributed to the strategic management with regard to the success of a company.

Regarding the arrangement of the business sectors, fourteen aspects were identified to be significantly correlated with the degree of strategic behavior. Taking these fourteen aspects as exogenous variables and the strategic value as the endogenous variable a "backward"-regression was estimated. After that, six variables with a significant influence on the strategic behavior of SMEs remain:

- the amount spent for advertising;
- the amount for research and development;
- the importance attributed to leasing as financial system;
- the signing of contracts or co-operations on supply;
- the attaching importance to a growth strategy of product development;
- or of market development, respectively.

All these aspects, except the latter, have a positive influence on strategic behavior.

Literaturverzeichnis

- Ansoff, H. I.** (1966): Management – Strategie. München
- Amann, K.** (1995): Unternehmensführung: strategisches und operatives Management. Stuttgart
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.** (2000): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 9. Auflage, Berlin
- Baker, G. A., Leidecker, J. K.,** (2001): Does It Pay to Plan?: Strategic Planning and Financial Performance. *Agribusiness*, Vol. 17 (3), S. 355-364
- Bankhofer, U., Praxmarer, S.** (1998): Zur Behandlung fehlender Daten in der Marktforschungspraxis. In: *Marketing ZFP* (1998), 20. Jahrgang, Nr. 2, S. 109–118
- Bea, F. X., Haas, J.** (2001): Strategisches Management. 3. Auflage, Stuttgart
- Bloech, J.** (1994): Berichte in der strategischen Planung. In: Bloech, J.; Götze, U.; Huch, B.; Lücke, W.; Rudolph, F. (Hrsg.) (1994): *Strategische Planung: Instrumente, Vorgehensweisen und Informationssysteme*. Heidelberg, S. 193–208
- Bontrop, H.-J.,** (2002): Personalwirtschaftliche Überlegungen zur Definition eines mittelständischen Unternehmens. <http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m9902.pdf>. (02.04.2003)
- Brauchlin, E., Gross, P., Krutzemann, T.** (1994): Strategische Entscheidungen: Die prozessorientierte Sicht. Ergebnisse einer Pilotuntersuchung. Konstanz
- Brauchlin, E., Wehrli, H. P.** (1991): *Strategisches Management: Lehrbuch mit Fallstudien*. München, Wien
- Brosius, F.** (2002): SPSS 11. Bonn
- Bühl, A., Zöfel, P.** (2002): SPSS 11: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 8. Auflage, München
- Chatterjee, S., Price, B.** (1995): *Praxis der Regressionsanalyse*. 2. Auflage, München
- Corsten, H.** (1998): *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*. Stuttgart
- Creditreform** (1995–1999): *Unternehmensentwicklung - Insolvenzen, Neugründungen und Lösungen*. Jahre 1995–1999, Neuss
- Creditreform** (2000–2002): *Insolvenzen, Neugründungen und Lösungen*. Jahre 2000–2002, Neuss
- DG Bank** (2000): *Die europäische Ernährungsindustrie: Aktuelle Herausforderungen und Strategie*. Deutsche Genossenschaftsbank AG (Hrsg.), Frankfurt am Main

- Die Kommission der europäischen Gemeinschaften** (2001): Entwurf einer Empfehlung der Kommission zur Änderung der Empfehlung 96/280/EG betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen. Brüssel
- Die Kommission der europäischen Gemeinschaften** (1996): Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt Nr. L 107 vom 30.04. 1996
- Engel, A.** (2001): Ausgewählte Kennzahlen der Balanced Scorecard. In: krp-Sonderheft, Nr. 3, S. 54–59
- Eschenbach, R., Kunesch, H.** (1994): Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 2. Auflage, Stuttgart
- Eurostat:** Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 1). http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/intro_rev1/de.html (08.04.2003)
- Evers, M.** (1998): Strategische Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke. München
- Eversheim, W., Schuh, G.** (1996): Betriebshütte: Produktion und Management (Teil 1). 7. Auflage, Berlin
- Feiland, F.-M.** (1986): Strategien erfolgreicher mittelständischer Unternehmen. ifm-Materialien Nr. 42, Bonn
- Floyd, S. W., Woolridge, B.** (1992): Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. In: Strategic Management Journal. Jahrgang 13, S. 153–167
- Freidhof, E.** (1995): Strategisches Management im internationalen Umfeld: Die Ausrichtung der italienischen Lebensmittelindustrie auf den gemeinsamen Binnenmarkt. Frankfurt am Main
- Füser, K.** (2001): Intelligentes Scoring und Rating: Moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung. 1. Auflage, Wiesbaden
- Gabler Wirtschaftslexikon**, (1997), 13. Auflage, Wiesbaden (CD)
- Gälweiler, A.** (1987): Strategische Unternehmensführung. Frankfurt am Main
- Georg, S.** (1999): Die Balanced Scorecard als Controlling bzw. Managementsystem. Aachen
- Gilbert, X., Strebel, P.** (1987): Strategies to Outpace the Competition. In: Journal of Business Strategy, 8. Jg. (1987), S. 28–36
- Gilles, M.** (2000): Balanced scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen. Frankfurt am Main

- Görgel, U. B.** (1991): Computer Integrated Manufacturing und Wettbewerbsstrategie. Wiesbaden, 1991
- Götze, U., Rudolph, F.** (1994): Instrumente der strategischen Planung. In: Bloech, J.; Götze, U.; Huch, B.; Lücke, W.; Rudolph, F. (Hrsg.) (1994): Strategische Planung: Instrumente, Vorgehensweisen und Informationssysteme. Heidelberg, S. 1–56
- Gramss, R. J.** (1990): Strategische Planung im kleinen und mittleren Unternehmen. Bamberg
- Günterberg, B., Wolter, H.-J.** (2002): Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten. Ifm, Bonn
- Grothus, T.** (2000): Marketing für KMU: Modifikation bestehender Theorien oder ein neuer Ansatz? In: Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, S. 15–31
- Haake, K.** (1987): Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen. Berlin
- Henderson, J., Dooley, F. und Akridge, J.** (2000): Adoption of E-Commerce strategies for agribusiness firms. (05.02.2004)
<http://www.agecon.purdue.edu/cab/research/articles/firmstrategyadoption.pdf>.
- Henze, A.** (1994): Marktforschung: Grundlage für Marketing und Marktpolitik. Stuttgart
- Hinterhuber, H.H.** (1992): Strategische Unternehmensführung, I Strategisches Denken, Vision - Unternehmenspolitik – Strategie. 5. Auflage, Berlin
- Hoch, M.** (1989): Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen. Mannheim
- Hoffmeister, W.** (2000): Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse: eine entscheidungsorientierte Darstellung mit vielen Beispielen und Übungen. Stuttgart
- Homburg, C., Krohmer, H.** (2003): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Wiesbaden
- Horvath, P.** (1998): Controlling. 7 Auflage, München
- Hüttner, M.** (1997): Grundzüge der Marktforschung. 5. Auflage, München
- Hungenberg, H.** (2001): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. 2. Auflage, Wiesbaden
- IfM-Bonn:** Mittelstand - Definition und Schlüsselzahlen. <http://www.ifm-bonn.org/>
(26.02.2003)
- Janssen, J., Laatz, W.** (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. 3. Auflage, Berlin
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart

- Kasprik, R.** (2002): Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: strategische, operative und taktische Entscheidungen. Heidelberg
- Keuper, F.** (2001): Strategisches Management. München
- Kirsch, W.** (1997): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen. 2. Auflage, München
- Kleinaltenkamp, M.** (1987): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte: Eine kritische Würdigung des „outpacing strategies“- Ansatzes von Gilbert und Strebel. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf), Bd.39 (1987), S. 31–52
- Koller, H.** (1995): Leitbilder für ein marktorientiertes Frühwarnsystem für kleine und mittlere Unternehmen. Arbeitsbericht Nr. 7 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München
- Kotler, P., Bliemel, F.** (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Auflage, Stuttgart
- Kreikebaum, H.** (1991): Strategische Unternehmensplanung, 4.Auflage, Stuttgart
- Küpper, H.-U., Bronner, T.** (1995): Strategische Ausrichtung mittelständischer Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Internationales Gewerbearchiv (IGA): Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin, München, St. Gallen, Bd. 43 (1995); S. 73–87
- Krieger, S.** (2002): Qualitätssysteme in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schiefer, G. (Hrsg.) Unternehmensführung, Organisation und Management in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-02/4
- Kwanghyun, B.** (1997): Chancen und Risiken bei der strategischen Planung des Ganzheitlichen Informations- und Kommunikationssystems in Klein- und Mittelbetrieben. Göttingen
- Lachnit, L.** (1989): EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben: Controllingsysteme zur integrierten erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis. München
- Luger, A. E., Pflaum, D.** (1996): Marketing: Strategie und Realisierung. München
- Malik, F.** (2004): Management - Massenberuf ohne Ausbildung. <http://www.managermagazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,281757,00.html> (14.01.2004)
- Menrad, K.** (2000): Markt und Marketing von funktionellen Lebensmitteln. In: Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik. Jahrgang 49 (2000), Heft 8, S. 295–302

- Meier, H.**, (2002): Unternehmensführung: Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements; Unternehmenspolitik und Strategische Planung, Unternehmensplanung und Controlling, Organisation und Human Resources Management. 2. Auflage, Berlin
- Meyer, J.-A.** (2000): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen Eine Einführung in das Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2000): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, S. 3–12
- Mintzberg, H.**, (1987): Strategie als Handwerk. In: Harvard Manager, Strategie und Planung. Band 3, S. 81–88
- Mintzberg, H.** (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. New York
- Mintzberg, H.** (1999): Reflecting on the strategy process. In: Sloan Management Review, Spring 1999 http://findarticles.com/cf_0/m4385/3_40/54636298/print.jhtml(20.10.2003)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.:** Viele Standpunkte – bessere Strategien. http://.ephorie.de/mastering_strategie_strategiekonzepte.htm (20.10.2003)
- Mueller, M.** (2002): Konsumentenorientiertes Beschwerdemanagement in der Ernährungsindustrie. Agrimedia GmbH, Bergen/Dumme
- Müller, C.** (2002): Balanced Scorecard für KMU mit Berücksichtigung des Beziehungsmanagements. In: Füglistaller, U., Pleitner, H. J., Volery, T., Weber, W. (Hrsg.): Umbruch der Welt - KMU vor Höhenflug oder Absturz? / Radical Change in the world – will SMEs soar or crash? St. Gallen, S. 411–417
- Müller-Stewens, G., Lechner, C.**, Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St.-Gallener-General-Management-Navigator, Stuttgart, 2001
- Neumann, G.** (2003): Ursachen, Motive und Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen: Eine empirische Analyse des produzierenden Gewerbes in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Ernährungsindustrie. Kiel
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.** (1997): Marketing. 18. Auflage, Berlin
- Nuber, W.** (1997): Strategische Kontrolle in mittelständischen Unternehmungen. In: Kötzle, A. (Hrsg.): Strategisches Management: strategische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart, S. 125–153
- Pechtl, H.** (2000): Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen in der mittelständischen Lebensmittelindustrie. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, S. 219–234
- Pfohl, H.-C.** (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 3. Auflage, Berlin, S. 1–25

- Pichardt, K.** (1997): Qualitätsmanagement Lebensmittel: vom Rohstoff bis zum Fertigprodukt. 2. Auflage, Berlin
- Porter, M. E.,** (1999): Wettbewerb und Strategie. München
- Porter, M. E.,** (1995): Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten = (Competitive strategy). 8. Auflage, Frankfurt am Main
- Porter, M. E.** (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenvorteile errechen und behaupten. 3. Auflage, Frankfurt am Main
- Recklies, D.,** (2000): Kleine und mittlere Unternehmen: Unternehmensgröße als Chance oder Handicap? <http://www.themanagement.de/pdf/kmupdf> (05.04.2003)
- Riekhof, H.-C.,** (2000): Strategieumsetzung auf dem Prüfstand: Strategisches Prozesscontrolling in der Praxis. In: Sierke, B.R.A. (Hrsg.) (2000): Zeitgerechtes Controlling. Strategie - Innovation - Wertorientierung - Virtualität. Wiesbaden, S. 119–131
- Rohlfing, M., Funck, D.** (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze. IMS-Forschungsbericht 2002 Nr.7, Göttingen
- Rühli, E.** (1989): Strategische Unternehmensführung heute. In: Rühli, E. (Hrsg.) (1989): Strategisches Management in schweizerischen Industrieunternehmen. Bern
- Scharpe, J.,** (1992): Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung. Bergisch Gladbach
- Schierenbeck, H.** (2000): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 15. Auflage, München
- Schmedes, E.; Weseloh, C.** (2003a): Controlling stößt in der Ernährungsindustrie an strukturelle Grenzen. In: Lebensmittelzeitung Nr. 18, S. 60
- Schmedes, E.; Weseloh, C.** (2003b): Balanced Scorecard – Ein für die deutsche Ernährungsindustrie geeignetes strategisches Controllinginstrument? In: Gesellschaft für Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft, Hrsg.: Budde, H.-J.; Müller, R.A.E.; Birkner, U., Band 16, S. 135–138
- Schmidt, A., Freund, W.** (1989): Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen. Stuttgart
- Schmolke, S., Deitermann, M.** (1997): Industrielles Rechnungswesen IKR. 25. Auflage, Darmstadt
- Schober, F.** (1994): Informationsmanagement im Mittelstand - Probleme und Lösungsansätze. In: Bloech, J.; Götze, U.; Huch, B.; Lücke, W.; Rudolph, F. (Hrsg.) (1994): Strategische Planung: Instrumente, Vorgehensweisen und Informationssysteme. Heidelberg, S. 317–338

- Schwarz, W. U.** (1998): Ungenutztes Erfolgspotential Strategische Planung: Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche. IHW-Studien und – Berichte. Nr. 56, Institut für Handwerkswirtschaft, München
- Seggiger, R. N.** (2003): Marketing - auch etwas für KMU. In: SMM Management, Nr 25-2003
- Spiller, A.** (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionsökonomische Analyse. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, S. 391–411
- Staehe, W. H.** (1991): Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Auflage, München
- Statistisches Bundesamt** (2002): Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden 2000. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt** (2001): Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden 1999. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt** (2000): Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.3 Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden 1998. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt** (2002): Produzierendes Gewerbe Fachserie 4 Reihe 4.2.3 Konzentrationsstatistische Daten für das Verarbeitende Gewerbe, den Bergbau und die Gewinnung von Steinen und Erden sowie für das Baugewerbe 1999 und 2000. Wiesbaden
- Steinmann, H.; Hennemann, C.** (1992): Personalentwicklung und strategisches Management. Diskussionsbeiträge Heft 67, Arbeitspapier zum Workshop „Widersprüche und Probleme (in) der Personalentwicklung“ veranstaltet vom „Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft“ der Universität Innsbruck vom 12.–14.6.1992
- Steinmaßl, J.** (1999): Lebensmittelmarketing im Internet. Frankfurt am Main
- Stockmeyer, B.**, (2002): Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie. München
- Stockmeyer, B., Weindlmaier, H.** (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. Arbeitsbericht 99/2 des Forschungszentrums für Milch und Lebensmittel, Weihenstephan
- Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P.** (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. 3. Auflage, Frankfurt am Main

- Thürbach, R.-P., Menzenwerth, H.-H.** (1975): Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der BRD von 1962 bis 1972: Mittelstandsstatistik. Göttingen
- Ulrich, P., Fluri, E.** (1988): Management. 5. Auflage, Bern
- Utech, H. G.** (2003): Die Finanzierung des deutschen Mittelstandes im Spannungsfeld von Eigenkapital, Basel II und Konjunktur. In: Die Steuerberatung, Ausgabe 7/2003
- von Clausewitz, C., vom Kriege,** 19. Auflage, Bonn: Ferd. Dümmlers Verlag, 1980
- von Moltke, H.,** Aufsatz aus dem Jahre 1871 „Über Strategie“, In: Militärische Werke. Hrsg.: Grosser Generalstab. 2. Band (von insgesamt 13 Bänden), 2. Teil, S. 291–293. Berlin: 1892–1912 (Es existieren keine Jahreszahlen zu den einzelnen Bänden bzw. Teilen)
- Weber, J.** (1994): Strategisches Controlling: Koordinationsaufgaben innerhalb der strategischen Führung. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.) (1994): Praxis der Strategieentwicklung: Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien. 2. Auflage, Stuttgart, S. 323–336
- Weindlmaier, H.** (2000): Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie: Methodische Ansatzpunkte zur Messung und empirische Ergebnisse. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Band 36, S. 239–248
- Weindlmaier, H.; Floriot, J.-L.** (2001): Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition. In: Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik. Jahrgang 50 (2001), Heft 3, S. 142–146
- Welge, M. K., Al-Laham, A.** (1992): Planung, Prozesse – Strategien – Maßnahmen. Wiesbaden
- Welge, M. K., Al-Laham, A.** (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie – Bericht über eine empirische Untersuchung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (1997), Heft 9, S. 790–806
- Welge, M. K., Al-Laham, A.** (2000): Der Prozeß des strategischen Managements – Ein Überblick über die empirische Strategieprozessforschung, In: Welge, M. K., Al-Laham, A., (Hrsg.) (2000): Praxis des strategischen Managements, Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. Wiesbaden, S. 3–16
- Wigger, J.** (1998): Wettbewerbsstrategien mittelständischer Lieferanten des filialiserten Lebensmitteleinzelhandels. St. Gallen
- Wirtschaftswoche** (Nr. 12/15.3.2001): Anderssein ist alles. S.124–126
- Zangenmeister, C.** (1993): Nutzwertanalyse in der Systematik 5. Auflage, Hamburg
- ZEW** (Hrsg.) (2003): Innovationsreport: Ernährung und Tabak. In: ZEW Branchenreport Innovationen. Jahrgang 10, Nr. 1

Anhang

Anhang 1: Website-Analyse

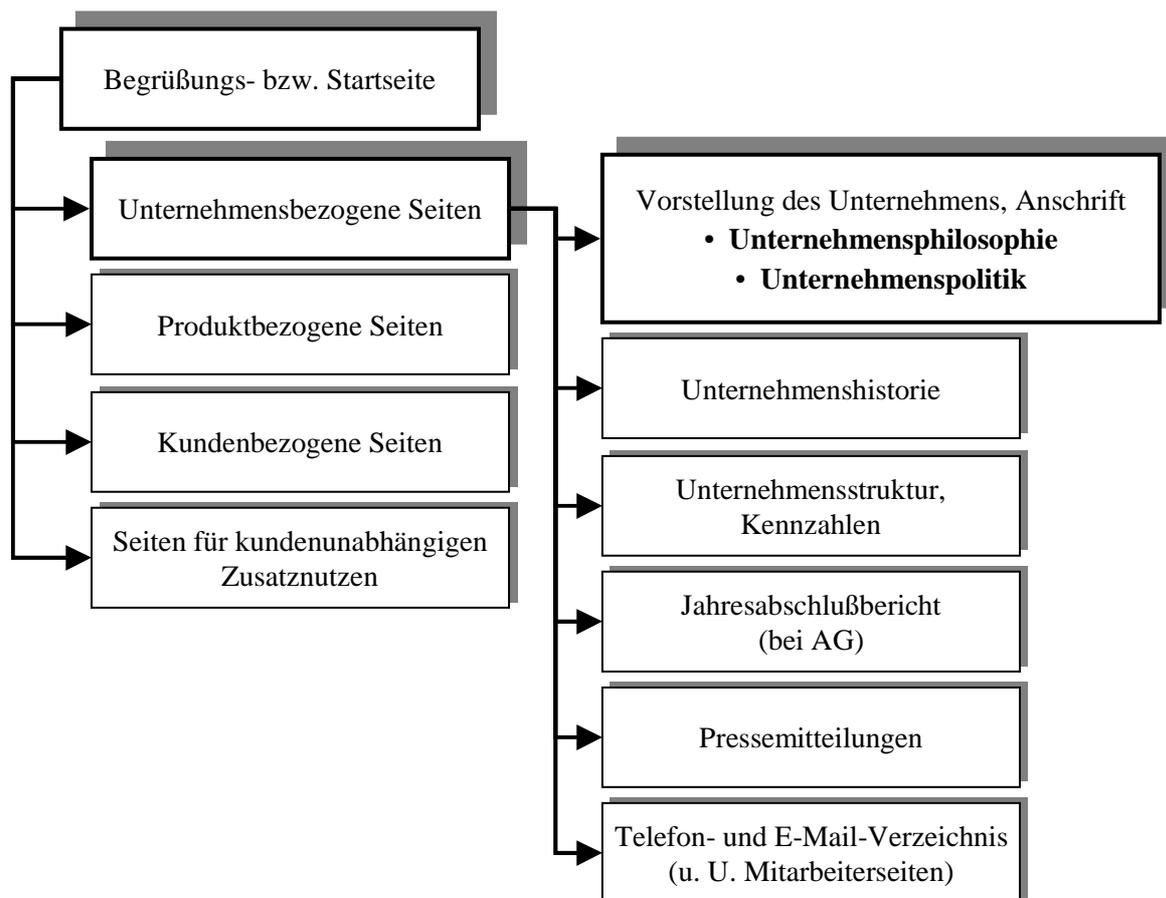
Im Fragebogen ist eine offene Frage bezüglich der Inhalte der Unternehmensstrategie gestellt worden. Einzelne Unternehmen haben dabei als Antwort auf bestimmte an den Fragebogen angehängte Seiten oder mitgeschickte Unternehmensbroschüren verwiesen. Die angehängten Seiten beschrieben die Unternehmensphilosophie und waren von der eigenen Website ausgedruckt. Die Inhalte der Broschüren fanden sich ebenfalls auf den entsprechenden Websites wieder. Diese Tatsache veranlasste dazu, der Frage nachzugehen, inwieweit strategiebezogene Angaben bereits auf der Website des Unternehmens gemacht werden.

Inhaltlich stehen beim Web-Auftritt der Ernährungsindustrie die Verbraucher-Kommunikation und die Kundenbindung im Vordergrund.³¹⁰ Wenn die Homepage als reines Werbemedium angesehen wird, würde mit strategischen Aspekten geworben werden.

Die Literatur zur Gestaltung von benutzerfreundlichen Websites ist sehr umfangreich. Die Ausführungen zur Struktur des Web-Auftritts nach Steinmaßl verdeutlichen, dass die Beschreibung von zumindest eng an die Strategie gebundenen Bereichen durchaus in der Theorie vorgesehen sind (siehe Schaubild 34).³¹¹

³¹⁰ vgl. Steinmaßl, J. (1999), S. 84

³¹¹ vgl. Steinmaßl, J. (1999), S. 174

Schaubild 34: Struktur des Web-Auftritts

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmaßl, J. (1999), S. 171 und 174

Ausgehend von der Begrüßungs- bzw. Startseite kann der Web-Auftritt in die vier Segmente unternehmensbezogene-, produktbezogene-, kundenbezogene Seiten und Seiten für kundenunabhängigen Zusatznutzen verzweigt werden. In dem Segment der unternehmensbezogenen Seiten wird das Unternehmen vorgestellt. Dabei erwähnt Steinmaßl explizit die Unternehmensphilosophie und die Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie werden häufig synonym verstanden.³¹²

Die Website-Analyse ist ein noch junges Betätigungsfeld, so dass über das generelle Vorgehen wenig Literatur zu finden ist.

Bei der Website-Analyse der vorliegenden Arbeit sind die jeweiligen Websites der Unternehmen, die sich an der Befragung oder Kontrollbefragung beteiligt haben, nach bestimmten verwendeten Begriffen durchsucht worden. Es wurde nach den Begriffen

- „Strategie“ oder „strategisch“ in jeglichem Zusammenhang,
- „Vision“ oder „Leitbild“ und
- „Unternehmenspolitik“ oder „Unternehmensphilosophie“

³¹² siehe Kapitel 3.1.1

gesucht und die dazugehörigen inhaltlichen Schlagwörter erhoben. Voraussetzung für die Website-Analyse war die Identifizierung der Website über die gängigen Suchmaschinen „Google“, „Fireball“ oder „Altavista“. Insgesamt wurden auf diese Weise 174 Websites von den insgesamt 208 Unternehmen identifiziert. Dies ist ein Anteil von 83,7 %. Von den KMU betreibt der größte Teil eine eigene Website. Im Jahre 1999 erbrachte eine Untersuchung, dass von den zehn größten Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels nur acht im Internet präsent waren.³¹³

Der Begriff „Strategie“ oder „strategisch“ wurde lediglich auf sechs der 174 Websites gefunden. Alle sechs sind KMU aus unterschiedlichen Branchen. Der Begriff wurde dabei mit unterschiedlichem Bezug verwendet, wie die nachfolgenden vier Beispielauszüge von den Websites verdeutlichen.³¹⁴

- Beispiel 1: Die Strategie wird durch einen Leitsatz verdeutlicht.

„Das Unternehmen setzt sein ganzes Augenmerk auf die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie: Höchste Qualität bei optimalem Service. Eine Strategie, die nicht ohne Wirkung bleibt.“

- Beispiel 2: Das Ziel der Unternehmensstrategie wird in den Vordergrund gestellt.

„Das Unternehmen hat das Ziel, modernen Verbrauchern auf allen Märkten verlässliche und gesunde Produkte auf Milchbasis anzubieten, die sich durch ein hohes Maß an Innovation und Inspiration auszeichnen. Diese Vorgabe ist die wichtigste Triebfeder in der übergreifenden Strategie des Unternehmens.“

- Beispiel 3: Die Strategie wird in Zusammenhang mit der Ausrichtung auf den Wettbewerb beschrieben.

„Immer wichtiger wird im Rahmen der Produktpolitik des Unternehmens die strategische Ausrichtung eines internationalen Produktportfolios sowie ein qualitatives und schnell umsetzbares Innovationsmanagement, um kurzfristig auf Markttrends reagieren zu können. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die Produktpolitik *des Unternehmens* auf die Erschließung neuer Produktsegmente, die aktuellen Konsumententwicklungen gerecht werden und somit letztlich neue Genusserlebnisse und Konsumanlässe schaffen.“

- Beispiel 4: Es werden konkrete Auszüge aus der Unternehmensstrategie dargelegt.

„Aus unserer Unternehmensstrategie: Wir konzentrieren uns auf das Zuliefergeschäft durch

- moderne Technik
- effektives Qualitätsmanagement

³¹³ vgl. Steinmaßl, J. (1999) S. 84

³¹⁴ Die Namen der Unternehmen sind dabei aus Datenschutzgründen durch „Das Unternehmen“ ersetzt worden.

- Kostenführerschaft
- hohen Kundenservice

Wir verfügen über keine eigenen Marken. Unsere Marken wurden verkauft und ausgegliedert.“

Die Begriffe Vision und Leitbild wurden überhaupt nicht gefunden. Jedoch führen vereinzelt Unternehmen gewisse Leitlinien auf. Diese beziehen sich zumeist auf den Produktionsprozess.

Am häufigsten wird der Begriff Unternehmensphilosophie verwendet. Insgesamt waren es 17,8 % der Unternehmen, deren Website identifiziert werden konnte, die den Begriff Unternehmensphilosophie explizit genannt haben. Eine Reihe weiterer Unternehmen hat den Begriff zwar nicht genannt, verfügten jedoch über inhaltlich ähnliche Rubriken. Eine Unternehmensphilosophie kann primär nach innen oder nach außen gerichtet sein.³¹⁵ Eine nach außen gerichtete Unternehmensphilosophie hat vorwiegend PR-Funktionen. Sie ist eher emotional. Eine nach innen gerichtete Unternehmensphilosophie ist eher rational. Sie kann ein langfristig orientiertes und entwicklungsfähiges Konzept für die Unternehmenspolitik und damit für das strategische Management darstellen. Dabei dient sie als Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter.³¹⁶ Nahezu alle auf den Websites dargestellten Unternehmensphilosophien hatten PR-Charakter. Sie können jedoch durch eine genauere Formulierung auch als Orientierungskonzepte für die Mitarbeiter dienen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass auf einigen der öffentlich zugänglichen Websites strategische Aspekte dargestellt werden. Wenn die Websites so umfassend sind, dass auch unternehmensbezogene Informationen dargestellt werden, können zumindest grobe strategische Richtungen ersehen werden. Über den internen Bereich, der beispielsweise nur mit einem bestimmten Codewort zugänglich ist, kann an dieser Stelle nichts gesagt werden. Wenn Unternehmen die breite Öffentlichkeit nicht in Kenntnis über die eigene Strategie setzen möchten, könnten sie diesen Bereich zur internen Kommunikation nutzen. Die Angaben zur Unternehmensphilosophie sind vorwiegend im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit z.B. zur Schaffung von Verbrauchervertrauen zu verstehen.

³¹⁵ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Unternehmensphilosophie

³¹⁶ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), Stichwort Unternehmensphilosophie

Anhang 2: Beispiel zum unternehmensindividuellen Verständnis von Strategie

Ein Unternehmen, das von sich behaupten, keine Unternehmensstrategie oder -politik zu haben, soll an dieser Stelle kurz beschrieben werden. Dieses geschieht, um die unternehmensindividuelle „Missverständlichkeit“, die mit Managementbegriffen wie dem der „Unternehmensstrategie“ verbunden ist, beispielhaft zu verdeutlichen. Während der telefonischen Kontaktaufnahmen wurde bereits festgestellt, dass viele sehr kleine Unternehmen ad hoc von sich behaupten über keine Unternehmensstrategie zu verfügen bzw. kein strategisches Management zu betreiben, da man laut eigenen Angaben „dazu viel zu klein ist“.

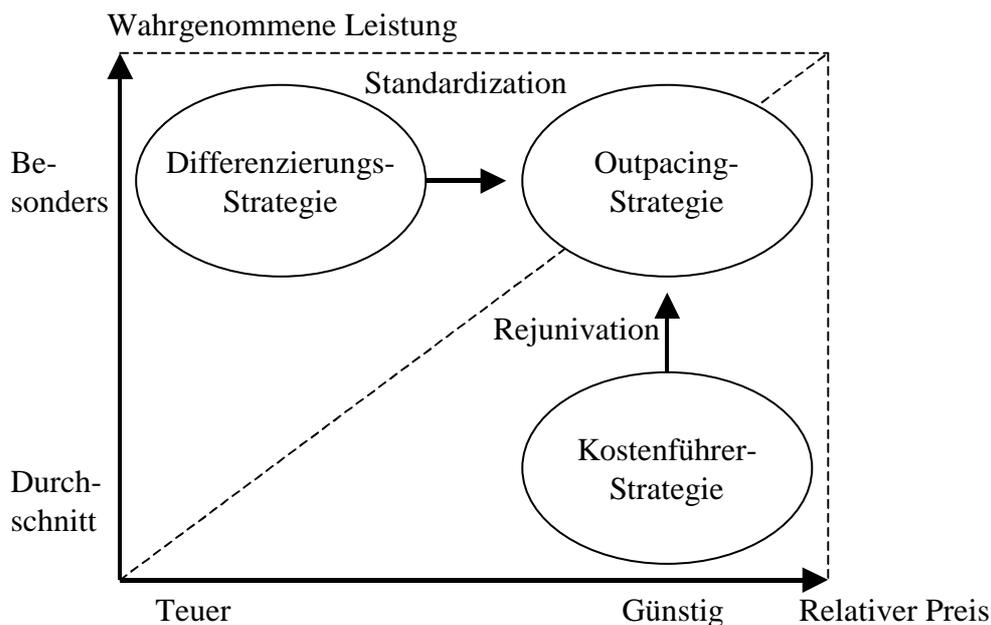
Das angesprochene Unternehmen ist ein Spirituosenhersteller mit fünf Mitarbeitern. Es behauptet, keine Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik zu haben und misst einem strategischen Management auch nur eine „durchschnittliche“ Bedeutung für den Erfolg des eigenen Unternehmens bei. In der offenen Frage zu den Inhalten der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik lässt es jedoch die Kernbereiche einer klaren strategischen Marktpositionierung erkennen. Es gibt die Produkt-Markt-Kombination genau an. Der Markt wird eingegrenzt als „regionaler Markt“, der mit „Spezialitätenprodukten“ die einen „Bezug zur Region haben“ beliefert werden soll. Zusätzlich wird als weiterer Kernbereich der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenspolitik die „Qualitätssicherung“ angesprochen. Aus den restlichen Fragen zeigt sich noch, dass die Planungsfrist der Funktionsbereichspläne erheblich langfristiger als für den Schnitt der gesamten Stichprobe ist. Es wird eine Art Unternehmensgesamtplan erstellt, der das „Konzept“ des Unternehmens beinhaltet. Weiterhin kann bei dem Unternehmen aufgrund der Unternehmensgröße von einer integrierten Planung unter der Aufsicht der Unternehmensspitze ausgegangen werden. Insgesamt weist das Unternehmen also eindeutige strategische Kriterien auf, betitelt sich selbst jedoch als „Nichtstrategie“. Inwieweit dieses Unternehmen beispielhaft für weitere kleine Unternehmen ist, kann nicht genau abgeschätzt werden. Es ist denkbar, dass zumindest ein Teil der kleinen Unternehmen, die bei der Kontaktaufnahme aus demselben Grund die Befragung sofort abgelehnt haben, sich unbewusst strategisch verhalten.

Anhang 3: Outpacing-Strategie

Ein Unternehmen gab an, als Strategieinhalt das Konzept einer Outpacing-Strategie zu verfolgen. Das Unternehmen beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter.³¹⁷ Da die Outpacing-Strategie im Zusammenhang zur Porterklassifikation steht, soll an dieser Stelle die Anwendbarkeit dieses Strategiekonzeptes für typische Unternehmen der Ernährungsindustrie gesondert diskutiert werden.

Eine Outpacing Strategie ist eine hybride Strategie, die aus einer Verbindung von Kostenführerschaft und Differenzierung besteht.³¹⁸ Die beiden Wettbewerbsstrategien sollen dabei nicht zeitgleich, sondern in Abhängigkeit von der Wettbewerbsphase in zeitlicher Abfolge verfolgt werden. Durch die „standardization“ (Übergang von Differenzierung zur Kostenführerschaft) oder „rejuvenation“ (Übergang von Kostenführerschaft zur Differenzierung) sollen dabei Wettbewerbsvorteile erreicht werden (siehe Schaubild 35).³¹⁹

Schaubild 35: Arten der Outpacing-Strategie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, H. (2001), S. 156

Die Diskussion zu den Erfolgswirkungen einer Outpacing-Strategie lässt sich in zwei Perspektiven unterscheiden:³²⁰

- Die Perspektive der Kombinierbarkeit der Strategietypen³²¹ und

³¹⁷ Aus Datenschutzgründen wird auf die Angabe der Branche verzichtet. Ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern zählt in allen Branchen der deutschen Ernährungsindustrie zu den kleineren Unternehmen.

³¹⁸ vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 154–155

³¹⁹ vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 416; Corsten, H. (1998), S. 98–99; Gilbert, X., Strebler, P. (1987), S. 28–29

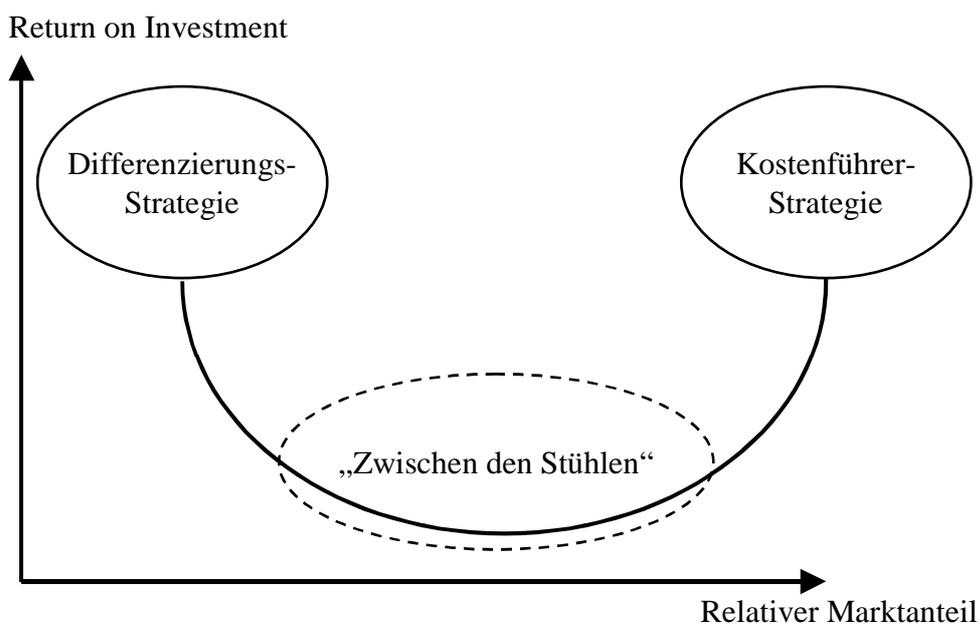
³²⁰ vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 415

- die Perspektive der Ausschließbarkeit der Strategietypen.

Die Basisthese hinter dem Konzept der Outpacing-Strategie lautet, dass Differenzierungs- bzw. Kostenvorteile nur in den seltensten Fällen dauerhaft haltbar sind. Folglich sollte nach diesem Ansatz das Unternehmen rechtzeitig die strategische Grundorientierung ergänzen.³²²

Die Perspektive der Ausschließbarkeit der Wettbewerbsstrategietypen geht davon aus, dass ein Unternehmen nur erfolgreich sein kann, wenn es entweder eine Differenzierungsstrategie oder eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgt. Mit der Anwendung beider Strategietypen besteht die Gefahr „zwischen den Stühlen zu sitzen“ und damit keinen angemessenen „Return on Investment“ zu erreichen.³²³ Die Hypothese hinter dieser Schlussfolgerung besagt, dass die Beziehung zwischen Marktanteil und Profitabilität einen U-förmigen Verlauf aufweist (siehe Schaubild 36):

Schaubild 36: Marktanteil und Rentabilität nach Porter



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, M. E. (1995), S. 73

In die Überlegungen, ob und für welche Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie eine Outpacing-Strategie in Frage kommen kann, sind unterschiedliche Aspekte mit einzubeziehen. Wie in Kapitel 2.2.2 „Struktur der deutschen Ernährungsindustrie“ bereits angesprochen, ist die Größenstruktur zwischen den einzelnen Branchen unterschiedlich. Der größte Teil der Unternehmen zählt jedoch zu KMU. Für diese Unternehmen kommt aufgrund

³²¹ Neben der Outpacing-Strategie gibt es noch weitere hybride Wettbewerbsstrategien. Diese werden an dieser Stelle nicht diskutiert, da sie von den befragten Unternehmen nicht genannt worden sind.

³²² vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 416

³²³ vgl. Porter, M. E. (1992), S. 38–39

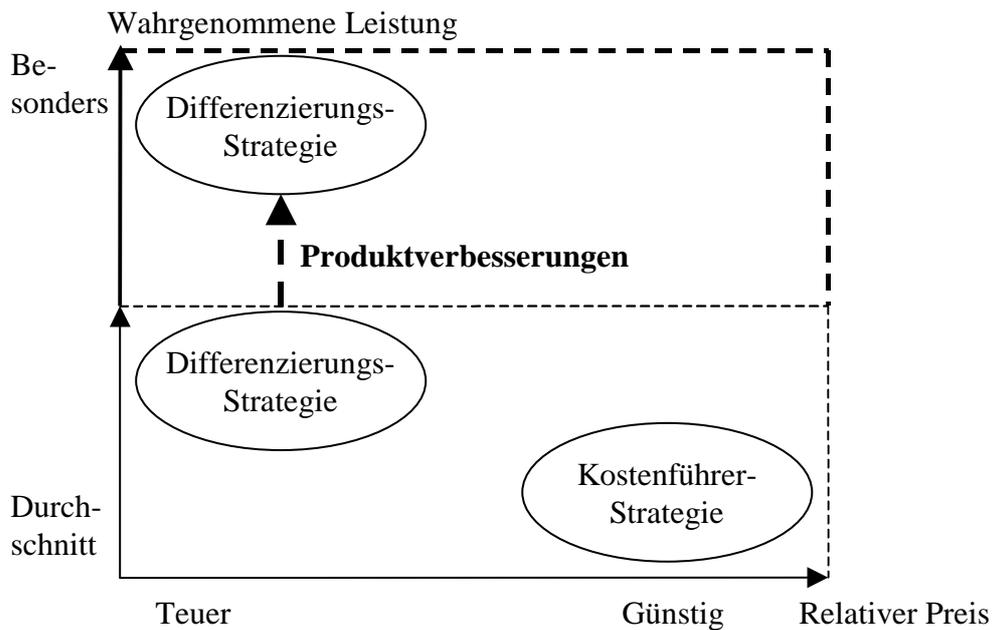
des Größennachteils eine Kostenführerschaft auf der gesamten Marktbreite nicht in Frage.³²⁴ Wenn Kostenführerschaft als Ziel verfolgt wird, dann in bestimmten Segmenten als Nischenstrategie. Selbst als Nischenstrategie bedeutet Kostenführerschaft für ein KMU, dass es letztlich alle Stufen seines Geschäftssystems auf Effizienz ausrichten muss. Dies beinhaltet u.a. standardisierte Produktentwicklung, Einkauf kostengünstiger Materialien, Massenproduktion und Standardvertrieb.³²⁵ Um aus dieser Position heraus auf gleichem Kostenniveau auf eine Differenzierungsstrategie umzusatteln, muss das Unternehmen eine einzigartige Leistung beispielsweise durch Innovationen, Qualität oder Individualität erreichen. All solche Differenzierungsbemühungen wirken sich in der Regel kostensteigernd aus. Folglich kann eine Outpacing-Strategie zu gegensätzlichen Anforderungen im Unternehmen führen. Da vermutlich der größere Teil der KMU der deutschen Ernährungsindustrie derzeit eher das Ziel einer Differenzierung als einer Kostenführerschaft anstrebt, kommt für diese Unternehmen im Zuge einer Outpacing-Strategie auch eher der Übergang zur Kostenführerschaft in Frage. Wie oben bereits erläutert, kann auch dieser Übergang zu gegensätzlichen Anforderungen im Unternehmen führen. Letztendlich kommt es auf die unternehmensindividuelle Situation an, ob ein Wechsel in der Wettbewerbsstrategie im vorliegenden Wettbewerbsumfeld wirklich realisiert werden kann. Es gibt ebenfalls unterschiedliche Gründe, den Wechsel auf eine Kostenführerschaft nicht zu vollziehen. Als Beispiel werden nachfolgend zwei unterschiedliche Fälle beschrieben:³²⁶

1. Ein Unternehmen könnte, um den Preiskampf mit Billiganbietern zu umgehen, aus dem entsprechenden Markt aussteigen. Dies setzt jedoch voraus, dass sich die für Investitionen investierten Mittel bereits amortisiert haben und das Produktprogramm auf andere Produkte fokussiert wird.
2. Ein Unternehmen könnte versuchen, durch entsprechende Verbesserungen am Produkt, die Grenzen der Differenzierungsstrategie nach oben zu verschieben und so dem Preiswettbewerb zu entgehen. Für Nachfolgeunternehmen wird es dadurch schwierig, dem ständigen Veränderungsprozess zu folgen (siehe Schaubild 37).

³²⁴ vgl. Weindlmaier, H., Floriot, J.-L. (2001), S. 144

³²⁵ vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 157

³²⁶ vgl. Kleinaltenkamp, M. (1987), S. 44–45

Schaubild 37: Verschiebung der Grenzen einer Differenzierungsstrategie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corsten, H. (1998), S. 101; Kleinaltenkamp, M. (1987), S. 45

Nach der Porterklassifikation ist die gleichzeitige Verfolgung einer Differenzierungs- und einer Kostenführerschaftsstrategie in einem Unternehmen nur dann möglich, wenn das Unternehmen die jeweiligen Strategietypen auf jeweils strikt voneinander getrennte Unternehmensbereiche anwendet.³²⁷ Für die deutsche Ernährungsindustrie wird dies aufgrund der geringen Betriebsgrößen nur in einigen Branchen und nur für größere Unternehmen möglich sein.

³²⁷ vgl. Porter, M E. (1992), S. 39

Anhang 4: Balanced Scorecard (BSC)

Neben den offenen Fragen zur Unternehmensstrategie wurde auch eine offene Frage zum Instrumenteneinsatz im Bereich des Controllings gestellt. Dadurch sollte u.a. ein Überblick über den Einsatz von strategischen Instrumenten gewonnen werden. Insgesamt zeigte sich ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Ausgestaltung des Controllings. Die Methoden reichen von der sehr individuellen persönlichen Inaugenscheinnahme und Experimentieren über gängige DB-Vergleiche, Kostenstellenrechnungen, Plan-Ist-Vergleiche, Budgetierung usw. bis zu komplexeren EDV-gestützten Kennzahlensystemen. Lediglich ein Unternehmen gab an, sich in der Planung einer BSC zu befinden. Inwieweit die genannten Kennzahlensysteme einer BSC gleichkommen, kann aus den Daten nicht ersehen werden. Aufgrund der geführten Interviews kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Verbreitungsgrad eher als gering einzustufen ist.

Die BSC wird in der Literatur als ein strategisches Controllinginstrument verstanden. Sie unterstützt die Umsetzung einer Strategie im Unternehmen. Dieses ist ein sehr wichtiger Aspekt, denn bei der Implementierung von Strategien wird von Scheiterungsraten von bis zu 90 % gesprochen.³²⁸

Im Verlauf dieses Kapitels wird das Konzept der BSC kurz vorgestellt und im Anschluss dessen Implementierung in KMU der Ernährungsindustrie diskutiert.

Die BSC stellt ein kennzahlenbasiertes Controlling-Instrument dar, das die Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen auf die obersten Unternehmensziele ausrichtet. Übersetzen könnte man dieses strategische Managementsystem als „ausgewogener Berichtsbogen“, da es die erfolgs- als auch leistungswirtschaftlichen Zielerreichungsgrade mittels finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen des Unternehmens abbildet.

Als Managementsystem klärt und operationalisiert die BSC die Vision und die Strategie des Unternehmens, um diese auf allen Ebenen kommunizieren zu können und das Tagesgeschäft auf die gegebene Gesamtstrategie zu fokussieren. Damit versetzt sie das Unternehmen durch eine ziel- und strategieadäquate Entscheidungsfindung und -priorisierung in die Lage, Strategien wirksam und schnell in operative Aktionen umzusetzen.³²⁹

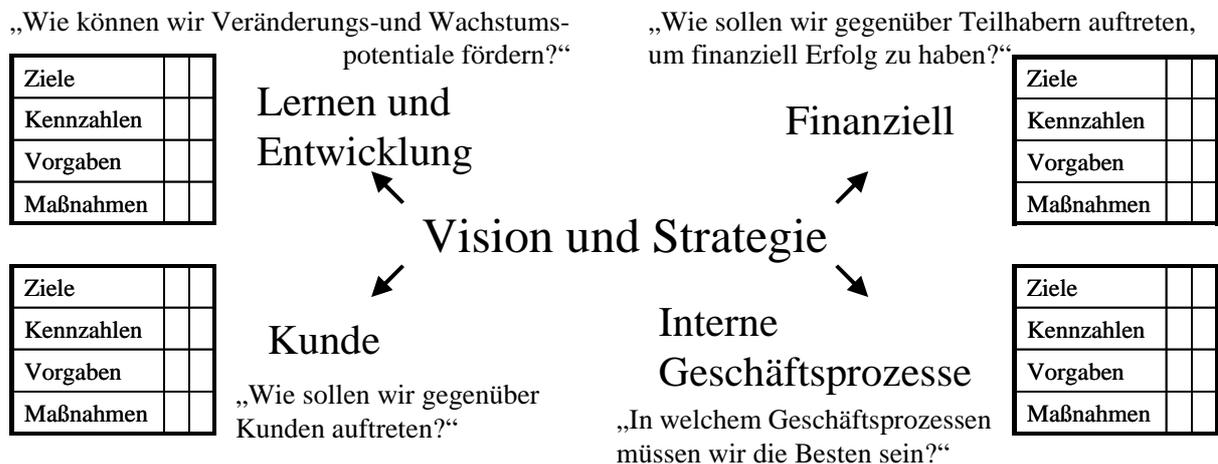
Konkret beinhaltet die BSC vier Perspektiven um finanzielle Kennzahlen als übergeordnete Ebene und Kennzahlen aus den Bereichen der unternehmensinternen Prozesse, der Innovationen bzw. des Lernens und Wachstums und der Kundenperspektive (siehe Schaubild 38). Innerhalb dieser Perspektiven werden auf Berichtsbögen Ziele und

³²⁸ vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1997), S. 790–791; Mintzberg, H. (1994), S. 161; Floyd, S. W., Woolridge, B. (1992), S. 153–167

³²⁹ vgl. Engel, A. (2001), S. 54

Kennzahlen, an denen man sie wirksam messen kann, formuliert und entsprechende Vorgaben erarbeitet. Schließlich werden effiziente Maßnahmen entwickelt und formuliert, mittels derer man die vorgegebenen Zielerreichungsgrade realisieren kann.

Schaubild 38: Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Umsetzung der Strategie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an George, S. (1999), S. 9

Die BSC ergänzt damit finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen.³³⁰ Die Ziele und Kennzahlen dieses Berichtsbogens werden von der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet und in einer auf allen Ebenen kommunizierbaren Form verbal dargestellt.

Die Vorteile eines „ausgeglichene Kennzahlensystems“ wie der BSC sind unumstritten, da im Gegensatz zum reinen Rechnungswesen auch Kennzahlen aus nicht-monetären Bereichen Berücksichtigung finden.

Erfahrungen branchenfremder Unternehmen haben gezeigt, dass die Implementierung dieses Instruments einen hohen organisatorischen Aufwand bedeutet, wenn man zu viele und womöglich wenig effiziente Kennzahlen berücksichtigt. Zu großer Zeitdruck bei der Einführung und die Verwechslung von Maßnahmen und Zielen führten ebenso wie die unzureichend regelmäßige Überprüfung der Maßgrößen und Zielerreichungsgrade zu einer mangelhaften Entfaltung der Möglichkeiten der BSC bzw. sogar zum Scheitern der Implementierung. In der Ernährungsindustrie beschäftigt ca. die Hälfte der Unternehmen unter 50 bzw. drei Viertel der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter.³³¹ Diese kleinstrukturierten Industrieunternehmen verfügen zumeist über keine stark ausgeprägte Managementstruktur. In vielen Familienunternehmen ist der Top Manager, der

³³⁰ vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997), S. 18

³³¹ vgl. Statistisches Bundesamt (2000)

Geschäftsführer und Inhaber dieselbe Person, dadurch ist die zur Organisation und Implementierung zur Verfügung stehende Zeit äußerst knapp.

Die richtige Wahl der Kennzahlen und Konstruktion der Ursache-Wirkungsketten zwischen ihnen bilden eine zentrale Voraussetzung, damit die BSC eine Koordinationsfunktion erfüllen kann. Doch gerade die Gewinnung dieser Ursache-Wirkungsketten stellt für die Umsetzung im Unternehmen eine beträchtliche Schwierigkeit dar. Kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in der Ernährungsindustrie dominieren, stehen offenbar vor Kapazitätsproblemen, um den zweifellos hohen Organisationsaufwand, der mit der Einführung der BSC verbunden ist, zu erbringen. In kleinen Unternehmen ist der Manager zumeist über alle funktionalen Bereiche, wie Beschaffung, Personal, Absatz als auch Forschung und Entwicklung oder Marketing informiert, da er aktiv alle wichtigen Bereiche des Unternehmens mit plant. Dies verschafft ihm das Know-how zur Einführung bzw. zeigt die schon vorhandenen rudimentären Grundzüge der Ideen einer BSC, die z. T. sehr einfach erweitert werden können.

Bezeichnend für die Ernährungsindustrie ist zudem die Tatsache, dass sie im Grunde zwei Kunden hat, den Verbraucher einerseits und den Lebensmittelhandel andererseits.³³² Es stellt sich für das einzelne Unternehmen also das Problem, welche Kennzahlen der Kundenperspektive überhaupt sinnvoll erscheinen und im Schwerpunkt zu erheben sind, damit sie beide Kundenebenen gleichermaßen erfassen können. Die Betonung der Kundenperspektive erscheint vor diesem Hintergrund zweifellos wichtig, während die Dimension der internen Prozessperspektive in Betrieben der Ernährungsindustrie üblicherweise über Zertifizierungssysteme wie DIN ISO 9000ff. oder HACCP sehr genau spezifiziert geregelt werden. Das bedeutet, dass es darauf ankommen wird, womöglich bereits vorhandene Kennzahlen dieser Systeme auf einfache Weise in eine zu implementierende BSC zu integrieren und damit vor dem Hintergrund begrenzter personeller Kapazitäten Schwerpunkte auf andere Perspektiven legen zu können.

Dies könnte neben der Kundenperspektive im Bereich der finanziellen Perspektive geschehen, da Unternehmen der Ernährungsindustrie häufig Probleme in der genauen Erfassung der Prozesskosten haben. Hier werden oftmals keine ausreichend spezifischen Daten erfasst. Die genaue Festlegung und Erhebung von finanziellen Kennzahlen der Prozesskosten im Rahmen der BSC können hier einen guten Beitrag leisten, um die Produktionskosten in der

³³² vgl. Schmedes, E., Weseloh, C. (2003a), S. 60

Ernährungsindustrie zukünftig besser erfassen und die Produktionsweise damit noch besser den Erfordernissen des Marktes anpassen zu können.³³³

Letztendlich wird es bei der Implementierung darauf ankommen, dass es den Unternehmen gelingt, das komplexe Kennzahlensystem der BSC auf die für das jeweilige Unternehmen wichtigsten Kennzahlen zu kürzen. Jedes Unternehmen muss also für sich selbst ermitteln, welche und wie viele Kennzahlen der einzelnen vier Perspektiven der BSC schnell, einfach und kostengünstig erhoben werden können und trotzdem mehr als hinreichende Informationen der Lern- und Entwicklungs-, der internen, der Kunden- oder finanziellen Perspektive darstellen können.

³³³ vgl. Schmedes, E., Weseloh, C. (2003b), S. 138

Anhang 5: Fragebogen

Dipl.-Ing. agr. Christian Weseloh
INSTITUT FÜR AGRARÖKONOMIE
der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Agrarunternehmenslehre
Prof. Dr. C.-H. Hanf



Kiel, (Datum)
Telefon: (0431) 880-4422
Fax-Nr.: (0431) 880-2044
E-mail: cweseloh@agric-econ.uni-kiel.de
Olshausenstr. 40, 24098 Kiel

Unternehmensumwelt, Organisation, Struktur

1. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?	
<input type="checkbox"/> Schlachten und Fleischverarbeitung	<input type="checkbox"/> Zuckerindustrie
<input type="checkbox"/> Fischverarbeitung	<input type="checkbox"/> Herstellung von Süßwaren
<input type="checkbox"/> Obst- und Gemüseverarbeitung	<input type="checkbox"/> Herstellung von Teigwaren
<input type="checkbox"/> Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	<input type="checkbox"/> Verarbeitung von Tee und Kaffee
<input type="checkbox"/> Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	<input type="checkbox"/> Herstellung von Würzen und Soßen
<input type="checkbox"/> Milchverarbeitung	<input type="checkbox"/> Herstellung von homogenisierten und diätetischen Lebensmitteln
<input type="checkbox"/> Herstellung von Speiseeis	<input type="checkbox"/> Herstellung von Spirituosen
<input type="checkbox"/> Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	<input type="checkbox"/> Herstellung von Wein und sonstigen Weinen
<input type="checkbox"/> Herstellung von Futtermitteln	<input type="checkbox"/> Brauerei
<input type="checkbox"/> Herstellung von Backwaren	<input type="checkbox"/> Mineralbrunnen, Herstellung von Erfrischungsgetränken
<input type="checkbox"/> Herstellung von Dauerbackwaren	<input type="checkbox"/> Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln

2. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet und wie viele Mitarbeiter hat es heute?	
Gründungsjahr:	Mitarbeiter:

3. Wie viele Führungsebenen mit wie vielen Führungskräften gibt es in Ihrem Unternehmen?
Anzahl der im Unternehmen unterschiedenen Führungsebenen:
Anzahl der Führungskräfte in der Geschäftsführung:
Führungskräfte in der zweiten Führungsebene:

4. Wie hoch war Ihr Unternehmensumsatz? (letztes Jahr oder Schnitt der letzten Jahre)

5. Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?
<input type="checkbox"/> nein
<input type="checkbox"/> ja und zwar zu _____ % in Familienbesitz

6. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen heute? (z.B. GmbH&Co.KG, GmbH, AG, andere):

7. In welchem Bundesland sitzt Ihr Unternehmen? Wo sind eventuelle Zweigstellen?	
Hauptsitz:	Zweigstellen:

8. In welcher Position sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?
<input type="checkbox"/> Inhaber
<input type="checkbox"/> Geschäftsführer
<input type="checkbox"/> andere, und zwar:

9. Ist Ihr Unternehmen Tochterunternehmen in einem Konzern?
<input type="checkbox"/> nein
<input type="checkbox"/> ja, das Unternehmen gehört zu folgendem Konzern:

Unternehmensstrategie

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Unternehmensstrategie oder Unternehmenspolitik?

- nein
 ja

2. Ist / Sind diese schriftlich festgehalten worden?

- mündlich
 schriftlich

3. Beinhaltet die Unternehmenspolitik explizite Aussagen bezüglich:

Der Produkt-Markt-Kombination (Grundzweck)

- nein
 ja

Eines Zielkataloges (geordnet nach Priorität der Unternehmensziele)

- nein
 ja

Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern

- nein
 ja

Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartnern

- nein
 ja

4. Wann ist die derzeitige Unternehmenspolitik festgelegt worden?

Vor _____ Jahren

5. Haben seit der Unternehmensgründung Änderungen in der Unternehmenspolitik stattgefunden?

- nein
 ja

6. Für welche Bereiche haben Änderungen in der Unternehmenspolitik stattgefunden?

7. Wie schätzen Sie diese Änderungen vom Grade der Bedeutung für das Unternehmen ein?

sehr schwach schwach mittel stark sehr stark

8. Werden die Unternehmensgrundsätze regelmäßig auf erfolgreiche Ergänzungen und Weiterentwicklungen hin überprüft?

- ja, und zwar gemeinsam mit Mitarbeitern oder der gesamten Belegschaft
 ja, aber nur durch die Mitglieder der oberen Führungsebene
 nein
 ja, auf folgende Art:

9. Können Sie Ihre Unternehmensstrategie oder die Kernbereiche, die Ihre Unternehmenspolitik umfasst, kurz erläutern?

Planung

1. Für welche Bereiche werden Pläne erstellt? Für welche Frist sind diese ausgelegt?:					
	Keine Pläne	Bis 1 Jahr	Bis 3 Jahre	Bis 5 Jahre	Längerfristig als 5 Jahre
Absatz	<input type="checkbox"/>				
Beschaffung	<input type="checkbox"/>				
Finanzen	<input type="checkbox"/>				
F.&E.	<input type="checkbox"/>				
Marketing	<input type="checkbox"/>				
Personal	<input type="checkbox"/>				
Produktion	<input type="checkbox"/>				
Wachstum	<input type="checkbox"/>				

2. Gibt es einen Unternehmensgesamtplan, nach dem sich die übrigen Pläne weitgehend richten?
 nein
 ja

3. Wenn ja, mit welcher Planungsdauer und welchen Planungsinhalten?
 Planungsdauer: _____ Jahre
 Planungsinhalt:

4. Wer ist für die Erstellung der Pläne verantwortlich?

Für den Unternehmensgesamtplan	Für die funktionalen Pläne
<input type="checkbox"/> oberes Management	<input type="checkbox"/> oberes Management
<input type="checkbox"/> mittleres Management	<input type="checkbox"/> mittleres Management
<input type="checkbox"/> unteres Management	<input type="checkbox"/> unteres Management
<input type="checkbox"/> auf andere Art, und zwar:	<input type="checkbox"/> auf andere Art, und zwar:

5. Welcher Bereichsplanung wird in Ihrem Unternehmen besondere Bedeutung beigemessen?					
	sehr geringe	geringe	mittlere	starke	sehr starke
Absatz	<input type="checkbox"/>				
Beschaffung	<input type="checkbox"/>				
Finanzen	<input type="checkbox"/>				
F.&E.	<input type="checkbox"/>				
Marketing	<input type="checkbox"/>				
Personal	<input type="checkbox"/>				
Produktion	<input type="checkbox"/>				
Wachstum	<input type="checkbox"/>				

6. Wie stark ist die Unternehmensspitze in die Planungstätigkeit einbezogen?

die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant aktiv in allen Teilbereichen mit

die Unternehmensspitze entwickelt einen Unternehmensgesamtplan und plant nur in einigen Teilbereichen mit

die Unternehmensspitze entwickelt nur den Gesamtplan und plant in den Teilbereichen nicht mit

die Unternehmensspitze beteiligt sich an keiner Planung

7. Werden die Bereichspläne auf Übereinstimmung mit dem Gesamtplan überprüft?
 nein
 ja

8. Wer führt diese Zielharmonieprüfung der unterschiedlichen Bereichspläne durch?

Marketing

1. Verfügt Ihr Unternehmen über eine eigene Marketingabteilung?
 nein
 ja, mit _____ Beschäftigten

2. Wie stufen Sie die folgenden Aspekte für Ihr Unternehmen im Vergleich zur Branche bzw. Konkurrenz ein?

	sehr hoch	hoch	durchschnittlich	niedrig	sehr niedrig
Sortimentsbreite	<input type="checkbox"/>				
Sortimentstiefe	<input type="checkbox"/>				
Produktqualität	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau	<input type="checkbox"/>				
Werbeausgaben	<input type="checkbox"/>				

3. Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Preisgestaltung?
 die Preise richten sich nach den Kosten
 in Anlehnung an die Konkurrenz
 werden der Marktnachfrage angepasst

4. Was sind die Schwerpunkte Ihres Marketings?

Forschung und Entwicklung

1. Wird in Ihrem Unternehmen eigene Forschung und Entwicklung betrieben, bzw. in Auftrag gegeben?
 ja, hiervon werden _____ % in Auftrag gegeben
 nein

2. Wie viel Prozent des Umsatzes werden für Forschung und Entwicklung ausgegeben?

3. Welche Ausrichtung hat die Forschung und Entwicklung?
 Produktorientiert
 Verfahrenorientiert
 beides
 anders und zwar:

4. Werden vorwiegend
 eigene Produkte weiterentwickelt
 neue Produkte entwickelt
 beides?

Finanzen

1. Was sind die Finanzierungsquellen Ihres Unternehmens?
 überwiegend Eigenfinanzierung
 ausgeglichenes Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung
 überwiegend Fremdfinanzierung

2. Wie gliedert sich das Kapital Ihrer Bilanz?
 ca. _____ % Eigenkapital und ca. _____ % Fremdkapital

3. Welche Fristigkeit hat das Fremdkapital der Bilanz?
 überwiegend kurz- und mittelfristig
 ausgeglichenes Verhältnis
 überwiegend langfristig

4. Welche Bedeutung haben folgende Finanzierungsquellen für Ihr Unternehmen?					
	sehr starke Bedeutung	starke Bedeutung	mittlere Bedeutung	schwache Bedeutung	keine Bedeutung
<i>Beschaffung von EK durch:</i>					
Einbehaltene Gewinne	<input type="checkbox"/>				
Einlagen durch Alteigentümer	<input type="checkbox"/>				
Einlagen durch zusätzliche (neue) Eigentümer	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung von öffentlichen Instituten	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>				
Andere Art:	<input type="checkbox"/>				
<i>Beschaffung von FK durch:</i>					
Kredite	<input type="checkbox"/>				
Darlehen	<input type="checkbox"/>				
Anleihen	<input type="checkbox"/>				
Leasing	<input type="checkbox"/>				
Andere Art:	<input type="checkbox"/>				

Beschaffung

1. Wo befinden sich Ihre Hauptlieferanten? (mehrere Kreuze möglich)

Materialbezüge	Dienstleistungen
<input type="checkbox"/> Gleicher Landkreis	<input type="checkbox"/> Gleicher Landkreis
<input type="checkbox"/> Gleiches Bundesland	<input type="checkbox"/> Gleiches Bundesland
<input type="checkbox"/> Deutschland	<input type="checkbox"/> Deutschland
<input type="checkbox"/> Innereuropäisches Ausland	<input type="checkbox"/> Innereuropäisches Ausland
<input type="checkbox"/> Außereuropäisches Ausland	<input type="checkbox"/> Außereuropäisches Ausland

2. Wie viele Handelspartner haben Sie bei der Beschaffung?

einen Handelspartner wenige Handelspartner viele Handelspartner

3. Erfolgt die Anlieferung in Ihrem Unternehmen einsatzsynchon (Just in Time) oder mit Zwischenlager?

Just in Time
 mit Zwischenlager
 anders, und zwar:

4. Haben Sie mit Ihrem wichtigsten Zulieferer/Zulieferern langfristige Verträge bzw. kooperative Beziehungen abgeschlossen?

nein
 ja

5. Was hat Ihr Unternehmen für Beschaffungswege?

direkte Beschaffung (unmittelbar beim Hersteller)
 indirekte Beschaffung (Einkauf beim Handel)
 beides

6. Werden auch Halbfabrikate oder fertige Handelsware von Lieferanten bezogen?

nein
 ja

Produktion

1. Hat das Unternehmen nur eine oder mehrere Produktionsstätten?

eine Produktionsstätte mehrere Produktionsstätten

2. Bei mehreren Produktionsstätten: Sind die Produktionsstätten auf bestimmte Produkte spezialisiert?

Produktionsstätten auf ein oder mehrere Produkte spezialisiert
 Produktionsstätten sind nicht spezialisiert

3. Was für Produkte werden hergestellt?

- Endprodukte mit ca. _____ % Handelsmarken und ca. _____ % Markenartikel
 Zwischenprodukte
 Beides mit ca. _____ % Endprodukte und _____ % Zwischenprodukte

4. Welches sind die Hauptprodukte / Gruppen Ihres Unternehmens (mit Umsatzanteil)?

_____ mit ca. _____ % am Umsatz
 _____ mit ca. _____ % am Umsatz
 _____ mit ca. _____ % am Umsatz

5. Charakterisieren Sie bitte die Fertigungstypen für Ihre Hauptprodukte/Gruppen:

	Einzelfertigung	Kleinserienfertigung	Großserienfertigung	Massenfertigung
Produkt 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Wird auftragsbezogen oder für den Markt produziert?

- auftragsbezogen
 für den Markt
 beides ca. im Verhältnis von _____ % auftragsbezogen zu _____ % für den Markt

Absatz

1. Beziffern Sie bitte wie viel Prozent Ihrer Produkte über welche Absatzkanäle laufen:

Direkter Vertrieb ca. _____ %	Eigene Ladengeschäfte ca. _____ %
	Direkter Vertrieb an Haushalte ca. _____ %
	Großverbraucher ca. _____ %
	Andere Wege: _____ %
Indirekter Vertrieb ca. _____ %	Lebensmitteleinzelhandel ca. _____ %
	Spezialeinzelhandel ca. _____ %
	Großhandel und andere Wege: _____ %

2. Welcher Anteil der Produkte wird auf einem regionalen, nationalen oder internationalen Markt abgesetzt?

Regionaler Markt _____ %
 Nationaler Markt _____ %
 Internationaler Markt _____ % der Produkte

3. Wie schätzen Sie die Entwicklungstendenzen Ihres Unternehmens auf diesen Märkten ein?

	wachsend	konstant	schrumpfend
Regionaler Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationaler Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationaler Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welcher Anteil des Gesamtumsatzes fällt

Auf Ihren wichtigsten Abnehmer _____ %
 Auf Ihren zweitwichtigsten Abnehmer _____ %
 Auf Ihren dritt wichtigsten Abnehmer _____ %

Personal

1. Wie ist Ihre Personalstruktur aufgebaut?

Geschlecht: ca. _____ % Frauen und ca. _____ % Männer

Nationalität: ca. _____ % Inländer und ca. _____ % Ausländer

Hierarchie: ca. _____ % Management, ca. _____ % Verwaltung und ca. _____ % Produktion

2. Entsteht bei Ihren derzeitigen Mitarbeitern in den nächsten Jahren ein Qualifizierungsbedarf?

nein

ja, und zwar in den Bereichen:

3. Wie ist Ihr Lohnniveau im Vergleich zum Branchendurchschnitt einzustufen?

Sehr hoch hoch durchschnittlich niedrig sehr niedrig

4. Bietet das Unternehmen zusätzlich zu den normalen Löhnen und Gehältern individuelle Leistungsanreize?

nein

ja, und zwar:

5. Wie erfolgt die Einstellung bzw. Beförderung in Ihrem Unternehmen?

interne Bewerber werden in der Regel bevorzugt

Chancengleichheit für interne und externe Bewerber

externe Bewerber werden in der Regel bevorzugt

Wachstum

1. Hat Ihr Unternehmen in den letzten sieben Jahren irgendeine andere Firma erworben, gegründet oder mit einem anderen Unternehmen fusioniert?

	Ja	nein
Erworben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegründet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusioniert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen in bestimmten Bereichen zusammen? Wenn ja, in welchen?

3. Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgenden Wachstumstrategien in Ihrem Unternehmen bei?

	Sehr starke Bedeutung	Starke Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Schwache Bedeutung	Keine Bedeutung
Verstärkter Absatz der gegenwärtigen Produkte auf den vorliegenden Märkten	<input type="checkbox"/>				
Absatz der gegenwärtigen Produkte auf national oder international neuen Märkten	<input type="checkbox"/>				
Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte für die vorliegenden Märkte und Marktsegmente	<input type="checkbox"/>				
Aufnahme neuer Produkte, die in mehr oder weniger engem Bezug zum bisherigen Verkaufsprogramm stehen, um neue Märkte/Marktsegmente zu erschließen	<input type="checkbox"/>				

4. Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgenden Wachstumsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen bei?

	Sehr starke Bedeutung	Starke Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Schwache Bedeutung	Keine Bedeutung
Akquisition	<input type="checkbox"/>				
Fusion	<input type="checkbox"/>				
Investition	<input type="checkbox"/>				

Controlling

1. Wird in Ihrem Unternehmen Controlling betrieben?
 es wird kein Controlling betrieben
 es wird selbst Controlling betrieben
 Controlling wird ausgelagert

2. Haben Sie einen eigenen Controller oder eine eigene Controllingabteilung im Unternehmen?

	Ja	Nein
Eigener Controller:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Controllingabteilung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ist das Controlling einer anderen Abteilung, beispielsweise dem Rechnungswesen oder dem Finanzbereich angeschlossen?
 nein
 ja, und zwar folgendem Bereich:

4. Was für Instrumente werden für das Controlling eingesetzt?

Selbsteinschätzungen

1. Was meinen Sie, wie stark sich Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen von Ihrer Konkurrenz unterscheidet?

	weiß nicht	kein Unterschied	geringer Unterschiede	mittlerer Unterschied	starker Unterschied
Absatz	<input type="checkbox"/>				
Beschaffung	<input type="checkbox"/>				
Finanzen	<input type="checkbox"/>				
F & E	<input type="checkbox"/>				
Marketing	<input type="checkbox"/>				
Personal	<input type="checkbox"/>				
Produktion	<input type="checkbox"/>				
Wachstum	<input type="checkbox"/>				
Controlling	<input type="checkbox"/>				

2. Sind in Ihrer Unternehmensstrategie/-politik schon Vorgaben über die Ausgestaltung der folgenden Bereiche enthalten?

	keine Vorgaben	grobe Vorgaben	detaillierte Vorgaben
Absatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F & E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Welche Bedeutung messen Sie einem „strategischen“ Management für den Erfolg eines Unternehmens bei?
 sehr starke starke durchschnittlich schwache sehr schwache

Anmerkungen:

Vielen Dank!!!

Anhang 6: Telefoninterview

Fragen:

Zu welcher **Branche** zählt Ihr Unternehmen?

Wieviel **Mitarbeiter** sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

Gibt es in Ihren Unternehmen eine **Unternehmensstrategie/-politik**?

Beinhaltet die Unternehmensstrategie/-politik explizite Aussagen bezüglich:

- Der **Produkt-Markt-Kombination** (Grundzweck)?
- Eines **Zielkataloges** (geordnet nach Priorität der Unternehmensziele)?
- **Verhaltensgrundsätze** gegenüber Mitarbeitern?
- **Verhaltensgrundsätze** gegenüber Marktpartnern?

Welche **Bedeutung** messen Sie einem strategischem Management für den Erfolg eines Unternehmens bei?

Skala: sehr starke
 starke
 durchschnittlich
 schwache
 sehr schwache

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen, die zum erfolgreichen Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, danken.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. C.-H. Hanf, nicht nur für die Überlassung des Themas, sondern auch für die allumfassende Betreuung während der gesamten Promotionszeit.

Frau Prof. Dr. J. Roosen danke ich für die Übernahme des Koreferates.

Für die Durchsicht des Skriptes danke ich Dorothea Weseloh und Sven Paul.

Allen meinen Kollegen am Institut für Agrarökonomie danke ich für eine wunderschöne Zeit. Hervorzuheben sind hierbei Frau G. Hübner und Thomas Rieping.

Meinen Eltern und Susanne danke ich für die fortwährende Unterstützung.

Lebenslauf:

Name:	Friedrich Christian Weseloh	
Geburtstag:	06.03.1975	
Geburtsort:	Buxtehude	
Staatsangehörigkeit:	deutsch	
Schulbildung:	1981–1985	Grundschule in Apensen
	1985–1987	Orientierungsstufe Schulzentrum Süd in Buxtehude
	1987–1991	Gymnasium Schulzentrum Süd in Buxtehude
	1991–1994	Gymnasium Halepaghen-Schule in Buxtehude
		Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
Wehrdienst	1994–1995	gesetzlicher Wehrdienst
Studium	1995–2000	Studium der Agrarwissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Fachrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues Abschluss Diplom-Agraringenieur
Berufliche Tätigkeit	seit Nov. 2000	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Agrarökonomie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel bei Herrn Prof. Dr. C.-H. Hanf