ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne

Research Report

System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 31

Provided in Cooperation with:
Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

Suggested Citation: Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne (2005) : System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 31, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:luen4-opus-146261

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/60427

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Institut für Mittelstandsforschung
Prof. Dr. Albert Martin

System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen

Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 31

Lüneburg 2005

Quellennachweis:
Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2005: System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleineren und mittleren Unternehmen. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 31. Lüneburg (Download möglich unter http://mil.uni-lueneburg.de)

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/6772131
Fax: 0 41 31/6772139

ISSN 1616-5683

System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen

Abstract 2
1 Problembeschreibung 2
2 Empirische Bedeutung der Unternehmensgröße 4
3 Funktionen, Strukturen, Handlungen 6
4 Funktionsanforderungen und Grundfunktionen 6
5 Funktionsanforderungen und Handlungsqualität 9
6 Strukturen auf der System- und Handlungsebene 11
7 „Defizitmodell“ versus „Äquivalenzmodell“ 14
7.1 Empirische Erkenntnisse 16
7.2 Systemsphäre 17
7.3 Handlungssphäre 19
8 Fazit 23
9 Literatur 23

Abstract

Es ist ein verbreitetes Vorurteil, dass kleinere Unternehmen weniger gut geführt werden als größere Unternehmen. Empirische Unterstützung erfährt diese Auffassung durch Erhebungen, die zeigen, dass kleinere Unternehmen das vorhandene betriebswirtschaftliche Instrumentarium nicht in gleichem Umfang nutzen wie größere Unternehmen. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass dieser Tatbestand nichts über die Qualität der Unternehmensführung aussagt. Die Unternehmensgröße schafft zwar unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen. Die Fähigkeit effiziente Handlungsstrukturen zu entwickeln bleibt davon jedoch unberührt.

1 Problembeschreibung

Mittelständischen Unternehmen werden wie selbstverständlich erhebliche Defizite in der Unternehmensführung bescheinigt. Angeführt werden Mängel in der Methodenkenntnis, Unzulänglichkeiten im Aufbau von Informationssystemen und ganz allge-

mein Schwächen in der Professionalität beim Umgang mit betriebswirtschaftlichen Problemen. Empirische Befunde scheinen diese Sachlage (die Defizithypothese) zu bestätigen. Eine nähere Betrachtung führt dagegen zu einem gegensätzlichen Ergebnis, sie belegt vor allem eine Voreingenommenheit in der empirischen Forschung, die sich auf die Betrachtung der instrumentellen Seite des Managements beschränkt, also darauf, welche Instrumente eingesetzt werden, ob mittelständische Unternehmen über Stäbe verfügen, Planungsverfahren einsetzen, Controlling betreiben usw. Aus einer derartigen Perspektive kommt man nahezu zwangsläufig zur Diagnose des Mangels. Dabei wird übersehen, dass die Dimensionen und Handlungssituationen von kleineren Unternehmen oft gänzlich anders sind als die von Großunternehmen etwa im Hinblick auf die Sortimentbreite, die Standorte, die Komplexität der Technologie und die Heterogenität der Belegschaft. Wenn in Großkonzernen dieselben Methoden zum Zuge kämen wie in Kleinunternehmen, dann wäre eben dies doch sehr merkwürdig. Berücksichtigen muss man aber auch ganz grundsätzlich, dass es selbst bei völliger Gleichheit der Handlungssituation keinen „one best way“ gibt: auch zwei völlig gleichartige Unternehmen können auf sehr unterschiedlichem Weg zum Erfolg kommen. Was aber für identische Unternehmen gilt, gilt umso mehr wenn man Unternehmen gegenüberstellt, die sich in ihrer Handlungssituation fundamental unterscheiden. Es ist daher nur plausibel, dass kleinere Unternehmen andere Handlungsstrategien verfolgen und andere Strukturen herausbilden als große Unternehmen und damit nicht schlechter, sondern unter Umständen sogar besser fahren (Äquivalenzhypothese).

Die Zielsetzung unseres Beitrags ergibt sich unmittelbar aus diesen Überlegungen. Geprüft werden soll, ob es nicht einfach nur in der Natur der Sache liegt, dass sich größere und kleinere Unternehmen in ihrem Verhalten unterscheiden. Um hierzu etwas Fundiertes sagen zu können, ist es notwendig einen gemeinsamen Bezugspunkt des Vergleichs von kleinen und großen Unternehmen zu finden. Ein tragfähiger Bezugspunkt ergibt sich aus der Identifikation der grundlegenden Probleme, die von allen Unternehmen gleichermaßen gelöst werden müssen und aus der Identifikation entsprechender Gestaltungsoptionen. Der Schwerpunkt unserer Betrachtung richtet sich auf die strukturelle Komponente dieser Gestaltungsoptionen. Wir betrachten einerseits Strukturen, die die Systemstabilität gewährleisten sollen und zum anderen gehen wir auf Strukturen ein, die die Qualität von Führungshandlungen bestimmen. Daran anschließend referieren wir exemplarisch empirische Ergebnisse, die deutlich

machen können, dass große und kleine Unternehmen zwar unterschiedliche, in ihrer Effektivität aber gleichwohl äquivalente Strukturen hervorbringen können. Zunächst wollen wir jedoch im folgenden Abschnitt einige Informationen über die quantitative Bedeutung von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen geben.

2 Empirische Bedeutung der Unternehmensgröße

Abbildung 1 gibt einen Eindruck von der wirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmen unterschiedlicher Größe. Etwa 98,8% aller Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen. Bemerkenswert ist die Zahl der „Mikrounternehmen“: immerhin 92% aller Unternehmen in Europa haben weniger als 10 Mitarbeiter. Die Hälfte dieser Unternehmen wiederum beschäftigt überhaupt keine Mitarbeiter.

Anteil Beschäftigte	Mikro-untern. (bis 10 MA)	Kleine Un-tern. (11-49 MA)	Mittlere Un-tern. (50 -249 MA)	Groß-untern. (250 u. mehr MA)	Summe
Zahl der Unternehmen (in 1.000)	17.820	1.260	180	40	19.310
Beschäftigte (in 1.000)	55.040	24.280	18.100	42.300	139.710
Umsatz je Unternehmen (in Mill. €)	0,4	3,6	25,7	319,0	1,6
Exportanteil am Umsatz	9%	13%	17%	23%	17%
Wertschöpfung je Mitarbeiter (in 1.000 €)	40	60	90	120	75
Anteil der Arbeits-kosten an der Wertschöpfung	57%	57%	55%	47%	52%

(Quelle: EU-Kommission 2004, 28. Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2003. Einbezogen sind die fünfzehn „alten“ Mitglieder der EU sowie die Schweiz, Island, Norwegen und Liechtenstein. Die Landwirtschaft ist nicht berücksichtigt, berichtet werden die in der Quelle angegebenen Zahlen, auch wenn sie sich nicht immer exakt zu den angegebenen Summen addieren.)

Abbildung 1: Grundzahlen zu kleinen und mittleren Unternehmen in Europa.

Angesichts dieser Zahlen ist es schon erstaunlich, dass sich der Großteil der betriebswirtschaftlichen Literatur auf die Situation in Großunternehmen bezieht. Die direkte Gegenüberstellung der verschiedenen Größenordnungen macht aber auch deutlich, wie schwer es im Einzelnen fallen mag, überhaupt Gemeinsamkeiten zu entdecken. So wird man die Managementprobleme eines kleinen Handwerksbetriebes kaum mit denen eines multinationalen Großkonzerns vergleichen wollen. Schwer zu vergleichen sind auch Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen (man denke nur an die geschäftlichen Besonderheiten von Beratungsunternehmen im Vergleich zu denen im Textileinzelhandel oder bei Maschinenbauunternehmen). Auch macht es für die Unternehmensführung einen erheblichen Unterschied, ob man es mit einem homogenen Leistungsprogramm zu tun hat oder mit weitgehend selbstststständigen Geschäftsbereichen, die weder auf der Beschaffungs-, noch auf der Produktions- und der Absatzseite irgendwelche Verflechtungen aufweisen. Unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmensführung ergeben sich auch aus dem technologischen Niveau, der Marktdynamik, der Kapitalausstattung, dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und vielen weiteren Größen. Die vielen Unterschiede in der jeweiligen Handlungssituation von Unternehmen lassen es als schwierig bis unmöglich erscheinen, allgemeingültige Aussagen zur Unternehmensführung zu gewinnen. Dieser Eindruck trügt. Denn tatsächlich gibt es einen Kernbestand von Gemeinsamkeiten, die allen Unternehmen zueigen sind. Und aus der Betrachtung eben dieser Gemeinsamkeiten ergibt sich eigentlich erst die Möglichkeit, einen klaren Blick dafür zu gewinnen, welcher Stellenwert den jeweiligen Unterschieden für die Führung von Unternehmen zukommt.

Wir machen allerdings eine Einschränkung was die Zahl der Mitarbeiter angeht. Managementprobleme im üblichen Sinne ergeben sich eigentlich erst aus dem Zusammenwirken von mehreren Akteuren. Zwar haben Solo-Unternehmer ebenfalls das Problem, sich selbst zu koordinieren. Diese Problematik hat jedoch eine andere Qualität als die Aufgabe, gemeinsam mit Mitarbeitern in arbeitsteiliger Weise Güter und Leistungen zu erbringen. Aber auch innerhalb von Mehrpersonenunternehmen gibt es deutliche Unterschiede, was die soziale Komponente angeht. Man vergegenwärtige sich nur die Herausforderungen an die Zusammenarbeit in einem Unternehmen mit 5 Mitarbeitern und diejenigen, die sich in einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern ergeben. In kleineren Unternehmen spiegelt sich das soziale Zusammenwirken noch in einigermaßen überschaubaren gruppendynamischen Vorgängen, wäh-

rend in Unternehmen, die die Größenordnung von 20 bis 30 Mitarbeitern überschreiten, zum Teil gänzlich andersartige Steuerungsmechanismen zum Zuge kommen. Wir wollen daher im Folgenden bei unserer Gegenüberstellung die ganz kleinen Unternehmen ausblenden. Aber auch am anderen Ende wollen wir eine Einschränkung machen. So sind insbesondere große Konzernunternehmen nicht selten lediglich durch eine juristische Klammer verbunden, betriebswirtschaftlich agieren die unabhängigen Teilunternehmen aber weitestgehend selbstständig. Von Interesse sind hier nur Letztere.

3 Funktionen, Strukturen, Handlungen

Gleichgültig, ob ein Unternehmen nun größer oder kleiner ist, die grundlegenden unternehmerischen Aufgaben bleiben dieselben. Hierauf wollen wir anhand einiger grundsätzlicher konzeptioneller Überlegungen kurz eingehen. Gleichzeitig wollen wir deutlich machen, dass dieselben Aufgaben sehr unterschiedlich gelöst werden können und dass große und kleine Unternehmen hier jeweils ganz eigene Akzente setzen können. Der Tatbestand, dass kleinere Unternehmen oft nicht auf das ausgefeilte betriebswirtschaftliche Instrumentarium der Großunternehmen zurückgreifen, ist kein Makel. Man kann in mancher Hinsicht sogar sagen, dass dieses Instrumentarium überhaupt keinen eigenständigen Wertschöpfungsbeitrag erbringt, sondern letztlich immer ein nur unzulängliches Hilfsmittel ist. Kleinere Unternehmen sind wegen der geringeren Komplexität ihrer Führungsaufgabe sogar in einem Vorteil und können entsprechend ungezwungener und mit einfacheren Mitteln agieren. Jedenfalls führt es in die Irre – so die zentrale Aussage unseres Beitrags – einseitig die relativen Nachteile zu betonen, die kleinere Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensführung besitzen mögen (Defizitmodell). Kleinere Unternehmen können den Problemen der Unternehmensführung in einer Weise gerecht werden, die dem Vorgehen größerer Unternehmen in nichts nachsteht (Äquivalenzmodell). Um dies zu zeigen, bedienen wir uns im Folgenden einer funktionalanalytischen Betrachtung. Hierzu gehen wir auf wichtige Grundstrukturen ein, die dem Handeln von Unternehmen zugrunde liegen.

4 Funktionsanforderungen und Grundfunktionen

Die Funktionsbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre hat eine lange Tradition. Ausdruck findet sie unter anderem in der Ausdifferenzierung verschiedener Teildis-

ziplinen wie Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft, Organisation, Marketing usw. Dabei bleibt offen, wie viele und welche Funktionen sinnvoll abgegrenzt werden können, ob also beispielsweise Bereiche wie die Informationswirtschaft, die Materialwirtschaft, die Unternehmensplanung, die Förderung der Innovationstätigkeit, die Organisationsentwicklung, das Qualitätswesen, das Prüfungswesen, die Rechtspflege usw. als eigenständige Funktionen gelten können. Wie man daran sehen kann, gerät man bei dem Versuch Funktionen abzugrenzen leicht in Beliebigkeit. Im Übrigen handelt es sich bei den angeführten Teilfunktionen eher um Funktionsbereiche als um Funktionen im engeren Sinne. Funktionen sind „nicht hintergehbare“ Vorgänge, deren Ausfall den Bestand und das Gedeihen einer (Wirtschafts-) Organisation substantiell gefährden. Funktionen tragen dazu bei, die funktionalen Grundanforderungen einer Organisation zu erfüllen. In der Betriebswirtschaftslehre gelten insbesondere die Sicherstellung einer (zumindest mittel- bis langfristig) marktüblichen Kapitalverzinsung und die Liquiditätssicherung als funktionale Erfordernisse des Überlebens. Die Konzentration auf die damit verknüpften monetären Größen wird dem institutionellen Charakter von Unternehmen allerdings nur sehr bedingt gerecht. Systemtheoretische Überlegungen erweitern das Blickfeld. Sie stellen im Wesentlichen drei Grundanforderungen heraus, denen jede Organisation und damit auch jede Unternehmung nachkommen muss (Martin 2001). Die erste grundlegende Anforderung ergibt sich aus dem Tatbestand, dass es sich bei Organisationen um Zweckgebilde handelt, Organisationen also bewusst geplant und gestaltet werden. Entsprechende Beachtung verdienen die Leistungen, die eine Organisation erbringt, denn nur aus den Leistungen einer Organisation resultieren ihre Möglichkeiten, die Interessen der Teilnehmer an der Organisation auch zu befriedigen. Zum Zweiten kann nicht ignoriert werden, dass Organisationen soziale Systeme (und keine bloßen „Instrumente“) sind. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Gesetzmäßigkeiten des sozialen Miteinanders zu beachten und für eine stabile Kooperation zu sorgen. Dies umso mehr als Organisationen in aller Regel auf Dauer angelegt sind. Hieraus ergibt sich zudem eine dritte Grundanforderung, der jede Organisation entsprechen muss: Die Tatsache, dass sich die Aufgabenumwelt einer Organisation ständig verändert, verlangt einer Organisation Veränderungsfähigkeit ab, sie muss also in der Lage sein zu lernen. Die Aufgabe des Managements besteht daher vor allem darin, sie bei der Erfüllung der genannten Grundanforderungen Lernen, Leistung und Kooperation zu unterstützen. Diesen drei funktionalen Anforderungen des Überlebens lassen sich schwerpunkt-

mäßig jeweils zwei Grundfunktionen zuordnen. So wird die Leistungserfüllung vor allem durch Anreiz- und Kontrollmechanismen gefördert, die Kooperationssicherung ist primär eine Frage von Integration und Sozialisation und die dynamische Seite von Organisationen ergibt sich wesentlich aus der Gestaltung der Aufgaben und wird maßgeblich vorangetrieben von den Fähigkeiten und Motivationen der Akteure in einer Organisation (und damit von der Selektion der Mitglieder). Jede Organisation, ob groß oder klein, muss, um überhaupt überleben zu können, Lösungen für diese sechs Grundfunktionen finden (vgl. ausführlich Martin 2001).

Bezogen auf unsere Thematik interessiert natürlich, worin sich größere und kleinere Unternehmen im Hinblick auf die Gestaltung dieser Grundfunktionen unterscheiden. Hierauf gehen wir weiter unten näher ein. An dieser Stelle sei lediglich bemerkt, dass es sehr unterschiedliche Möglichkeiten gibt den Grundfunktionen und den funktionalen Anforderungen des Überlebens gerecht zu werden. Möglichkeiten bieten sich z.B. durch gezielte Einzelaktionen (z.B. durch Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung, Bonuszahlungen bei einem guten Betriebsergebnis usw.). Die dadurch erreichbaren Wirkungen sind allerdings oft beschränkt durch die Strukturen, in die diese Maßnahmen eingebettet sind. So fördert eine einmalige Bonuszahlung die Leistungsbereitschaft nur sehr bedingt, wenn die gegebenen Anreizstrukturen besondere Anstrengungen ansonsten eher ignorieren oder sogar bestrafen statt sie zu belohnen. Aus diesem Grund verdient die Betrachtung der Strukturen oft das primäre Interesse, wenn man zu fundierten Aussagen über die Funktionserfüllung gelangen will. Einzelhandlungen sind jedoch nicht ohne Belang. Dies gilt zumal für strategisch bedeutsame Handlungen, die die Unternehmensführung zu verantworten hat. So kann eine einzelne Maßnahme der Unternehmensleitung, die auf Vertrauensgewinn angelegt ist (etwa der Abschluss eines fairen Bündnisses für Arbeit), strukturell sehr bedeutsam sein, weil sie den Anfang einer Wende in einer sonst herrschenden Misstrauenskultur darstellt.

Schwerpunkt	Grundfunktionen	
Leistung	*Anreize:* Anreize und Beiträge müssen einander entsprechen.	*Kontrolle:* Mitarbeiter müssen angeleitet und koordiniert werden.
Kooperation	*Integration:* Mitarbeiter sollen ihre Freiräume im Sinne der Organisation nutzen.	*Sozialisation:* Mitarbeiter müssen die Arbeits- und Sozialregeln lernen und akzeptieren.
Lernen	*Selektion:* Geeignete Mitarbeiter müssen gefunden und gewonnen werden.	*Aufgabengestaltung:* Aufgaben müssen mitarbeitergerecht und integrativ gestaltet werden.

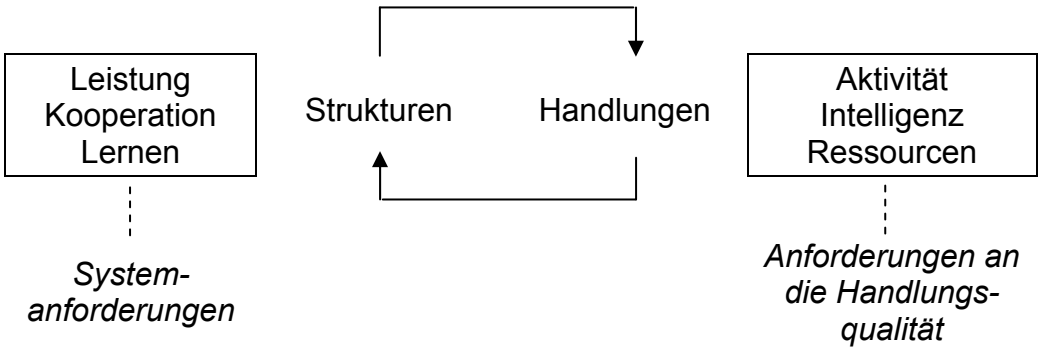
(Quelle: Martin 2001, 35)

Abbildung 2: Funktionsanforderungen und Grundfunktionen

5 Funktionsanforderungen und Handlungsqualität

Während es aus systemischer Sicht angebracht ist, die Wirkungen der jeweils gegebenen Unternehmensstrukturen auf die Erfüllung der grundlegenden – für das Überleben einer Organisation unabdingbaren – Funktionsanforderungen zu prüfen, macht dies in Bezug auf einzelne Handlungen weniger Sinn und zwar deswegen, weil die Auswirkungen einzelner Handlungen auf die Funktionserfüllung des *Gesamtsystems* normalerweise eher gering sind und weil diese Auswirkungen auch wiederum „strukturell vermittelt“ werden. Dennoch sind einzelne Handlungen, insbesondere wenn sie richtungsweisend, also gewissermaßen „echte Führungshandlungen“ sind, nicht gänzlich ohne Bedeutsamkeit und es ist daher auch angebracht die Qualität dieser Handlungen zu beurteilen. Hierzu orientiert man sich zweckmäßigerweise an den *Funktionen, die die Unternehmensführung in der Erfüllung ihrer Führungsaufgabe* auszufüllen hat (Martin 1995). Eine wichtige Funktion der Unternehmensführung ergibt sich aus der Notwendigkeit, strategisch wichtige Entscheidungen mit der angemessenen Sorgfalt und Voraussicht zu treffen. Hierbei kommt den „inneren Modellen“ der Akteure eine zentrale Bedeutung zu. Je weniger deren Vorstellungen mit den tatsächlichen Wirkungszusammenhängen übereinstimmen, je unrealistischer die

„cognitive maps“, die Wahrnehmungen und die Alltagstheorien der Führungskräfte sind, desto schlechter werden auch ihre Entscheidungen sein. Ein zentrales Merkmal von Führungssystemen ist daher deren Fähigkeit, gültige Modelle der Realität hervorzubringen und als Entscheidungsgrundlage zu etablieren. Angesprochen ist damit die Intelligenzfunktion der Unternehmensführung. Eine zweite wichtige Gruppe von Führungsfähigkeiten bezieht sich auf den Prozessaspekt. Hierbei geht es weniger um Erkenntnisse als um Motivationen. Handlungen müssen initiiert, vorangetrieben und gelenkt werden. Die hierzu notwendigen Teilfähigkeiten übernehmen gewissermaßen eine Aktivierungsfunktion. Die dritte grundlegende Fähigkeit der Unternehmensführung ist die Fähigkeit der Ressourcenbeschaffung und -nutzung. Die organisationalen Ressourcen bestimmen die Flexibilität und Elastizität der Organisation sowie die Möglichkeit zur Beschleunigung von Prozessen. Zusammengefasst: die wesentlichen Funktionen der Unternehmensführung bestehen darin, das System zu stimulieren (zu aktivieren), zu steuern (mit Intelligenz auszustatten) und den Ressourcenfluss zu gewährleisten. Die strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung sollten entsprechend daraufhin betrachtet werden, ob sie diesen Funktionen gerecht werden.



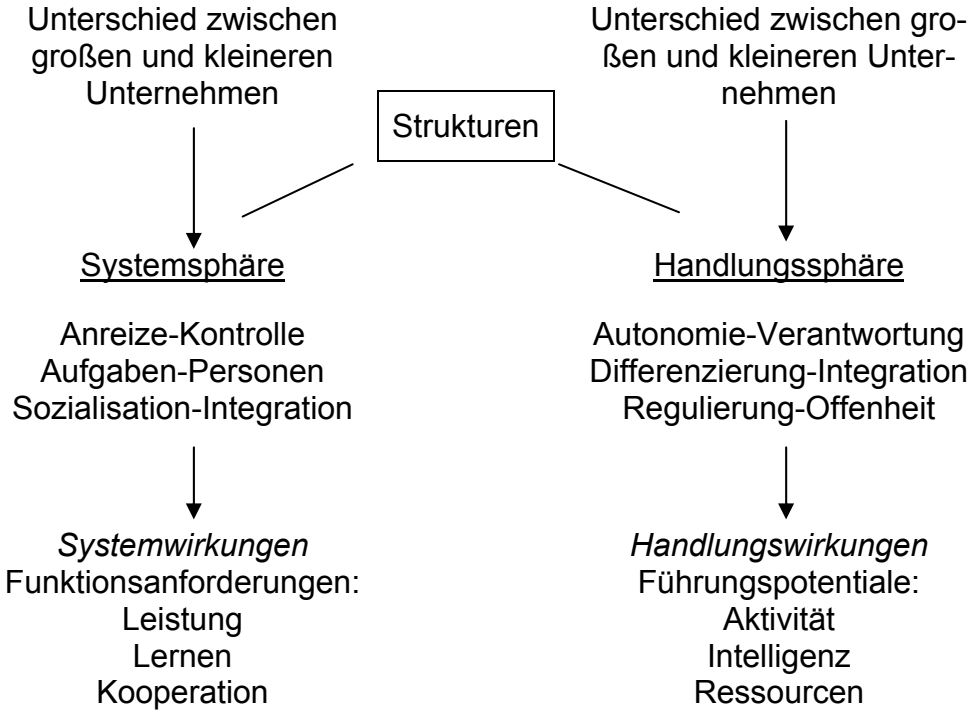
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 3: Anforderungen an Handlungen und Strukturen

Leider ist hier nicht der Raum, das Zusammenwirken zwischen der Handlungsqualität und der Erfüllung der Systemanforderungen näher zu analysieren. Als Nächstes wollen wir darauf eingehen, welchen Strukturgrößen für die Handlungsqualität besondere Bedeutung zukommt.

6 Strukturen auf der System- und Handlungsebene

Wir konzentrieren uns in unserem Beitrag auf die Wirksamkeit von Strukturgrößen (vernachlässigen also z.B. die Handlungsdispositionen der Organisationsteilnehmer und die jeweiligen situativen Handlungsbedingungen), weil es uns ja um den Unterschied zwischen kleineren und größeren Unternehmen geht und dieser Unterschied sich eben maßgeblich in den Strukturgrößen festmacht.[1] Strukturen sind nun aber nicht nur auf der Systemebene wirksam, sie stimulieren, kanalisieren oder begrenzen auch das Verhalten der einzelnen Akteure. Welche Strukturen sind hierbei von besonderer Bedeutung? Wie oben bereits beschrieben sind dies auf der Systemebene insbesondere Anreiz- und Kontrollstrukturen, sowie Strukturen die sich aus dem Aufgabenzuschnitt und der Aufgabenverteilung ergeben. Ebenso wichtig ist die personelle Zusammensetzung und die Art und Weise, wie sich der soziale Vermittlungsprozess gestaltet (linke Seite in Abbildung 4).



(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 4: Strukturwirkungen

[1] Die Unternehmensgröße ist gewissermaßen eine „Super-Strukturgröße“, mit der andere Strukturgrößen wie Formalität, Regelungsdichte, Standardisierung usw. korrespondieren.

Bezüglich der Handlungssphäre spielen diese Strukturen zwar ebenfalls eine wichtige Rolle, von größerer Relevanz sind jedoch Strukturen, die eine stärker unmittelbare – auf die jeweilige Thematik bezogene – Handlungsnähe aufweisen. Das sind im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung Strukturen, die das Zusammenwirken der Führungskräfte prägen. In Abbildung 4 sind drei Strukturdimensionen aufgeführt, die sich aus der Arbeitsteilung in der Führungsspitze eines Unternehmens ableiten (rechte Seite in Abbildung 4). Die angeführten Variablen sind Bestandteile eines „dialektischen" Führungsmodells, das auf der Idee basiert, dass „Führungsfähigkeiten" oder (um einen anderen Ausdruck, etwas treffenderen Ausdruck zu verwenden) „Führungspotentiale" aus produktiven Spannungen entstehen, die sich aus generativen Strukturen entwickeln (Martin 1995, 2004, vgl. auch Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976, Weick/Roberts 1993). Wünschenswert sind – so dieses Modell – Führungspotentiale, die in der Lage sind, die bereits weiter oben angeführten elementaren Führungsfunktionen auszufüllen. Jedem dieser Potentiale lässt sich jeweils eine wichtige Strukturdimension zuordnen. Das Führungspotential „Aktivität" wird beispielsweise besonders dann gefordert und entsprechend ausgebildet, wenn sich eine hohe Strukturspannung aus den gegensätzlichen Polen Autonomie und Verantwortlichkeit aufbaut. Das Führungspotential „Intelligenz" resultiert dagegen vor allem aus dem Gegensatz von Differenzierung und Integration, während sich eine ergiebige Ressourcennutzung vor allem dann herausbildet, wenn Regulierungsbestrebungen sich an einem hohen (strukturbedingten) Ausmaß an Informalität abarbeiten müssen.

Am Beispiel des Gegensatzpaares von Autonomie und Verantwortlichkeit soll die Wirksamkeit der durch die Strukturen hervorgerufenen gegensätzlichen Wirkungskräfte beispielhaft veranschaulicht werden. Die organisationspsychologische Forschung belegt eindrucksvoll, dass Handlungsautonomie erhebliche motivationale Wirkungen besitzt. Dies gilt in ganz besonderem Maße für Führungspersonen, weil diese nicht nur den natürlichen psychologischen Impuls verspüren, frei von fremden Einflüssen zu handeln, sondern da-rüber hinaus deswegen, weil dieser Wunsch durch soziale Kräfte druckvoll verstärkt wird: Führungspersonen leben vom Image des freien Gestaltens, d.h. sie präsentieren sich im Lichte dieses Images, und sie sehen sich auch selbst so. Einschränkungen in der Handlungsfreiheit bereiten ihnen psychische und physische „Schmerzen". Führungskräfte brauchen also Autarkie, einen Bereich, den sie ohne fremde Einmischung selbstständig gestalten können. Au-

tonomie hat jedoch nicht nur einen psychologischen, sondern vor allem auch einen beträchtlichen sozialpsychologischen Effekt. Personen, die ihre eigenen Felder bestellen, sind stark: Selbstständigkeit macht selbstbewusst und unabhängig im Denken – zwei Tugenden, die sich für die kollektive Entscheidungsfindung nur positiv auswirken können. Aber auch Verantwortlichkeit wirkt in diesem Sinne positiv. Wichtiger als die Zufriedenheitswirkungen der Verantwortlichkeit sind jedoch ihre Wirkungen auf die Qualität der Arbeit. Verantwortlichkeit fordert vorausschauendes, umsichtiges Denken, das sich seiner Wirkungen bewusst ist, sie fördert damit nachhaltig eine rationale Entscheidungsfindung. Autonomie und Verantwortlichkeit erzeugen jedoch nicht nur ein positives Potential, sie bergen auch erhebliche Gefahren. Ein Übermaß an Autonomie begünstigt Selbstüberschätzung, Abgrenzung gegenüber anderen, Ressortegoismus oder ganz allgemein: die Missachtung von Interessen anderer Organisationsteilnehmer. Verantwortung (bzw. genauer: Verantwortlichkeit) bremst diese Verhaltenstendenzen. Es gibt aber auch eine Systemüberladung durch Verantwortlichkeit. Die Hauptgefahr besteht in einer zu engen Bindung der Akteure an etablierte Normen, Regeln und Verfahren. Das Resultat ist Absicherung, Innovationsfeindlichkeit und Unbeweglichkeit. So wie Verantwortlichkeit die Versuchungen der Autonomie begrenzt, so wirkt Autonomie als insistierende Kraft gegen die Tristesse der Verantwortlichkeit. Daraus resultiert Spannung. Das ist durchaus positiv. Autonomie muss immer wieder „erstritten“, Verantwortlichkeit immer wieder neu definiert werden. Dies fördert Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit und unterstützt damit ganz zentral die Führungsfunktion der Aktivierung.

Zusammengefasst: Führungspotentiale entwickeln sich aus dem Umgang mit Strukturspannungen. Aus dem Zusammenwirken von Autonomie und Verantwortlichkeit resultiert das Führungspotential „Aktivität“. Analog entsteht aus dem Zusammenwirken von Offenheit und Regulierung das Führungspotential „Ressourcennutzung“ und aus dem Zusammenwirken von Differenzierung und Integration das Führungspotential „Intelligenz“ (worauf an dieser Stelle nicht ausführlicher eingegangen werden kann, vgl. Martin 2004). Die konkrete strukturelle Verankerung gestaltet sich oft sehr unterschiedlich. Keine der denkbaren Lösungen ist dabei von vornherein besser oder schlechter. Die entscheidende Frage ist, ob eine gleichgewichtige Verankerung der Einzeldimensionen erreicht wird. Auf welchem Wege also z.B. eine Differenzierung der Führungsaufgaben erfolgt (sei es durch Einrichtung von Spezialistenstellen oder durch die Zuweisung von Ressortverantwortlichkeiten an einzelne Führungskräfte) ist

zunächst sekundär, wichtig ist, dass eine hohe Differenzierung mit einer hohen Integrationsleistung einhergeht, gleichgültig wie diese im Einzelnen erreicht wird (sei es durch die Etablierung von Planungsverfahren oder aber durch regelmäßige Meetings). Hier können Unternehmen ihre jeweils eigenen betriebsindividuellen Lösungen finden und es ist nicht nur möglich, sondern auch wahrscheinlich, dass große Unternehmen andere Lösungen finden als kleinere Unternehmen. Hierauf soll in den nächsten Abschnitten eingegangen werden.

7 „Defizitmodell“ versus „Äquivalenzmodell“

Die empirische Forschung bescheinigt kleineren Unternehmen erhebliche Defizite in der Nutzung der verfügbaren betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmittel zur Führung eines Unternehmens. Eigentlich wäre daher zu erwarten, dass kleinere Unternehmen auch weniger erfolgreich agieren als größere Unternehmen. Dieser Nachweis steht allerdings aus (s.u.). Wenn aber hinsichtlich des Unternehmenserfolgs kein Unterschied besteht, dann kann es mit den vermeintlichen Defiziten der Unternehmenssteuerung nicht so schlimm bestellt sein. Der Schluss liegt nahe, dass kleinere Unternehmen einfach anders – aber deswegen nicht schlechter – geführt werden als größere.[2] Während die größeren Unternehmen das herkömmliche betriebswirtschaftliche Instrumentarium intensiv nutzen, tun dies kleinere Unternehmen eben nicht. Darin ein Defizit zu erblicken, offenbart nur ein Vorurteil. In den vorangegangenen Abschnitten sollte gezeigt werden, dass große wie kleine Untenehmen denselben Systemanforderungen und Anforderungen an die Handlungsqualität genügen müssen. Die Ausführungen dienten daneben dem Zweck zu zeigen, dass aus theoretischer Sicht nichts dagegen spricht, sehr unterschiedliche Gestaltungsoptionen zu realisieren. Selbst bei völliger Gleichheit der Handlungssituation gibt es keinen „one best way“: selbst zwei völlig gleichartige Unternehmen (gleiche Größe, gleiche Märkte, gleiche institutionellen Bedingungen) können auf sehr unterschiedlichem Weg zum Erfolg kommen. In der Systemtheorie spricht man in diesem Zusammenhang von Äquifinalität. Was aber für identische Unternehmen gilt, gilt umso mehr wenn man Unternehmen gegenüberstellt, die sich in ihrer Handlungssituation unterschei-

[2] Es soll natürlich nicht verkannt werden, dass es ebenso schlecht geführte wie gut geführte Unternehmen gibt. Dies gilbt aber gleichermaßen für kleinere wie größere Unternehmen.

den. Es wäre in diesem Fall nachgerade verwunderlich, wenn sich in diesem Fall nicht andere Strategien und Strukturen bewähren würden.

Welche der vielen denkbaren Gestaltungsoptionen sich tatsächlich eignen, hängt – wie man sich leicht vorstellen kann – von einer ganzen Reihe sehr unterschiedlicher Bedingungen ab. Die Unternehmensgröße ist hierbei nur ein Faktor. Will man seine Bedeutung verstehen, dann muss man sich fragen, welche Mechanismen die Unternehmensgröße mit den Prozessen verbinden, die für die Herausbildung von Strukturen verantwortlich sind. Wir können die damit verbundenen Fragen an dieser Stelle nicht näher behandeln. Angemerkt sei immerhin soviel, dass in diesen Prozessen Variablen wie der Ressourcenzugang, die Komplexität und der Sozialcharakter zum Zuge kommen. Mit zunehmender Unternehmensgröße wächst der Ressourcenpool, d.h. es steigt nicht nur die Ressourcenmenge, sondern auch die Ressourcenvielfalt und insbesondere die Fähigkeit, im Bedarfsfall Ressourcenverlagerungen vorzunehmen. Andererseits gehen bestimmte Ressourcen (etwa bestimmte Handlungsbereitschaften und Verständigungspotentiale) im Zuge des Unternehmenswachstums auch verloren. Dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Komplexität der Unternehmensprozesse zunimmt, kann beinahe als logische Konsequenz gelten. Nicht ganz so selbstverständlich ist, dass mit der Komplexität des Aufgabensystems normalerweise auch die Komplexität des Lösungssystems steigt (Ashby 1958, Kirsch 1978). Wie bereits oben angemerkt, entstehen aus dem Wachstum von Unternehmen auch neue Steuerungsnotwendigkeiten in der Sozialsphäre. Die unterschiedliche Ressourcensituation, die andere Komplexitätsdimension und auch der unterschiedliche Sozialcharakter kleinerer und größerer Unternehmen verändern die „Fitnesslandschaft“, in der sich Unternehmensstrukturen bewähren müssen.[3] Die Veränderungen in der Unternehmensgröße legen damit jedoch nach wie vor keine ganz bestimmte, „maximal effiziente“ Struktur fest. Es bleibt normalerweise immer noch hinreichend Raum für unterschiedliche Entwicklungen, eingeschränkt wird lediglich die Entwicklungsrichtung. Ein Beispiel: wie beschrieben, verändert sich mit der Unternehmensgröße der Sozialcharakter, weil sich die Möglichkeiten zur Entwicklung persönlicher Beziehungen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern ganz zwangsläufig mit zunehmender Unternehmensgröße vermindern. Damit verschwindet

[3] Zu entsprechenden evolutionstheoretischen Überlegungen, die sich mit der Herausbildung von Strukturen befassen vgl. u.a. Kauffman 1998, Aldrich 1999.

aber auch ein bedeutsamer Verankerungspunkt für sozialintegrative Mechanismen. Große Unternehmen brauchen andere Verankerungspunkte. Zwar versuchen auch Großunternehmen nicht selten, sich der Vorteile persönlicher Verbundenheit zu vergewissern, indem sie die Idee der großen Betriebsfamilie forcieren. Dieser Begriff verkommt aber leicht zu einer Metapher, die eher zu Ironie als zu authentischer Zustimmung Anlass gibt. Sofern sie dennoch Wurzeln schlagen kann, macht sich ihre Wirkung weniger am Fürsorgeverhalten des Unternehmens als vielmehr an Größen wie Arbeitsplatzsicherheit und Reputation fest.

Unterschiedliche Handlungsstrukturen ergeben sich aber nicht nur aufgrund der Veränderung des Sozialcharakters, sondern auch aufgrund der mit steigender Unternehmensgröße zunehmenden Komplexität. Hieraus ergeben sich unmittelbar Auswirkungen zum Beispiel auf die Möglichkeiten, flexibel auf „Störungen“ oder neue Anforderungen zu reagieren. Kleineren Unternehmen wird nicht selten von vornherein eine hohe Flexibilität zugesprochen. Dies ist aber eine häufig wenig begründete Auffassung. Zwar sind die strukturellen Voraussetzungen für flexibles Handeln in kleineren Unternehmen günstiger als in Großunternehmen, weil die Wirkungen einer Systemveränderungen besser abgepuffert werden können. Anderseits verfügen größere Unternehmen normalerweise über größeren Slack (Überschussressourcen), der es ihnen möglich macht, wesentlich schneller und nachhaltiger auf Veränderungen zu reagieren als kleinere Unternehmen. Letztlich sind sowohl größere als auch kleinere Unternehmen gezwungen, im Spannungsfeld zwischen der Maximierung der Effizienz ihrer Prozesse einerseits und der Bewahrung ihrer Flexibilität andererseits eine angemessene Lösung zu finden. Welche konkreten Strukturen es möglich machen, diese Balancierungsleistung zu erbringen ist durch die Unternehmensgröße nicht festgelegt.

7.1 Empirische Erkenntnisse

Die meisten der einschlägigen empirischen Studien bescheinigen kleinen und mittleren Betrieben vor allem Defizite im Management. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass die entsprechenden empirischen Studien ihre Aufmerksamkeit in erster Linie auf die Frage richten, ob bzw. wie häufig in diesen Unternehmen betriebswirtschaftliche Standardinstrumente eingesetzt werden. Problematisch hieran ist, dass diese Defizitbetrachtung sich einer Argumentationslogik bedient, die bereits „großbetrieblich“ vorgeprägt und die besonderen Gegebenheiten von Klein- und Mit-

telbetrieben nur unzureichend berücksichtigt. Dessen ungeachtet gibt es auch empirische Belege, die sich gut in das Bild des Äquivalenzmodells fügen. Hierauf sei kurz und beispielhaft eingegangen.

7.2 Systemsphäre

Fast in jeder empirischen Studie über das Unternehmensverhalten stecken Informationen über Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen und zwar aus dem einfachen Grund, weil die Unternehmensgröße in diesen Studien fast immer (und sei es nur „nebenher“) mit erfasst wird. Ein verlässliches Bild ergibt sich aus der Zusammenstellung dieser Informationen allerdings nur sehr bedingt. Hierzu sind die Fragestellungen, die Konstrukte, die Methodik und die Zusammensetzungen der Stichproben zu unterschiedlich. Verlässliche und einigermaßen repräsentative Ergebnisse liefern lediglich großzahlige empirische Erhebungen, die allerdings den Nachteil haben, dass sie notgedrungen nur mit sehr grobkörnigen Indikatoren arbeiten. In der Summe bestätigen diese Studien jedenfalls, dass mit zunehmender Unternehmensgröße das eingesetzte Instrumentarium zur internen Unternehmenssteuerung vielfältiger und anspruchsvoller wird (Behrends/Martin 2005).

Leistung	***Anreiz***	***Kontrolle***
	- Geringeres Lohnniveau	- Wenig Personalcontrolling
	+ Geringerer Arbeitsdruck	+ Größere Einflussmöglichkeiten
Kooperation	***Sozialisation***	***Integration***
	- Weniger Weiterbildung	- Geringere Beschäftigungssicherheit
	+ Weniger Anonymität	+ Weniger Regulierung
Lernen	***Aufgaben***	***Auswahl***
	- Stärkere Arbeitsbelastungen	- Keine internen Arbeitsmärkte
	+ Größere Arbeitsautonomie	+ Rekrutierung durch Mitarbeiter

(Quelle: Behrends/Martin 2005)

Abbildung 5: Schwächen und Stärken der internen Unternehmenssteuerung von kleineren und mittleren Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen

Allerdings finden sich auch etliche Hinweise auf Vorzüge kleinerer und mittlerer Unternehmen. In Abbildung 5 sind einige Stärken und Schwächen kleinerer Unternehmen in den verschiedenen Funktionsbereichen gegenübergestellt. Hierauf kann an dieser Stelle nicht im Einzelnen eingegangen werden. Exemplarisch sei auf die Unterschiede in den Anreizstrukturen verwiesen, bei denen sich recht deutlich erhebliche Schwächen kleinerer Unternehmen offenbaren – und zwar schon ganz zentral beim Kernelement der materiellen Anreize, den Löhnen. Sie sind in größeren Unternehmen deutlich höher als in kleineren Unternehmen. Dies ergeben übereinstimmend sowohl die Auswertungen des sozioökonomischen Panels, der sich auf die Befragung der in Deutschland lebenden Personen stützt,[4] als auch die Statistiken der Arbeitskostenerhebungen, die sich aus den Angaben von Unternehmen herleiten.[5] Auch die Lohnzusatzkosten (in denen auch freiwillige Sozialleistungen stecken) sind in größeren Unternehmen deutlich höher als in kleineren Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2004). Ebenso gilt, dass größere Unternehmen deutlich häufiger eine betriebliche Altersvorsorge anbieten als kleinere Unternehmen, so jedenfalls die Ergebnisse des Niedersachsen-Panels (Schnabel/Wagner 1999). Und – um eine weitere materielle Anreizkomponente zu benennen – auch der relative Anteil der Unternehmen, die Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben, ist im Segment der Großunternehmen deutlich größer als in der Gruppe der kleineren Unternehmen.[6] Den offensichtlichen Nachteilen in der Anreizstruktur stehen aber auch einige positive Anreizaspekte gegenüber. Das European Survey on Working Conditions liefert hierzu einige Hinweise. Danach herrscht in kleineren Unternehmen häufig ein geringerer Arbeitsdruck als in größeren Unternehmen – sicher ein nicht unwichtiger Anreizaspekt. Und positiv ist sicher auch zu sehen, dass die Mitarbeiter in kleineren Unternehmen über relativ große Möglichkeiten verfügen, auf die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen (Martin 2003). Mit

---

[4] Die Arbeitnehmer in Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern geben einen durchschnittlichen Bruttoarbeitslohn von € 2.231,--- an, während die Mitarbeiter in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern (nach eigenen Angaben) im Durchschnitt € 3.435,-- verdienen (eigene Berechnungen für das Jahr 2002, Welle S des Sozioökonomischen Panels). Im Übrigen steigt nicht nur der objektive Lohn, sondern auch die Lohnzufriedenheit deutlich mit zunehmender Unternehmensgröße (eigene Berechnungen).

[5] Der Unterschied im monatlichen Bruttolohn zwischen Betrieben mit 10 bis 19 Mitarbeitern und Betrieben mit mehr als 5.000 Mitarbeitern beträgt danach etwa 1.000 Euro, vgl. Statistisches Bundesamt 2004.

den angeführten Variablen sind die Anreizstrukturen sicher nicht vollständig beschrieben. Erstens stecken auch in den anderen in Abbildung 5 aufgeführten Punkten Anreizaspekte, zweitens gibt es eine ganze Reihe weiterer Anreizkomponenten und drittens käme es auch auf die spezielle Kombination der Elemente eines Anreizsystems, also auf die Konfiguration der Anreize an. Gesicherte empirische Ergebnisse hierzu liegen nicht vor. Allerdings ist klar (auch ohne dass man jeweils Repräsentativstudien bemühen müsste), dass eine wachsende Unternehmensgröße fast unvermeidbar strukturelle Vorteile hervorbringt, die z.B. ganz anderen Möglichkeiten der Anreizgestaltung zulassen. Man denke nur an die Möglichkeiten der vertikalen und horizontalen Mobilität innerhalb des Unternehmens für die Mitarbeiter oder an die Fixkostenbelastungen bei der Etablierung von Sozialeinrichtungen. Andererseits gibt es aber auch strukturelle Vorteile von kleineren Unternehmen. Ein Beispiel sind die verbesserten Möglichkeiten, immaterielle Anreize zur Geltung zu bringen (enge soziale Beziehungen, gutes Sozialklima, eine verbindliche Personalpolitik usw.) zu denken ist. Ob die jeweiligen strukturellen Vorteile auch genutzt werden, ist eine andere Frage. Diesbezüglich gilt wie für fast alle empirisch feststellbaren Unterschiede, dass diese innerhalb der Unternehmen einer Größenklasse meist größer sind als zwischen den verschiedenen Größenklassen.

7.3 Handlungssphäre

Die größte Aufmerksamkeit in der empirischen Strategieliteratur findet der Zusammenhang zwischen Strategie und Erfolg. Die einschlägigen Untersuchungen belegen in großer Übereinstimmung, dass größere Unternehmen wesentlich häufiger eine formale strategische Planung durchführen als kleinere Unternehmen. Auch ergeben sich mehrheitlich Zusammenhänge zwischen der Intensität, in der die strategische Planung durchgeführt wird und dem finanziellen Unternehmensergebnis. Die mittlere Effektstärke ist zwar nicht sonderlich groß, aber auch nicht unbedeutend. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Unternehmenserfolg existiert dagegen nicht (vgl. die Metaanalysen und Studien von Gooding/Wagner 1985, Capon/Farley/Hoenig 1990, Boyd 1991, Löffler 1995, Leitner 2001). Die Größe eines Unternehmens fungiert eher als Moderator- denn als Kausalvariable. Löffler

[6] Von den Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern haben lediglich 10% eine materielle Mitarbeiterbeteiligung eingeführt, bei den Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern sind dies dagegen 40% (IAB-Betriebspanel, eigene Auswertung in der Welle des Jahres 1998).

kommt zu folgendem Ergebnis: „Für Großunternehmen ergibt sich ein … kleiner (positiver) Effekt der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg. Kleine Unternehmen dagegen scheinen in weitaus geringerem Maße von der Durchführung einer strategischen Planung zu profitieren …“ (S. 136). Tatsächlich kommt Löffler sogar zu dem Schluss: „Für kleine Unternehmen wirkt sich die Durchführung einer strategischen Planung mit Unterstützung eines formalisierten Planungssystems sogar negativ auf den Unternehmenserfolg aus.“ (S. 192)[7]

Wie immer man das beurteilen will, wichtiger als Planungssysteme (oder das sonst eingesetzte betriebswirtschaftliche Instrumentarium) sind die Grundstrukturen, die dem Unternehmenshandeln ihr Gepräge geben. Ein schönes Beispiel für diese These liefert die Studie von Miller (1987), die untersucht, inwieweit in kleinen und mittleren Unternehmen bestimmte – in der organisationstheoretischen Literatur maßgeblich diskutierte – Strukturgrößen auf die Qualität von Entscheidungsprozessen einwirken. Entgegen landläufiger Vorstellungen erweist sich die „Formalisierung“ von Vorgängen und Abläufen, die oft als Synonym für bürokratische Schwerfälligkeit gilt, nicht als behindernde, sondern als positiv wirkende Größe. Es ist, so das Ergebnis der Miller-Studie, also durchaus sinnvoll, sich auch in kleineren Unternehmen nicht auf die persönliche Selbstabstimmung zu verlassen, sondern formelle Maßnahmen zu ergreifen, die die strategische Entscheidungsfindung in geordnete Bahnen lenken. Ebenfalls anders als oft behauptet wird, wirkt sich die „Zentralisierung“ der Entscheidungskompetenzen nicht unbedingt positiv auf das proaktive Handeln aus. Allgemein erwartet man ja von einer starken Zentralisierung (d.h. von einer Konzentration der Kompetenzen bei der Führungspersönlichkeit) positive Impulse für das Vorantreiben von Vorhaben. Tatsächlich erbringt die empirische Analyse das genaue Gegenteil. Eine zentrale unternehmerische Tugend wie die Aktivität und Durchsetzungskraft ergibt sich demnach eher aus der Verteilung von Verantwortlichkeiten auf die Führungskräfte und nicht aus der Konzentration der Autorität auf die Leitungsperson.

Was nun die oben beschriebenen in einem fundamentalen Sinne „strategisch bedeutsamen“ Führungsstrukturen angeht, so befinden sich kleinere Unternehmen a priori in einer vorteilhafteren Lage als Großunternehmen, weil sich die dialektische Balance in einem kleineren Unternehmen einfacher herstellen lässt. Das mag zu-

[7] Allerdings gründet diese Aussage auf den Ergebnissen von lediglich drei Studien, die nicht näher benannt werden (vgl. z.B. auch Kömpf 1989).

nächst unplausibel erscheinen, denn betrachtet man z.B. die Dimension Differenzierung, dann haben große Unternehmen diesbezüglich doch ganz offensichtlich deutlich bessere Möglichkeiten. Großunternehmen verfügen ja schon rein quantitativ über mehr Führungspersonal. Entsprechend können sie Bereichsleiterstellen (für Finanzen, Absatz, Forschung und Entwicklung usw.) einrichten und diese qualifiziert besetzen. Große Unternehmen können aufgrund ihrer größeren Personalsubstanz außerdem Stabsstellen einrichten und Ausschüsse mit Spezialaufgaben beauftragen. Dennoch sind kleinere Unternehmen nicht notwendigerweise im Nachteil.

- Erstens lässt sich nämlich feststellen, dass eine starke Ausdifferenzierung in der Unternehmensführung in kleinen Unternehmen oft gar nicht notwendig ist, weil die Leistungserstellung einigermaßen übersichtlich bleibt und keinen so starken Führungsbedarf wie in Großunternehmen verursacht.
- Zweitens existieren auch für kleinere Unternehmen Gestaltungsoptionen. Eine Ausdifferenzierung der Führungsaufgaben muss sich nicht jeweils auf eine Person beziehen (Finanzchef, Personalchef, F+E-Chef usw.), man kann einer Person auch mehrere Ressorts zuweisen, was auch sinnvoll ist, soweit es damit nicht zu einer Aufgabenüberlastung kommt. Und man kann für bestimmte Funktionen auch die zweite Führungsebene einbeziehen. Wichtig ist, dass überhaupt Verantwortlichkeiten zugewiesen werden und nicht etwa der Unternehmensleiter alle Spezialaufgaben alleine und dann auch nur nebenher erledigt. Ähnliches gilt auch für andere Möglichkeiten die Spezialisierungsvorteile einer Differenzierung zu nutzen: Statt Stabsstellen einzurichten können fallweise externe Sachverständige herangezogen werden (etwa durch Kooperation mit Hochschulen). Oder es können Beiräte etabliert werden. Statt ständige Ausschüsse einzurichten, empfiehlt sich außerdem, bedarfsweise Projektgruppen ins Leben zu rufen, die sich nach Erledigung ihrer Aufgaben wieder auflösen.
- Drittens gestaltet sich in kleineren Unternehmen die Integrationsaufgabe wesentlich einfacher als in Großunternehmen. Während in größeren Unternehmen häufig aufwändige Planungsverfahren zum Zuge kommen (müssen), um eine Abstimmung der Führungstätigkeiten herbeizuführen, kommt man in kleineren Unternehmen normalerweise mit relativ einfachen Methoden aus. Wichtig ist allerdings, dass auch in kleineren Unternehmen methodisch vorgegangen wird, ein völlig ungeordnetes Vorgehen sollte sich niemand leisten. Der wesentliche Punkt ist, dass ein systematisches und planmäßiges Vorgehen oft auch mit Hilfe einfacher entscheidungsunter-

stützender Methoden möglich ist, die kein umfangreiches und spezialisiertes Know-how erfordern.

Differenzierung		**Integration**	
GU	KMU	GU	KMU
Bereichs-leiterstellen	Ressort-zuweisungen	Planungs-verfahren	Entscheidungs-methoden
Stabs-stellen	Beiräte/ Sachverständige	Koordinierungs-stellen	Task Forces
Ausschüsse	Schwerpunkt-projekte	Vorstands-konferenzen	Lage-besprechungen
Autonomie		**Verantwortlichkeit**	
GU	KMU	GU	KMU
Profit-Center-verantwortung	Budget-verantwortung	G+V-Rechnung	Budgetverwen-dungsnachweis
Personalpolitik-verantwortung	Personal-verantwortung	Mitarbeiter-befragung	Mitarbeiter-gespräche
Richtlinien-kompetenz	Ermessens-spielräume	Tätigkeits- und Rechenschafts-bericht	Entscheidungs-regeln
Regulierung		**Offenheit**	
GU	KMU	GU	KMU
Berichts-wesen	Dokumentation von Schlüssel-zahlen	Spezial-/Sonder-berichte	Spezial-/Sonder-zahlen
Formular-wesen	Beleg-wesen	Vorweg-belege	Nachträglich-keit
Verfahrens-vorschriften	Verfahrens-regeln	Ausnahme-regeln	Initiativrechte (z.B. Einberu-fung)

Abbildung 6: Die Verankerung der Kerndimensionen von Führungsstrukturen – Formale Gestaltungsoptionen

- Viertens wird die Wirksamkeit der formalen Mittel zur Differenzierung und Integration mit bestimmt von den informalen Regeln, die deren Anwendung ganz wesentlich unterstützen oder behindern. Auch diesbezüglich sind in kleineren Unternehmen die Ausgangsbedingungen eher besser als schlechter. Als gutes Beispiel kann auch hier die Integrationsproblematik gelten. In einem kleineren Unternehmen mit einer partizipativen Kultur, mit einer direkten und unkomplizierten Kommunikation und ohne aus-

geprägte Rivalitäten, kommen die Führungskräfte wesentlich schneller und besser zu gemeinsam getragenen Lösungen als in den oft schwerfälligen und von Machtinteressen geprägten Strukturen in Großunternehmen. Ähnliche Argumente lassen sich auch für die beiden anderen Strukturdimensionen unseres Führungsmodells vorbringen (vgl. Abbildung 6), worauf an dieser Stelle aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden kann.

8 Fazit

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Äquivalenzhypothese wesentlich besser in der Lage ist, die Unterschiede im Verhalten kleinerer und größerer Unternehmen zu erklären als die Defizithypothese. Die Unternehmensgröße ist zweifellos eine wichtige Strukturgröße, die die Verhaltensmöglichkeiten eines Unternehmens nachhaltig begrenzt. Innerhalb des jeweiligen Handlungsrahmens verbleiben aber nicht nur den größeren, sondern auch den kleineren Unternehmen hinreichend Optionen für ein Erfolg versprechendes Handeln. Begründen lässt sich dies nicht zuletzt aus der Fähigkeit von Organisationen, Strukturen zu entwickeln, die ihrer jeweiligen Handlungssituation angemessen sind. Diesbezüglich haben kleinere Unternehmen sogar einen gewissen Vorsprung, den allerdings nicht alle Unternehmen auch nutzen.

9 Literatur

Aldrich, H.E. 1999: Organizations Evolving. London (Sage)

Ashby, W.R. 1958: Requisite Variety and its Applications for the Control of Complex Systems. Cybernetica, 1, 83-99

Behrends, T./Martin, A. 2005: Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen. In: Schulte, F. (Hrsg.): Ergebnisse der Mittelstandsforschung, 151-183, Münster (Lit-Verlag)

Boyd, B.K. 1991: Strategic Planning and Financial Performance. Journal of Management Studies, 27, 353-374

Capon, N./Farley, J.U./Hoenig, S. 1990: Determinants of Financial Performance. Management Science, 36, 1143-1159

EU-Kommission 2004: KMU in Europa. Luxemburg.

Gooding, R.Z./Wagner, J.A. 1985: A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance. Administrative Science Quarterly, 30, 462-481

Hedberg, B.L.T./Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. 1976: Camping on Seesaws. Administrative Science Quarterly, 21, 41-65

Kauffman, S. 1998: Der Öltropfen im Wasser. München (Piper)

Kirsch, W. 1978: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. München (Barbara Kirsch Verlag)

Leitner, K.H. 2001: Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Dissertation Wien

Löffler, C. 1995: Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden

Martin, A. 1995: Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 1. Lüneburg

Martin, A. 2001: Personal. Stuttgart (Kohlhammer)

Martin, A. 2003: Arbeitsbelastungen des Alleinunternehmers in der Europäischen Union, in: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, 51, 145-164

Martin, A. 2004: Tensegrität. Lebendige Balance in den Führungsstrukturen von Unternehmen und ihre Bedeutung für den unternehmerischen Entscheidungsprozess, in: Merz, J./Wagner, J. (Hrsg.): Perspektiven der Mittelstandsforschung, 3-30, Münster (Lit-Verlag)

Miller, D: 1987: Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. Academy of Management Journal, 1, 7-33

Schnabel, C./Wagner, J. 1999: Betriebliche Altersversorgung - Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen auf die Personalfunktion. In: Frick, B./Neubäumer, R/Sesselmeier, W. (Hrsg.), Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen, 69-93, München (Hampp)

Statistisches Bundesamt 2004: Strukturdaten im Produzierenden Gewerbe und in ausgewählten Dienstleistungsbereichen. Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 2001. Stuttgart.

Weick, K.E./Roberts, K.H. 1993: Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. Administrative Science Quarterly, 38, 357-381