

Martin, Albert

**Research Report**

## Strategien, strategische Orientierungen, strategische Entscheidungen: Ergebnisse einer empirischen Studie bei mittelständischen Unternehmen

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 27

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert (2005) : Strategien, strategische Orientierungen, strategische Entscheidungen: Ergebnisse einer empirischen Studie bei mittelständischen Unternehmen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 27, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146206>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60428>

**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.*

**Strategien, strategische Orientierungen,  
strategische Entscheidungen. Ergebnisse einer  
empirischen Studie bei mittelständischen  
Unternehmen**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 27

Lüneburg 2005

Quellennachweis:

Martin, Albert (2005): Strategien, strategische Orientierungen, strategische Entscheidungen. Ergebnisse einer empirischen Studie bei mittelständischen Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 27, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

ISSN 1616-5683

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Problembeschreibung.....	3
1.1	Zielsetzung der Studie .....	3
1.2	Datenerhebung .....	3
2	Strategien, Handlungsorientierungen und Handlungssituationen .....	4
2.1	Inhalte von Geschäftsstrategien.....	4
2.2	Handlungsorientierung: Entscheidungsstil .....	7
2.3	Führungsstruktur .....	10
2.4	Umweltbedingungen .....	13
2.5	Entscheidungsverhalten.....	15
2.6	Unternehmenserfolg.....	17
3	Zusammenhänge.....	18
4	Fazit.....	22
5	Anhang: Fragebogen und Grundauszählung .....	24

# 1 Problembeschreibung

## 1.1 Zielsetzung der Studie

Die vorliegende Studie versucht, einige Aspekte der „Qualität“ strategischen Handelns in KMU zu beleuchten. Im Einzelnen geht es um die folgenden Teilfragen:

- Welche inhaltlichen Strategien verfolgen KMU?
- Welche strategischen Orientierungen („Handlungsdispositionen“) lenken das Handeln von KMU?
- Entspricht das Zustandekommen strategischer Entscheidungen den Anforderungen an einen „rationalen“ Entscheidungsprozess?
- In welchem strategischen Umfeld agieren KMU?
- Wie lassen sich die Führungsstrukturen kennzeichnen, in denen strategische Entscheidungen getroffen werden?

## 1.2 Datenerhebung

Die Grundlage unserer Ausführungen bilden die Ergebnisse einer Befragung kleiner und mittlerer Industrieunternehmen. Zur Auswahl der beteiligten Unternehmen dienten zwei Datenquellen. Zunächst wurde auf die Adressliste einer zurückliegenden Studie zurückgegriffen. Es handelt sich hierbei um eine Erhebung zum Beschäftigungsverhalten von Industrieunternehmen, die das Institut für Mittelstandsforschung im Jahr 1995 mit Unternehmen aus dem IHK-Bezirk Lüneburg-Wolfsburg durchgeführt hat. Der Rückgriff auf diesen Adressenpool erwies sich als ausgesprochen erfolgreich. Jedes dritte der damals beteiligten Unternehmen nahm auch an der aktuellen Untersuchung teil, eine Beteiligungsquote, die weit jenseits der sonst erzielbaren Rücklaufquoten liegt. Zur Verbreiterung der Datenbasis wurden zusätzlich Adressen aus dem Hoppenstedt-Verzeichnis „Mittelständische Unternehmen“ gezogen. Einbezogen wurden die Unternehmen aus den Regionen Hamburg und Lüneburg. Auch die hier erzielten Rücklaufquoten sind erfreulich hoch, wenngleich sie nicht das Niveau der ersten Stichprobenziehung erreichen (Abbildung 1).

Der zum Einsatz gekommene Fragebogen ist im Anhang abgedruckt. Zu jeder Frage ist dort außerdem angegeben, wie diese Fragen von den Unternehmen beantwortet wurden.

Beteiligte Firmen	Lüneburg (Vorbefragung)	Hamburg (Hoppenstedt)	Lüneburg (Hoppenstedt)	Insgesamt
Angeschriebene Firmen	101	362	295	758
Teilnahme	33	71	66	170
Teilnahmequote	32,7 %	19,6 %	22,3 %	22,4 %

Abb. 1: Rücklaufstatistik.

Die Ausfüllqualität erwies sich als ausgesprochen gut, d.h. die einzelnen Fragen wurden jeweils von fast allen Beteiligten vollständig ausgefüllt. Aus diesem Grund kann bei der folgenden Ergebnisdarstellung darauf verzichtet werden, die von Frage zu Frage leicht schwankende Fallzahl jeweils gesondert anzugeben. Zur Messung der Variablen wurden Skalen verwendet, die sich bereits in anderen Studien bewährt haben.

Eine ausführliche theoretische Einordnung der empirischen Studie sowie die Darstellung der methodischen Grundlagen findet sich in folgender Veröffentlichung: Martin, A. 2005: Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 30. Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>).

## 2 Strategien, Handlungsorientierungen und Handlungssituationen

### 2.1 Inhalte von Geschäftsstrategien

Die folgende Übersicht zeigt, dass die befragten KMU sehr unterschiedliche Strategien verfolgen. Um eine deutliche Positionierung zu erreichen, wurden jeweils gegensätzliche Strategien gegenübergestellt (vgl. den Fragebogen im Anhang).

<b>Strategische Ausrichtung A</b>	Ausrichtung A	weder/ noch	Ausrichtung B	<b>Strategische Ausrichtung B</b>
Wir konzentrieren uns auf die Pflege unserer bestehenden Absatzmärkte.	46%	13%	41%	Wir verfolgen eine strikte Wachstumsstrategie.
Unser Unternehmen versteht sich als etabliertes, in bereits bestehenden Märkten verankertes Unternehmen.	83%	6%	11%	Unser Unternehmen versteht sich als Pionierunternehmen.
Die Unternehmensrendite ist nur eines von mehreren anderen gleich wichtigen Zielen.	45%	12%	43%	Im Vordergrund unserer Unternehmensstrategie steht die Unternehmensrendite.
Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil darin, dass wir speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten.	73%	17%	10%	Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in möglichst niedrigen Kosten.
Wir konzentrieren uns auf bewährte Produkte, die wir kontinuierlich verbessern.	52%	18%	30%	Wir bieten ständig neue, äußerst innovative Leistungen an.
Wir investieren eher wenig in Forschung und Entwicklung.	48%	15%	37%	Wir investieren sehr viel in Forschung und Entwicklung.
Wir bieten eine breite Produktpalette an.	58%	9%	33%	Wir konzentrieren uns auf wenige ausgesuchte Produkte.
Wir suchen Wettbewerbsvorteile durch enge Kooperation mit anderen Unternehmen.	35%	12%	53%	Wir konzentrieren uns auf die eigenen Stärken.
Wir agieren auf einem regionalen Markt.	28%	6%	66%	Wir verstehen uns als überregionales Unternehmen.
Wir investieren sehr viel in die Marktkommunikation.	29%	20%	51%	Wir investieren eher wenig in die Marktkommunikation.
Eine wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Kunden- und Serviceorientierung.	40%	40%	20%	Die wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Qualität unserer Produkte.

Abb. 2: Strategische Orientierungen der befragten Unternehmen.

Bemerkenswert sind vor allem die folgenden Ergebnisse:

- Nur 10% der befragten Unternehmen verfolgen eine Kostenstrategie, während 73% der Unternehmen einer Differenzierungsstrategie folgen. Die übrigen 17% sind diesbezüglich unentschieden (vgl. das vierte Item in Abbildung 2).

- 
- Ebenfalls sehr wenige Unternehmen (11%) verstehen sich als „Pionierunternehmen“.
  - Die Mehrheit der Unternehmen beschränkt sich außerdem auf die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer bewährten Produkte (52%), nur etwa ein Drittel der Unternehmen legt großes Gewicht auf die Entwicklung innovativer Produkte (30%).
  - Ausgeglichen ist das Verhältnis der Zahl an Unternehmen, die sich auf die Pflege ihrer *bestehenden* Absatzmärkte beschränken (46%) und der Zahl an Unternehmen, die eine strikte Wachstumsstrategie verfolgen (41%).

Wie Abbildung 2 zeigt, ordnen sich die Unternehmen recht deutlich jeweils einer der vorgegebenen Strategiealternativen zu. Eine Ausnahme macht die letzte Vorgabe, in der die Serviceorientierung der Qualitätsorientierung gegenübergestellt wird. Offensichtlich ist diese Vorgabe nicht trennscharf, da manches dafür spricht, dass man beide Strategiealternativen auch gleichzeitig anstreben kann. Die Ergebnisse von Faktorenanalysen lassen drei Grundmuster des strategischen Verhaltens erkennen:

- Die Vorwärtsstrategie: sie ist durch das Streben nach neuen Märkten und Marktanteilen, Innovation und überdurchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gekennzeichnet.
- Die Renditestrategie: sie umfasst ein ausgeprägtes Gewinnstreben und besondere Anstrengungen zur Kostenminimierung.
- Die Spezialisierungsstrategie: sie ergibt sich aus der Beschränkung auf ausgewählte Produkte und aus der Konzentration auf die eigenen Kräfte, d.h. auf den Verzicht von Kooperation.

Die Vorwärtsstrategie wird vor allem von größeren Unternehmen verfolgt. Die Renditestrategie findet sich vor allem in Unternehmen, deren Mitarbeiter eher geringere Qualifikationen aufweisen. Beide Ergebnisse sind plausibel. Auf Wachstum zu setzen erfordert eine gewisse Substanz, die in kleineren Unternehmen nicht im selben Umfang wie in größeren Unternehmen gegeben ist. Und die Beschäftigung gering qualifizierter Mitarbeiter kann als ein Indiz dafür gelten, dass das Unternehmen Produkte anbietet, deren technologisches Niveau relativ gering ist. Die ökonomischen Spiel-

räume für die Erstellung und den Vertrieb derartiger Produkte sind nicht sonderlich hoch, was eine stärkere Betonung der ökonomischen Engpassfaktoren erwarten lässt.

## 2.2 Handlungsorientierung: Entscheidungsstil

Ähnlich wie bezüglich der inhaltlichen Strategieweise lassen sich auch bezüglich der Art des Vorgehens viele sehr unterschiedliche Typisierungen vornehmen. Besondere Aufmerksamkeit haben in der einschlägigen Forschung drei Größen gefunden, die Proaktivität, die Risikofreude und die Intuition. Proaktivität richtet sich auf das Vorantreiben von Entscheidungen, in der Risikoorientierung kommen die Präferenzen im Umgang mit Unsicherheit zum Ausdruck und das intuitive Element stellt auf Entscheidungsgrundlagen ab, die der rationalen Kalkulation nicht unmittelbar zugänglich sind. Neben ihrer generellen Bedeutung für die Entscheidungsfindung kommt diesen drei Dispositionen auch gerade für kleinere und mittlere Unternehmen eine große Bedeutung zu, weil in ihnen genau diejenigen Elemente stecken, die üblicherweise dem „unternehmerischen“ Geist zugeschrieben werden.

<b>Wenig planvolles Vorgehen</b>	wenig planvoll	weder/ noch	planvoll	<b>Planvolles Vorgehen</b>
Die strategische Entscheidungsfindung wird durch keine Entscheidungsmethoden unterstützt.	58%	20%	22%	Die strategische Entscheidungsfindung wird umfassend durch den Einsatz von Entscheidungsmethoden unterstützt.
Die strategische Entscheidungsfindung folgt keinem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.	72%	11%	17%	Die strategische Entscheidungsfindung folgt einem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.
<b>Intuitives Verhalten</b>	stark intuitiv	weder/ noch	wenig intuitiv	<b>Nichtintuitives Verhalten</b>
Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt sehr stark die Intuition der Entscheider.	39%	20%	41%	Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt primär Argumente und Gegenargumente.
Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen finden auch Gefühle und das individuelle Gespür Beachtung.	54%	19%	27%	Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen kommen nur Gesichtspunkte zum Tragen, die sich klar und deutlich benennen lassen.

Abb. 3: Entscheidungsstil – Proaktivität und Anpassung.



In Abbildung 3 finden sich die Ergebnisse zu der Frage, in welchem Umfang das strategische Handeln in KMU durch planvolles Vorgehen und/oder durch ein intuitives Entscheidungsverhalten gekennzeichnet ist. Wie zu erwarten war, ist das „planerische“ Vorgehen in KMU eher gedämpft. Abgebildet wird diese Tendenz durch den Tatbestand, dass spezielle Entscheidungsmethoden nur von einer Minderheit der Unternehmen eingesetzt werden. Auch gibt es nur sehr selten ein klar geregeltes Verfahren, das die strategische Entscheidungsfindung lenkt. Was die Intuition angeht, so halten sich die Einschätzungen der Befragten in etwa die Waage. Der Anteil der Unternehmer, die sich zu ihrem Gespür bekennen, ist dessen ungeachtet recht hoch. Wie verhält es sich nun mit den beiden anderen typisch mittelständischen Entscheidungsstilen? Wie Abbildung 4 zeigt, entspricht die nicht den Klischeevorstellungen. Immerhin die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sie sich normalerweise mit Projekten befasst, die ein nur geringes Risiko aufweisen. Auch das Marktverhalten der meisten Unternehmen ist eher durch ein Risiko meidendes Verhalten gekennzeichnet. Und auch was den Gegenpol des Risikoverhaltens – die Vorsicht – angeht, findet man recht häufig ein Verhalten, das ganz bewusst darauf bedacht ist, sich gegen Fehlschläge abzusichern.

<b>Risikoaverses Verhalten</b>	risiko-avers	weder/ noch	risiko- freudig	<b>Risikofreudiges Verhalten</b>
Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.	49%	31%	20%	Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ hohes Risiko bergen.
Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Schritt für Schritt vorgehen.	57%	11%	32%	Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir sehr rasch und umfangreich vorgehen.
<b>Große Vorsicht</b>	große Vorsicht	weder/ noch	geringe Vorsicht	<b>Geringe Vorsicht</b>
Bei der Planung unseres Vorgehens werden immer Alternativpläne entwickelt.	50%	27%	23%	Bei der Planung unseres Vorgehens werden keine Alternativpläne entwickelt.
Die Planung unseres Vorgehens umfasst auch Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.	60%	21%	19%	Die Planung unseres Vorgehens umfasst keine Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.

Abb. 4: Entscheidungsstil – Risikoorientierung und Vorsicht.

Zu beachten ist hierbei, dass beide Handlungsdispositionen –Risiko auf der einen, Vorsicht auf der anderen Seite – voneinander unabhängige Größen sind: eine hohe Risikoorientierung kann also durchaus mit einer hohen Vorsichtsorientierung einhergehen. Dies ist eigentlich auch nicht besonders erstaunlich. Risikoverhalten wird von Managern und Unternehmern nämlich durchaus nicht als Erfolgswahrscheinlichkeit wahrgenommen, wie das etwa die ökonomische Theorie unterstellt. Eine hohe Risikoorientierung bedeutet in dieser Theorie schlicht die „überdehnte“ Neigung, auch wenig Erfolg versprechende Projekte anzugehen. Tatsächlich verstehen Praktiker aber unter Risikoorientierung eher so etwas wie mutiges Verhalten und dem steht ein vorsichtiges Vorgehen nun sicher nicht im Wege, sondern gibt ihm eher eine vernünftige Rückendeckung.

<b>Schwach proaktives Verhalten</b>	abwartend	weder/ noch	pro- aktiv	<b>Stark proaktives Verhalten</b>
Wir sind sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse genau zu kennen und zu erfüllen.	64%	10%	26%	Wir versuchen nicht nur die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sondern sind auch sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse selbst zu beeinflussen.
Wir bewegen uns vor allem auf unseren angestammten Geschäftsfeldern.	52%	12%	36%	Wir sind ständig darum bemüht, neue Geschäftsfelder zu erschließen.
<b>Anpassungsverhalten</b>	angepasst	weder/ noch	unangepasst	<b>Nicht-Anpassungsverhalten</b>
Wir versuchen mit der Konkurrenz gut auszukommen und mit ihr zusammenzuarbeiten.	47%	24%	29%	Wir verfolgen eine harte Wettbewerbsstrategie.
Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann dosieren wir den Mitteleinsatz (Investitionen, Personal, Arbeitszeit), Schritt für Schritt angepasst an den sich abzeichnenden Erfolg.	70%	8%	22%	Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann von Anfang an mit Nachdruck und hohem Mitteleinsatz.

Abb. 5: Entscheidungsstil – Proaktivität und Anpassung.

In Abbildung 5 finden sich die Ergebnisse zur Verbreitung proaktiver Verhaltensweisen. Wie sich zeigt, ist auch diese als typisch mittelständische Tugend beschriebene Verhaltensweise nicht in dem breiten Umfang anzutreffen, wie dies häufig suggeriert wird. Auch sind die mittelständischen Unternehmer eher darauf bedacht, sich den jeweiligen Kundenbedürfnissen und Marktverhältnissen anzupassen, als sie selbst nachdrücklich verändern zu wollen.

Insgesamt zeigt sich also, was die Entscheidungsstile von KMU angeht, ein durchaus heterogenes Bild. Man findet eine ganze Reihe von Unternehmen und Unternehmern, die der gängigen Vorstellung entsprechen: sie agieren intuitiv, sind risikofreudig und proaktiv. Allerdings ist dieser Typus von Unternehmen nicht in der Mehrheit. Auch setzen sich die jeweiligen Entscheidungstendenzen nur selten in Reinform durch. Vielmehr sind in den Unternehmen immer auch Gegenkräfte wirksam, die die ungehemmte Entfaltung einer bestimmten Handlungsdisposition begrenzen.

### 2.3 Führungsstruktur

Das Geschehen in einem Unternehmen sollte nicht von Rivalität und Konkurrenz, sondern von Gemeinsamkeit und Kooperation bestimmt sein. Dies gilt nicht zuletzt für das Führungsteam, dessen Zusammenarbeit nicht unerheblich zur Qualität der unternehmerischen Entscheidungen und zum Unternehmenserfolg beitragen dürfte. Bezüglich der Zusammenarbeit differenziert man zweckmäßigerweise zwischen einer sachbezogenen und einer interaktionsbezogenen Dimension. Die sachbezogene Dimension richtet sich auf die Art der Aufgabenteilung. Sie umfasst drei Kerndimensionen (vgl. zu einer ausführlichen theoretischen Erörterung Martin 1995, 2004b):

- die Verteilung der Aufgaben (findet überhaupt eine Aufgabenteilung und damit eine Spezialisierung bzw. Differenzierung statt?),
- die Autonomie, die den einzelnen Führungskräften zugestanden wird (in welchem Ausmaß dürfen und sollen die Führungskräfte eigenständig Entscheidungen treffen?),
- das Ausmaß der Regulierung (gibt es ein geordnetes – nicht notwendigerweise schriftlich fixiertes, aber ein wirksames – Verfahren, das die Zusammenarbeit der Führungskräfte regelt?).

Auch bezüglich der Führungsstruktur empfiehlt sich allerdings keine lineare, sondern eine dialektische Sichtweise. Differenzierung, Autonomie und Regulierung haben zwar normalerweise segensreiche Wirkungen, allerdings können diese Wirkungen auch „umschlagen“ und damit schädliche Folgen zeitigen. So kann Autonomie dazu führen, dass Entscheidungen nicht mehr hinterfragt und notwendige Kontrollen außer Kraft gesetzt werden. Entsprechend funktioniert Autonomie nur gemeinsam mit Ihrem Widerpart, der Einforderung von Verantwortlichkeit. Ähnlich ist die Ausdiffe-

renzierung der Führungsaufgaben nur sinnvoll, wenn auch für eine hinreichende Integration gesorgt wird. Und Regulierung darf nicht in unbeweglicher Bürokratie erstarren, sondern sollte durch Gegenkräfte ausbalanciert werden, die dafür sorgen, dass Betroffene einen Zugang zu den Entscheidungsprozessen finden können und dass die Entscheidungsfindung zwar strukturiert erfolgt aber „offen“ für bessere Einsichten bleibt.

	eher nein	teils/ teils	eher ja
<b>Autonomie</b>			
Die Führungspersonen haben in ihrem Verantwortungsbereich weit reichende Entscheidungsbefugnisse und können Entscheidungen weitgehend selbständig treffen, ohne eine Abstimmung mit anderen Personen herbeiführen zu müssen	5%	22%	73%
<b>Verantwortlichkeit</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Die Führungspersonen müssen ihre Entscheidungen in regelmäßigen Abständen gegenseitig bzw. gegenüber der Unternehmensleitung offen legen und begründen.	13%	13%	74%
<b>Differenzierung</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Die Zuständigkeiten der Führungspersonen sind klar geregelt, jede Führungsperson hat ihre ihr deutlich zugewiesene Verantwortlichkeit.	8%	11%	81%
<b>Integration</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Die Führungspersonen beraten gemeinsam ausführlich ihre Vorhaben, Strategien und Zusammenarbeit.	5%	19%	76%
<b>Regulierung</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Es existieren detaillierte Verfahrensvorschriften für die Erledigung der Führungsaufgaben und für das Vorgehen beim Treffen von Entscheidungen.	59%	19%	22%
<b>Offenheit</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Es ist im Bedarfsfall jederzeit möglich, die herrschenden Verfahrensregeln zu übergehen und so vorzugehen, wie es einem selbst angemessen erscheint.	31%	23%	46%

Abb. 6: Charakteristika des Führungsteams: Kerndimensionen.

Wie unsere Ergebnisse zeigen (vgl. Abbildung 6), findet sich in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen sowohl eine hohe Autonomie der Führungskräfte als auch eine starke Ausdifferenzierung der Aufgaben. Ebenso positiv werden das Ausmaß

der Verantwortlichkeit und der Integration beschrieben. Das Ausmaß der Regulierung ist dagegen eher gering und auch die Offenheit erreicht nicht die Werte der anderen Kerndimensionen von Führungsstrukturen.

Auf das insgesamt doch erfreuliche Bild fällt allerdings ein Schatten, wenn man die Kombination der komplementären Führungsdimensionen betrachtet. Nur etwa die Hälfte der Unternehmen (52%) berichtet nämlich über gleichermaßen hohe Autonomie und Verantwortlichkeit. Das Verhältnis von Differenzierung und Integration ist dagegen häufiger im Gleichgewicht: etwa 68% der Unternehmen haben eine gleichermaßen ausdifferenzierte und integrative Führungsstruktur. Anders ist es dagegen beim Strukturpaar Regulierung und Offenheit. Da nur sehr wenige Unternehmen überhaupt eine Regulierung vornehmen, kann die Zahl der Unternehmen, die sowohl auf Regulierung und Offenheit Wert legen, nicht sehr hoch sein (10%). Immerhin versuchen etwa 16 der 38 Unternehmen, die Verfahrensvorschriften für die gemeinsame Entscheidungsfindung besitzen, gleichzeitig einen offenen Umgang damit sicherzustellen versuchen.

<b>Partizipation</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Über wichtige Entscheidungen wird immer rechtzeitig informiert, die von einer Entscheidung Betroffenen werden in die Entscheidungen immer von Anfang an und vollständig einbezogen.	4%	24%	72%
<b>Machtgleichgewicht</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Es gibt keine großen Machtungleichgewichte, alle Führungskräfte haben gleichermaßen große Einflussmöglichkeiten zur Bestimmung der Unternehmenspolitik.	30%	15%	55%
<b>Kommunikationsklima</b>	eher nein	teils/ teils	eher ja
Das Führungsklima ist offen und angenehm, es gibt keine Barrieren, die die Kommunikation behindern oder stören.	1%	8%	91%

Abb. 7: Charakteristika des Führungsteams: Ergänzende Dimensionen.

Neben der Frage der Aufgabenteilung interessiert – wie beschrieben – die Qualität der sozialen Beziehungen im Führungsteam. Diesbezüglich ergeben sich ebenfalls recht positive Resultate (vgl. Abbildung 7). Nur ganz wenige der Befragten berichten über deutliche Defizite in der Partizipation und beim Kommunikationsklima. Ein etwas anderes Bild liefert die Frage nach der Machtverteilung. Nur etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Führungskräfte in etwa die gleichen Möglichkeiten besitzen,

auf die Unternehmungspolitik Einfluss zu nehmen. Keinen Unterschied macht dies, ob man nun kleinere oder größere Unternehmen betrachtet oder ob man es mit einem kleineren oder größeren Führungsteam zu tun hat.

## 2.4 Umweltbedingungen

Ebenso wie bei den Handlungsorientierungen findet man zur Beschreibung von Umweltgegebenheiten ein reiches Angebot an Konzepten und Klassifikationen. In unserer Studie konzentrieren wir uns auf drei Aspekte der Umwelt:

- Wie „freundlich“ oder „feindselig“ ist das Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt?
- Wie intensiv ist der Wettbewerb auf den Märkten des Unternehmens?
- Wie unabhängig ist das Unternehmen, d.h. in welchem Ausmaß kann es seine Handlungsstrategien selbst bestimmen bzw. in welchem Ausmaß muss es sich an mächtige Akteure anpassen?

Die Wettbewerbsintensität wird sehr häufig als äußerst stark erlebt, es gibt jedoch auch Unternehmen, die relativ gut abgeschirmt von unmittelbaren Wettbewerbseinflüssen agieren können (vgl. Abbildung 8). Auch was die Freundlichkeit der Umwelt angeht, finden sich recht unterschiedliche Angaben, wobei mehrheitlich über das Vorliegen einer eher feindlichen Umwelt berichtet wird. Ähnlich verhält es sich mit der Abhängigkeit. Die meisten Unternehmen empfinden ihre Handlungsfreiheiten als sehr eingeschränkt.

<b><i>Freundliche Umwelt</i></b>	freund- lich	weder/ noch	feind- selig	<b><i>Feindselige Umwelt</i></b>
Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher, es gibt keine Gefährdung für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens.	27%	23%	50%	Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher, es existieren sehr große Bedrohungen, die das Überleben und Gedeihen des Unternehmens gefährden.
Das wirtschaftliche Umfeld bietet viele Investitions- und Marktmöglichkeiten.	39%	16%	45%	Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr „stressig“, es ist sehr schwer, zu bestehen.
Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.	30%	29%	41%	Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig.
<b><i>Geringer Wettbewerb</i></b>	wenig Wett- bewerb	weder/ noch	starker Wett- bewerb	<b><i>Starker Wettbewerb</i></b>
Falsche Produkt- und Preisentscheidungen haben normalerweise nur relativ geringe Auswirkungen auf unsere Marktposition.	21%	21%	58%	Selbst kleine Fehler bei Produkt- und Preisentscheidungen ziehen erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich.
Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein eher geringer Wettbewerb.	8%	8%	84%	Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein scharfer Wettbewerb.
Unsere Absatzmärkte reagieren relativ träge auf die Wettbewerbsstrategien der Marktteilnehmer.	21%	13%	66%	Um auf unseren Absatzmärkten bestehen zu können, ist es notwendig, das Verhalten der Wettbewerber genau zu beobachten und auf deren Verhalten rasch zu reagieren.
<b><i>Geringe Abhängigkeit</i></b>	wenig ab- hängig	weder/ noch	stark ab- hängig	<b><i>Starke Abhängigkeit</i></b>
Unser Unternehmen ist in der Lage, sein wirtschaftliches Umfeld in seinem Sinne zu beeinflussen.	35%	20%	45%	Unser Unternehmen ist den Vorgängen im wirtschaftlichen Umfeld weitgehend ohnmächtig ausgeliefert.
Unser Unternehmen ist wirtschaftlich von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) weitgehend unabhängig.	18%	14%	68%	Unser Unternehmen ist wirtschaftlich stark von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) abhängig.
Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist nicht sehr eng daran geknüpft, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden auch gut geht.	35%	14%	51%	Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist stark davon abhängig, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden (z.B. einem ganz bestimmten unserer Hauptabnehmer) auch gut geht.

Abb. 8: Umweltmerkmale – Feindseligkeit, Wettbewerbsaktivität, Abhängigkeit (zu den Abstufungen siehe den Fragebogen im Anhang).

## 2.5 Entscheidungsverhalten

In einem weiteren Teil unserer Befragung ging es uns um das rationale Vorgehen in strategischen Entscheidungsprozessen. Mit „rational“ ist in diesem Zusammenhang gemeint, ob der Ablauf der Entscheidungsprozesse den Vorstellungen der normativen Entscheidungstheorie entspricht. Danach sollte den einzelnen Teilschritten (die notwendigerweise in jedem Entscheidungsprozess zu durchlaufen sind) auch die ihnen gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Als wesentliche und „nichthin-tergehbare“ Teilaktivitäten betrachten wir die Prozesse

- der Aufmerksamkeitslenkung (werden die anstehenden Probleme überhaupt erkannt, werden sie richtig eingeschätzt),
- der Entwicklung einer Problemlösung und
- der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.

Um eine möglichst genaue Beurteilung zu erhalten, wurden die Unternehmen gebeten, einen in letzter Zeit durchlaufenen und strategisch bedeutsamen Entscheidungsprozess näher zu betrachten. Es ging uns hierbei also nicht um das in dem jeweiligen Unternehmen „typische“ Entscheidungsverhalten, sondern um eine ganz konkrete Entscheidung und deren Verlauf. Der Vorteil dieser Art von Frage besteht in einer größeren Zuverlässigkeit der Angaben. Der Nachteil besteht darin, dass der beschriebene Prozess durchaus auch für das Unternehmen untypisch sein kann. Im Einzelnen wurden Investitions-, Standort-, Personal- und Marketingentscheidungen betrachtet.

Die Merkmale der von den Unternehmen angegebenen strategischen Entscheidungen sind in Abbildung 9 beschrieben. Offenbar handelt es sich in der Regel um Entscheidungen, deren Fälligkeit schon längere Zeit voraussehbar war. Dennoch entstand in nicht wenigen Fällen ein starker Handlungsdruck, der eine rasche Entscheidung notwendig machte. Die Bemühungen um eine umfassende Lösung waren fast durchweg sehr intensiv. Gleichwohl wurde in etwa jedem dritten Fall der Alternativenraum von vornherein sehr stark eingeschränkt, d.h. man suchte nur bedingt nach unkonventionellen und nicht gleich ins Auge stechenden Lösungsmöglichkeiten. Auch bezüglich der Umsetzung sind die Ergebnisse etwas zwiespältig. Einerseits wurden für die Durchsetzung der Entscheidung klare Verantwortlichkeiten definiert



(wie empirische Studien zeigen, ein wesentliches Element für den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen), andererseits wurde in nicht wenigen Unternehmen die Maßnahmenplanung gewissermaßen erst während der bereits erfolgenden Umsetzung vorangetrieben.

<b>Geringe Aufmerksamkeit</b>	gering	weder/ noch	hoch	<b>Hohe Aufmerksamkeit</b>
Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr spät erkannt.	19%	14%	67%	Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr frühzeitig erkannt.
Der Problemdruck machte es notwendig, sehr rasch zu entscheiden und zu handeln.	38%	14%	48%	Es herrschte kein Problemdruck, so dass sehr viel Zeit zur Verfügung stand, sich dem Problem zu widmen.
<b>Geringe Lösungsbemühungen</b>	gering	weder/ noch	hoch	<b>Intensive Lösungsbemühungen</b>
Es wurden von vornherein nur sehr wenige Handlungsmöglichkeiten ins Auge gefasst.	29%	15%	56%	Es wurde sehr offen über ganz unterschiedliche und auch konträre Handlungsmöglichkeiten diskutiert.
Eine ausführliche Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten fand nicht statt.	11%	9%	80%	Die Handlungsmöglichkeiten wurden sehr intensiv gegeneinander abgewogen.
<b>Geringe Umsetzungsbe- mühungen</b>	gering	weder/ noch	hoch	<b>Intensive Umsetzungsbe- mühungen</b>
Es erfolgte keine eindeutige und unmissverständliche Festlegung auf eine bestimmte Person, die für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.	18%	4%	78%	Es wurde eindeutig und unmissverständlich festgelegt, welche Person für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.
Zum Vorgehen bei der Umsetzung der Entscheidung wurden nur vorläufige Überlegungen angestellt.	31%	11%	58%	Für die Umsetzung der Entscheidung wurde ein schriftlich fixierter Handlungsplan entworfen.
Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung nicht kontrolliert.	0%	3%	97%	Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung kontrolliert.

Abb. 9: Entscheidungsverhalten – Aufmerksamkeit, Lösungsbemühungen, Umsetzung (zu den Abstufungen und Antwortverteilungen vgl. den Fragebogen im Anhang).

Insgesamt ergibt sich ein nicht unerwartetes Bild. Strategisch bedeutsame Entscheidungen werden durchaus ernst genommen. Dessen ungeachtet bergen sie rela-

tiv häufig auch ein Überraschungsmoment, der Bereich, in dem nach Lösungen gesucht wird, ist eher beschränkt und die Planung der Umsetzungsmaßnahmen wird vernachlässigt.

Bestätigt werden diese (Tendenz-) Aussagen auch durch das folgende Ergebnis: Betrachtet man die genannten Teilaktivitäten daraufhin, ob ihnen auch allen gleichermaßen die ihnen gebührende Beachtung zuteil wird, dann stellt man fest, dass dies nur in jedem dritten der von den Unternehmen beschriebenen Entscheidungsprozessen der Fall ist. Mit anderen Worten, in zwei von drei Fällen ist der Entscheidungsprozess – gemessen an den Anforderungen an den Ablauf eines „rationalen“ Entscheidungsprozesses – in der einen oder anderen Weise „unvollständig“.

## **2.6 Unternehmenserfolg**

Die Beantwortung der Frage, was eigentlich den Unternehmenserfolg ausmacht, kann man sich leicht oder schwer machen. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, sich am jeweiligen Zielsystem eines Unternehmens zu orientieren. Im Extremfall geht es dann um ein einziges Ziel (z.B. die Renditemaximierung) eines einzelnen Akteurs (z.B. des Eigentümers). Etwas komplexer ist die Angelegenheit, wenn mehrere „Teilnehmer“ (oder „Stakeholder“) mit deren jeweiligen – z.T. durchaus widersprüchlichen – Zielen zum Zuge kommen. Noch deutlich schwieriger zu bestimmen ist der Erfolg, wenn darüber hinaus Akteure berücksichtigt werden, die keine „Stimme“ haben, um ihre Interessen zu artikulieren, wie etwa kommende Generationen, bestimmte Bevölkerungsgruppen oder die „Natur“. Nun müssen wir in unserer Studie die angedeuteten Probleme in der genauen Bestimmung des Unternehmenserfolgs sicher nicht lösen. Wir wählten eine eher „pragmatische“, dessen ungeachtet aber wohl sehr robuste Vorgehensweise zur Erfassung des Unternehmenserfolgs. Hierzu baten wir die Befragten, den Erfolg ihres Unternehmens anhand von sechs Teilfragen einzuschätzen. Zum Zuge kamen dabei sowohl Fragen zum kurzfristigen als auch zum langfristigen Erfolg.

Die große Mehrheit der Unternehmen schätzt ihre Erfolgssituation als recht positiv ein. Dies gilt sowohl für die kurz- als auch die langfristige Ertragslage. Auch die strategische Position wird überwiegend als „überdurchschnittlich“ gut eingeschätzt. (vgl. Abbildung 10).

<b>Unterdurchschnittlicher Erfolg</b>	unter-durchschnittlich	durchschnittlich	über-durchschnittlich	<b>Überdurchschnittlicher Erfolg</b>
Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	4%	27%	69%	Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	9%	26%	65%	Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	15%	20%	65%	Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	1%	18%	81%	Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit schlechter als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	8%	17%	75%	Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit besser als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	2%	18%	80%	Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.

Abb. 10: Erfolgsgrößen.

### 3 Zusammenhänge

Unserer Studie liegen drei Überlegungen zugrunde. Erstens: Verhalten ist das Ergebnis von Handlungsdispositionen, Handlungssituationen und Handlungsstrukturen. Zweitens: Handlungslogik und Situationslogik laufen nicht notwendigerweise in die gleiche Richtung. Drittens: Nicht Maximierung sondern Dialektik bestimmt den Erfolg des Handelns.

Zu (1): Das strategische Verhalten eines Unternehmens wird gleichermaßen von seinen Handlungsorientierungen als auch von der jeweils gegebenen Handlungssituation bestimmt. Ebenso wichtig sind die Handlungsstrukturen, die in einem Unter-

nehmen vorzufinden sind. Als besonders bedeutsam sollte sich die Führungsstruktur erweisen.

Zu (2): Das Verhalten eines Unternehmens folgt sowohl handlungs- als auch situationslogischen Bestimmungsgründen. Die Handlungslogik ergibt sich aus der Art und Weise des Denkens und Entscheidens, die in einem Unternehmen herrscht. Die Situationslogik bestimmt sich nach den Anforderungen der jeweils gegebenen Problemsituation, mit der ein Unternehmen konfrontiert wird. Handlungslogik und Situationslogik stimmen nicht notwendigerweise überein, woraus sich wenig erfreuliche Resultate ergeben können. So ist es, wie schon weiter oben angeführt, beispielsweise nicht sehr sinnvoll, in einer feindlichen Umwelt einer starken Risikoorientierung freien Lauf zu lassen.

Zu (3): Es ist also oft nicht ertragreich, an sich durchaus wünschenswerte Eigenschaften ungebremst zur Geltung zu bringen. Oft schlägt der positive Effekt dann nämlich in sein Gegenteil um. Angewandt auf das angeführte Beispiel mit dem Risiko: sich ungezwungen auf Risiken einzulassen ist im unternehmerischen Geschäft durchaus eine Erfolg versprechende Verhaltensweise. Tatsächlich dürfte sich Risikoverhalten aber nur dann wirklich auszahlen, wenn gleichzeitig mit Bedacht und Umsicht, also im landläufigen Sinne: vorsichtig, zu Werke gegangen wird. Vorsicht wirkt gewissermaßen als korrigierende Gegenkraft zum Risikoimpuls. Ähnlich verhält es sich mit den anderen oben beschriebenen unternehmerischen Handlungsdispositionen. Sie stehen mit ihrem Gegenpart jeweils nicht in einem konkurrierenden, sondern in einem dialektischen Verhältnis. Gleiches gilt im Übrigen auch für die strukturelle Komponente, also z.B. für die Frage, wie die Führungsarbeit organisiert wird: Autonomie sollte durch Verantwortlichkeit „ausbalanciert“ werden, Differenzierung durch Integration und Regulierung durch Offenheit.

Im Wesentlichen bestätigen die empirischen Ergebnisse die angeführten Überlegungen (vgl. die summarische Übersicht in Abbildung 11). Es zeigt sich, dass die von uns untersuchten Handlungsorientierungen von großer Bedeutung für alle unsere „Ergebnisgrößen“ sind, also sowohl für die Wahl der Unternehmensstrategie als auch für die Art der Entscheidungsfindung und auch für den Unternehmenserfolg.

Unabhängige Variablen				Abhängige Variable
Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	Unternehmerische Handlungsorientierung	Günstige/ungünstige Umweltbedingungen	Ausgewogene Führungsstruktur	Ergebnisgrößen
→	→	→		Vorwärtsstrategie
→	→		→	Vollständige Entscheidungsfindung
→	→	→		Unternehmenserfolg

Abb. 11: Determinanten von Strategie, Entscheidung und Erfolg (Ergebnisse von Regressionsrechnungen).

Bezüglich der Umweltgegebenheiten (als einem wichtigen Element der Handlungsstruktur) und bezüglich der Führungsstruktur (als einem wichtigen Element der allgemeinen Organisationsstruktur) finden wir ein gegensätzliches Muster: Während sich die Führungsstruktur unmittelbar auf die Entscheidungsfindung auswirkt, aber keinen direkten Effekt auf den Unternehmenserfolg besitzt, ist es bei der Umweltsituation umgekehrt: ungünstige Umweltgegebenheiten können die Chancen, erfolgreich zu bestehen, erheblich beeinträchtigen, die Rationalität der Entscheidungsfindung wird dagegen von der Umweltsituation nicht unmittelbar berührt. Die Unternehmensgröße hat ebenfalls einige Bedeutung für unsere Ergebnisgrößen: größere Unternehmen verfolgen häufiger eine Vorwärtsstrategie, sie sorgen in stärkerem Maße für eine „vollständige“ Entscheidungsfindung und sie sind auch häufiger erfolgreich als kleinere Unternehmen.

Zu einer differenzierten Analyse sei auf den oben bereits erwähnten Bericht verwiesen (Martin, A. 2005: Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 30. Lüneburg. Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>). An dieser Stelle sei exemplarisch auf ein ausgewähltes Ergebnis eingegangen: die Wirkungsweise „dualistischer Führungsstrukturen“.

### Dualistische Führungsstrukturen

Wie oben beschrieben, stehen nicht nur „widersprüchliche“ Handlungsdispositionen in einem produktiven Spannungsverhältnis. Ähnliches gilt auch für Handlungsstruktu-

ren und damit auch Führungsstrukturen. Gute Führungsstrukturen zeichnen sich durch „Tensegrität“ aus. In Führungsstrukturen mit hoher Tensegrität kommen Kräfte zum Zuge, die gleichermaßen auf Flexibilität wie auf Stabilisierung gerichtet sind. Um diese Hypothese zu prüfen, wurden die befragten Unternehmen gebeten, ihre Führungsstrukturen näher zu beschreiben (s.o.). Die entsprechenden Fragen zielen darauf ab, die stabilisierenden und flexibilisierenden Aspekte näher einzugrenzen. Mit der „Stabilisierung“ beschäftigen sich dabei die Fragen, die sich auf Rechenschaftslegung, Verfahrensrichtigkeit und Integration richten. Die Fragen nach dem eigenen Zuständigkeitsbereich, der Autonomie der Führungskräfte und der Offenheit der Führungsstrukturen richten sich dagegen auf den Freiraum, den die Führungskräfte in ihrem Handeln haben und damit auf Möglichkeiten, den jeweils sich neu stellenden Herausforderungen mit der notwendigen Flexibilität begegnen zu können. Die Antworten zu den jeweiligen Teilfragen wurden zu den beiden Variablen „Bindung“ auf der einen und „Freiheit“ auf der anderen Seite zusammengefasst.

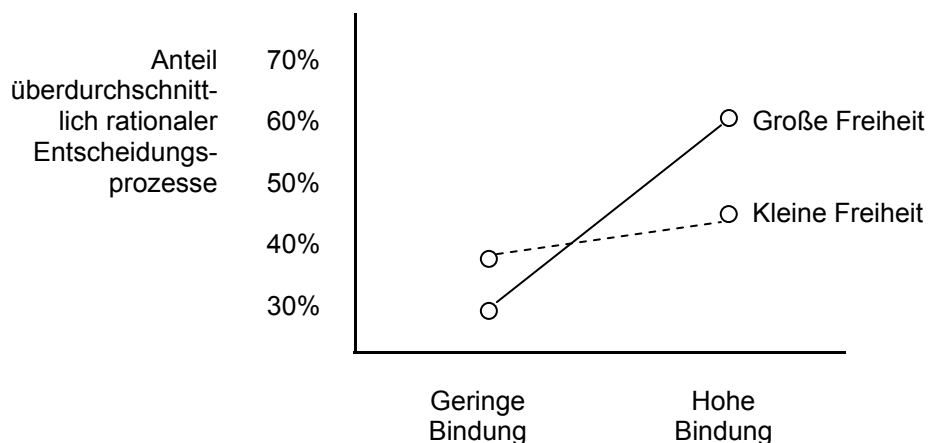


Abb. 12: Dualistische Führungsstrukturen: Auswirkungen auf die Rationalität des Entscheidungsprozesses.

Das Zusammenwirken beider Kräfte sollte dafür sorgen, dass die strategischen Entscheidungen, die von der Unternehmensführung getroffen werden, „umfänglicher“ und „sorgfältiger“ ausfallen. Die Begründung hierfür liegt in der Überlegung, dass große Freiräume den Führungskräften erlauben, ihre individuellen Begabungen zu entfalten sowie unkonventionelle und gleichzeitig informierte Auffassungen einzubringen. Die Bindungskräfte sorgen dagegen dafür, dass die Auffassungen der Führungskräfte nicht nur „nebeneinander herlaufen“, sondern miteinander konfrontiert werden. Auch sollte damit gewährleistet werden, dass es nicht bei einem unverbindlichen Gedankenaustausch bleibt, sondern dass die Beschlüsse auch gewissenhaft

umgesetzt werden. Insgesamt sollte das Zusammenwirken von Bindung und Freiheit der Entscheidungsfindung also erhebliche Rationalitätsimpulse vermitteln.

Abbildung 11 zeigt das empirische Ergebnis. Danach sorgen vor allem die Bindungskräfte dafür, dass Entscheidungsprozesse vollständig und in diesem Sinne rational ablaufen. Die größte Wirkung ergibt sich jedoch – wie vorausgesagt – dann, wenn die auf Bindung gerichteten Kräfte gleichzeitig mit einer großen Handlungsfreiheit der Führungskräfte einhergehen.

#### **4 Fazit**

Unsere Studie befasst sich mit drei für kleine und mittlere Unternehmungen typischen Handlungsorientierungen:

- Risikofreude mit ihrem Gegenpart Vorsicht,
- Proaktivität mit ihrem Gegenpart Anpassung,
- intuitives Entscheiden mit seinem Gegenpart analytisches Entscheiden.

Erfasst und beschrieben wurden außerdem drei jeweils gegensätzliche Handlungssituationen:

- Freundlichkeit bzw. Feindseligkeit der Umwelt,
- große bzw. geringe Wettbewerbsintensität,
- Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit.

Und schließlich wurde untersucht, in welchem Umfang „dualistische“ Führungsstrukturen verbreitet sind. Dualistische Führungsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Führungskräften sowohl die notwendigen Freiheitsspielräume gewähren, diese andererseits aber auch verpflichtend in die gemeinsame Willensbildung und Willensdurchsetzung einbinden. Erreicht wird dies durch die simultane Verwirklichung der folgenden einander ausbalancierenden Führungsprinzipien:

- Autonomie und Verantwortung,
- Differenzierung und Integration,
- Regulierung und Offenheit.

---

Die genannten Handlungsorientierungen, Handlungssituationen und Handlungsstrukturen sind empirisch alle gleichermaßen höchst bedeutsam. Das Zusammenwirken dieser Größen beeinflusst nachhaltig,

- die Art und Weise, wie in einem Unternehmen Entscheidungen getroffen werden und
- ob ein Unternehmen die sich ihm stellenden Herausforderungen erfolgreich besteht oder nicht.

Im Ergebnis bestätigt sich unsere theoretische Vermutung, dass Unternehmen gut daran tun,

- nicht einseitig auf ausgewählte unternehmerische Tugenden zu setzen, sondern das dialektische Verhältnis einander widerstrebender unternehmerischer Grundorientierungen zu nutzen
- und keine monolithisch ausgerichteten Führungsstrukturen zu installieren, sondern auf dualistische Führungsstrukturen zu setzen.



## **5 Anhang: Fragebogen und Grundauszählung**

Im Folgenden haben Sie die Möglichkeit, je nachdem zu welcher Antwort Sie stärker tendieren, **eine** von sieben Antwortmöglichkeiten auszuwählen. Wenn Sie z.B. etwas stärker zu einer links- als zu einer rechtsseitigen Aussage neigen, wäre das dritte Kästchen von links anzukreuzen (      ), wenn Sie dagegen voll und ganz einer auf der rechten Seite stehenden Aussage zustimmen, setzen Sie das Kreuz ganz rechts (      ).

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung der **strategischen Ausrichtung** Ihres Unternehmens. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

Wir konzentrieren uns auf die Pflege unserer bestehenden Absatzmärkte.	6,5	23,1	16,0	13,0	19,5	16,0	5,9	Wir verfolgen eine strikte Wachstumsstrategie.
Unser Unternehmen versteht sich als etabliertes, in bereits bestehenden Märkten verankertes Unternehmen.	34,5	35,1	13,7	5,9	5,9	4,1	0,6	Unser Unternehmen versteht sich als Pionierunternehmen.
Die Unternehmensrendite ist nur eines von mehreren anderen gleich wichtigen Zielen.	6,0	20,8	17,9	11,9	16,1	17,9	9,5	Im Vordergrund unserer Unternehmensstrategie steht die Unternehmensrendite.
Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil darin, dass wir speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten.	27,4	31,7	13,1	16,7	3,6	4,9	1,8	Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in möglichst niedrigen Kosten.
Wir konzentrieren uns auf bewährte Produkte, die wir kontinuierlich verbessern.	16,7	20,2	15,5	17,9	14,9	9,5	5,4	Wir bieten ständig neue, äußerst innovative Leistungen an.
Wir investieren eher wenig in Forschung und Entwicklung.	14,8	18,9	14,2	15,4	16,0	14,2	6,5	Wir investieren sehr viel in Forschung und Entwicklung.
Wir bieten eine breite Produktpalette an.	16,5	25,9	15,9	9,4	11,2	13,5	7,6	Wir konzentrieren uns auf wenige ausgesuchte Produkte.
Wir suchen Wettbewerbsvorteile durch enge Kooperation mit anderen Unternehmen.	3,6	10,7	20,2	12,5	13,1	27,4	12,5	Wir konzentrieren uns auf die eigenen Stärken.
Wir agieren auf einem regionalen Markt.	14,7	10,0	2,9	5,9	4,1	15,9	46,5	Wir verstehen uns als überregionales Unternehmen.
Wir investieren sehr viel in die Marktkommunikation.	5,3	13,0	10,7	20,1	16,0	23,7	11,2	Wir investieren eher wenig in die Marktkommunikation.
Eine wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Kunden- und Serviceorientierung.	11,1	16,0	12,3	39,5	4,9	8,6	7,4	Die wesentliche Wettbewerbsstärke unseres Unternehmens liegt in der Qualität unserer Produkte.

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **ökonomischen Umfeldes**, in dem sich Ihr Unternehmen befindet. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher, es gibt keine Gefährdung für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens.	2,4	12,4	11,8	22,5	21,3	21,3	8,3	Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher, es existieren sehr große Bedrohungen, die das Überleben und Gedeihen des Unternehmens gefährden.
Das wirtschaftliche Umfeld bietet viele Investitions- und Marktmöglichkeiten.	6,0	13,1	19,6	16,1	23,2	13,7	8,3	Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr „stressig“, es ist sehr schwer, zu bestehen.
Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.	2,4	8,9	18,5	29,2	17,9	18,5	4,8	Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig.
Falsche Produkt- und Preisentscheidungen haben normalerweise nur relativ geringe Auswirkungen auf unsere Marktposition.	0,6	8,9	11,8	21,3	29,0	23,1	5,3	Selbst kleine Fehler bei Produkt- und Preisentscheidungen ziehen erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich.
Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein eher geringer Wettbewerb.	1,2	0,6	6,5	7,7	14,2	33,7	36,1	Auf unseren Absatzmärkten herrscht ein scharfer Wettbewerb.
Unsere Absatzmärkte reagieren relativ träge auf die Wettbewerbsstrategien der Marktteilnehmer.	1,8	10,1	9,5	13,1	22,6	28,6	14,3	Um auf unseren Absatzmärkten bestehen zu können, ist es notwendig, das Verhalten der Wettbewerber genau zu beobachten und auf deren Verhalten rasch zu reagieren.
Unser Unternehmen ist den Vorgängen im wirtschaftlichen Umfeld weitgehend ohnmächtig ausgeliefert.	9,5	15,4	20,1	20,1	20,1	11,8	3,0	Unser Unternehmen ist in der Lage, sein wirtschaftliches Umfeld in seinem Sinne zu beeinflussen.
Unser Unternehmen ist wirtschaftlich stark von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) abhängig.	15,4	32,5	19,5	14,2	8,9	6,5	3,0	Unser Unternehmen ist wirtschaftlich von den anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Banken) weitgehend unabhängig.
Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist stark davon abhängig, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden (z.B. einem ganz bestimmten unserer Hauptabnehmer) auch gut geht.	5,3	29,0	16,6	13,6	12,4	14,2	8,9	Ob es unserem Unternehmen gut geht, ist nicht sehr eng daran geknüpft, ob es <u>ganz bestimmten</u> unserer Kunden auch gut geht.

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **Entscheidungsstils**, der in Ihrem Unternehmen gepflegt wird. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob eher die Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite zutrifft.

Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.	6,5	20,7	21,3	30,8	15,4	4,7	0,6	Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ hohes Risiko bergen.
Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Schritt für Schritt vorgehen.	4,2	30,4	22,6	10,7	18,5	11,3	2,4	Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir sehr rasch und umfangreich vorgehen.
Unser Marktverhalten ist durch vorsichtiges Vorgehen gekennzeichnet.	3,6	21,3	14,8	19,5	23,1	14,8	3,0	Unser Marktverhalten ist durch mutiges Vorgehen gekennzeichnet.
Bei der Planung unseres Vorgehens wird sehr stark auf die Risiken geachtet.	8,3	18,3	13,6	22,5	23,1	11,8	2,4	Bei der Planung unseres Vorgehens geht es vor allem um die Chancen.
Bei der Planung unseres Vorgehens werden immer Alternativpläne entwickelt.	5,3	20,7	23,7	26,6	11,8	8,9	3,0	Bei der Planung unseres Vorgehens werden keine Alternativpläne entwickelt.
Die Planung unseres Vorgehens umfasst auch Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.	6,5	25,4	28,4	20,7	12,4	5,3	1,2	Die Planung unseres Vorgehens umfasst keine Vorsichtsmaßnahmen für unerwartete Entwicklungen.
Bei der Einführung neuer Produkte und Konzepte folgen wir häufig der Konkurrenz.	0,6	7,7	8,9	14,3	24,4	28,0	16,1	Bei der Einführung von neuen Produkten versuchen wir immer der Konkurrenz voraus zu sein.
Wir sind sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse genau zu kennen und zu erfüllen.	22,6	27,4	14,3	10,1	10,1	10,1	5,4	Wir versuchen nicht nur die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sondern sind auch sehr stark bestrebt, die Kundenbedürfnisse selbst zu beeinflussen.
Wir bewegen uns vor allem auf unseren angestammten Geschäftsfeldern.	14,8	23,7	13,6	12,4	14,2	14,8	6,5	Wir sind ständig darum bemüht, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Wir versuchen mit der Konkurrenz gut auszukommen und mit ihr zusammenzuarbeiten.	5,3	20,1	21,9	24,3	11,2	13,0	4,1	Wir verfolgen eine harte Wettbewerbsstrategie.
Im Vordergrund unserer Produktentwicklung steht zunächst die Produktidee (Innovativität des Produktes, Qualität usw.)	3,0	5,4	6,0	14,4	25,7	31,1	14,4	Bei unserer Produktentwicklung bemühen wir uns primär darum, auf die vorhandenen Kundenbedürfnisse einzugehen.
Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann dosieren wir den Mitteleinsatz (Investitionen, Personal, Arbeitszeit), Schritt für Schritt angepasst an den sich abzeichnenden Erfolg.	10,2	35,3	24,0	8,4	12,6	7,8	1,8	Wenn wir neue Geschäftsfelder erschließen, dann von Anfang an mit Nachdruck und hohem Mitteleinsatz.
Die strategische Entscheidungsfindung wird durch keine Entscheidungsmethoden unterstützt.	13,8	24,6	19,2	19,8	13,8	6,0	3,0	Die strategische Entscheidungsfindung wird umfassend durch den Einsatz von Entscheidungsmethoden unterstützt.
Die strategische Entscheidungsfindung folgt keinem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.	19,5	33,7	18,9	10,7	5,3	8,9	3,0	Die strategische Entscheidungsfindung folgt einem bestimmten, formal festgelegten Ablaufschema.
Bei der Situationsanalyse strategischer Entscheidungen wird auf den Einsatz von Analysemethoden und Prognoseverfahren verzichtet.	21,9	30,8	18,9	11,8	7,7	7,7	1,2	Die Situationsanalyse strategischer Entscheidungen basiert auf dem Einsatz von methodisch anspruchsvollen Analysemethoden und Prognoseverfahren.
Die strategische Entscheidungsfindung stützt sich primär auf das Erfahrungswissen der Entscheider.	14,4	24,6	22,2	24,0	7,2	6,6	1,2	Die strategische Entscheidungsfindung stützt sich primär auf Daten und Fakten.
Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt sehr stark die Intuition der Entscheider.	6,0	15,5	17,9	19,6	15,5	20,8	4,8	Die strategische Entscheidungsfindung berücksichtigt primär Argumente und Gegenargumente.
Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen finden auch Gefühle und das individuelle Gespür Beachtung.	4,8	17,9	31,0	18,5	12,5	11,9	3,6	Beim Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen kommen nur Gesichtspunkte zum Tragen, die sich klar und deutlich benennen lassen.

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung **einer ganz konkreten** Entscheidung. Bitte betrachten Sie diejenige strategisch bedeutsame Entscheidung, die Sie zuletzt getroffen haben (die Umsetzung der Entscheidung sollte schon vollzogen sein).

Bitte geben Sie an, um welche Art der Entscheidung es sich bei dieser konkreten Entscheidung handelte.	31,7 Größere Investition 23,6 Einführung eines neuen Produktes 14,6 Personalentscheidung 10,2 Standortentscheidung	1,3 Kapitalerhöhung 15,3 Erschließung eines neuen Marktes (z.B. Internationalisierung) 3,8 Sonstige:.....
--	---	---

Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr spät erkannt.	1,2 6,0 11,3 13,7 21,4 24,4 22,0	Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr frühzeitig erkannt.
Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu befassen, ergab sich aus Überlegungen innerhalb des Führungskreises.	29,8 30,4 13,7 5,4 7,7 10,1 3,0	Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu befassen, wurde uns von außen aufgedrängt.
Es herrschte kein Problemdruck, so dass sehr viel Zeit zur Verfügung stand, sich dem Problem zu widmen.	10,7 19,0 17,9 13,7 17,9 14,9 6,0	Der Problemdruck machte es notwendig, sehr rasch zu entscheiden und zu handeln.
Es wurden von vornherein nur sehr wenige Handlungsmöglichkeiten ins Auge gefasst.	4,2 14,4 10,8 15,0 15,0 25,1 15,6	Es wurde sehr offen über ganz unterschiedliche und auch konträre Handlungsmöglichkeiten diskutiert.
Eine ausführliche Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten fand nicht statt.	1,8 4,8 4,8 9,0 19,2 38,3 22,2	Die Handlungsmöglichkeiten wurden sehr intensiv gegeneinander abgewogen.
In die Entscheidungsfindung wurde nur der engste Führungskreis einbezogen.	26,8 19,0 10,7 4,2 11,3 16,7 11,3	In die Entscheidungsfindung wurden (soweit wie möglich) alle von der Entscheidung Betroffenen einbezogen.
Es erfolgte keine eindeutige und unmissverständliche Festlegung auf eine bestimmte Person, die für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.	3,0 7,7 7,1 3,6 15,5 23,2 39,9	Es wurde eindeutig und unmissverständlich festgelegt, welche Person für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.
Zum Vorgehen bei der Umsetzung der Entscheidung wurden nur vorläufige Überlegungen angestellt.	4,8 11,3 14,9 11,3 19,6 19,0 19,0	Für die Umsetzung der Entscheidung wurde ein schriftlich fixierter Handlungsplan entworfen.
Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung nicht kontrolliert.	0,0 0,0 0,0 3,0 5,4 26,0 64,9	Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Geschäftsführung kontrolliert.

Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung des **Unternehmenserfolges**. Welche der jeweiligen Antworten trifft eher zu? Geben Sie bitte an, ob Sie eher zu der Aussage auf der rechten oder auf der linken Seite tendieren.

Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	0,6	0,6	2,4	27,1	28,2	25,9	15,3	Der <i>langfristige Erfolg</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	0,0	2,4	7,1	25,9	34,1	25,3	5,3	Die <i>gegenwärtige Ertragslage</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	1,2	4,1	9,5	20,1	26,0	20,7	18,3	Die <i>finanzielle Stärke</i> (Liquidität, die Fähigkeit Kapitalquellen zu erschließen) liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	0,0	0,6	0,6	18,2	25,9	42,9	11,8	Die <i>Mitarbeitermotivation</i> und das <i>Betriebsklima</i> liegen weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit schlechter als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	0,6	1,8	5,3	16,6	24,3	36,7	14,8	Die <i>strategische Position</i> des Unternehmens ist weit besser als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.
Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit unter dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.	0,0	0,0	2,4	17,6	25,3	43,5	11,2	Das <i>öffentliche Ansehen</i> des Unternehmens liegt weit über dem Durchschnitt der anderen Unternehmen der Branche.

Die folgenden Fragen richten sich auf die Zusammenarbeit der **Führungskräfte, die zum engeren Führungskreis** gehören. Zu diesem Personenkreis rechnet man üblicherweise die folgenden Personen:

- Personen, die normalerweise bei den wichtigen, das Gesamtunternehmen betreffenden Entscheidungen in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden,
- die einen eigenständigen Verantwortungsbereich haben,
- die Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter haben
- und die regelmäßig an Führungsbesprechungen teilnehmen.

### **Führungskreis**

Wie viele Personen gehören zum engeren  
Führungskreis des Unternehmens?

Median 10%

### **Führung**

Wie viele dieser Personen gehören zur  
Geschäftsführung, wie viele haben Prokura?

Geschäftsführung

Prokura

Median 4%

Median 3%



Mit den folgenden Fragen bitten wir Sie um eine Einschätzung der **Zusammenarbeit im engeren Führungskreis** Ihres Unternehmens.

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft genau zu
	1	2	3	4	5	6	7
Die Führungspersonen haben in ihrem Verantwortungsbereich weit reichende Entscheidungsbefugnisse und können Entscheidungen weitgehend selbständig treffen, ohne eine Abstimmung mit anderen Personen herbeiführen zu müssen.	0,0	1,2	4,1	21,9	20,0	39,1	13,6
Die Führungspersonen müssen ihre Entscheidungen in regelmäßigen Abständen gegenseitig bzw. gegenüber der Unternehmensleitung offen legen und begründen.	0,6	4,2	7,7	13,1	17,9	42,3	14,3
Die Zuständigkeiten der Führungspersonen sind klar geregelt, jede Führungsperson hat ihre ihr deutlich zugewiesene Verantwortlichkeit.	0,6	3,0	4,8	10,7	21,4	39,9	19,6
Die Führungspersonen beraten gemeinsam ausführlich ihre Vorhaben, Strategien und Zusammenarbeit.	1,8	0,6	2,4	13,7	19,6	41,7	20,2
Es existieren detaillierte Verfahrensvorschriften für die Erledigung der Führungsaufgaben und für das Vorgehen beim Treffen von Entscheidungen.	11,3	32,1	15,5	18,5	7,1	11,3	4,2
Es ist im Bedarfsfall jederzeit möglich, die herrschenden Verfahrensregeln zu übergehen und so vorzugehen, wie es einem selbst angemessen erscheint.	5,5	16,0	9,2	22,7	17,8	22,7	6,1
Über wichtige Entscheidungen wird immer rechtzeitig informiert, die von einer Entscheidung Betroffenen werden in die Entscheidungen immer von Anfang an und vollständig einbezogen.	0,0	1,8	2,4	20,2	23,8	41,7	10,1
Es werden alle wichtigen Managementinstrumente (z.B. Deckungsbeitragsrechnung, Kennziffern, Planungsverfahren, Entscheidungsmethoden) angewendet.	4,8	6,6	9,0	18,6	16,8	31,1	13,2
Es gibt keine großen Machtungleichgewichte, alle Führungskräfte haben gleichermaßen große Einflussmöglichkeiten zur Bestimmung der Unternehmenspolitik.	1,8	15,0	13,2	15,0	23,4	24,0	7,8
Das Führungsklima ist offen und angenehm, es gibt keine Barrieren, die die Kommunikation behindern oder stören.	0,0	0,6	0,6	8,4	18,0	47,9	24,6

Die folgenden Fragen stellen auf die **Beschäftigungsstruktur** in Ihrem Unternehmen ab.

**Mitarbeiter** (Stammebelegschaft)

Wie viele Personen sind insgesamt regelmäßig im Unternehmen beschäftigt (ohne Auszubildende, geringfügig Beschäftigte und ohne Leiharbeiter bzw. freie Mitarbeiter)?	(bis 10)=6,4 (11-20)=16,1 (21-40)=25,6 (41-60)=20,8 (61-200=24,4) (>200)=7,7
davon Vollzeitkräfte	(bis 70%)=5,9 (70-80%)=7,8 (80-90%)=16,2 (90-95%)=19,2 (>95%)=50,9
Wie viele Personen im Unternehmen haben eine abgeschlossene Hochschulausbildung?	(bis 2%)=18,6 (2-5%)=19,8 (5-10%)=26,3 (10-20%)=18,6 (>20%)=16,8
Wie viele Personen im Unternehmen haben eine abgeschlossene Berufsausbildung (Kaufleute, Facharbeiter u.Ä.)?	(bis 2%)=18,6 (2-5%)=19,8 (5-10%)=26,3 (10-20%)=18,6 (>20%)=16,8
Wie viele Personen im Unternehmen haben keine abgeschlossene Berufsausbildung?	(bis 30%)=9,9 (30-60%)=16,1 (60-70%)=13,0 (70-80%)=14,9 (>80%)=28,6

**Mitarbeiter** (Mitarbeiter in besonderen Beschäftigungsverhältnissen)

Wie viele Leiharbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?	Median 4%
Wie viele freie Mitarbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?	Median 4%
Wie viele geringfügig Beschäftigte beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?	Median 6%
Wie viele Auszubildende beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Jahresdurchschnitt)?	Median 5%
Mithelfende Familienangehörige	Median 6%
Sonstige: .....	..... Personen

## Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen

Welche Produkte/Leistungen bietet Ihr Unternehmen an?  
siehe Abbildung 42 im Anhang

---

Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Jahr: siehe Abbildung 40 im Anhang

Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?

- 66% Ja
- 34% Nein

Falls Familienunternehmen: Wer leitet Ihr Unternehmen?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- 16% Die oder der Gründerin/Gründer
- 28% Die erste Generation nach der Gründerin/dem Gründer
- 15% Die zweite Generation nach der Gründerin/dem Gründer
- 27% Spätere Generationen
- 14% Nicht-Familienangehörige

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- 2% Einzelkaufmann
- 0% GbR
- 1% OHG
- 5% KG
- 55% GmbH
- 31% GmbH & Co. KG
- 3% AG
- 2% Sonstiges

Welche Eigentumsverhältnisse sind gegeben?

- 36% Es gibt nur eine Eigentümerin/einen Eigentümer.
- 30% Es gibt eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer und einige weitere Miteigentümerinnen/Miteigentümer mit einem kleineren Anteil.
- 33% Es gibt mehrere Haupteigentümerinnen/Haupteigentümer mit jeweils ähnlichem Anteil.
- 1% Es gibt viele Eigentümerinnen/Eigentümer mit jeweils kleineren Eigentumsanteilen.
- 1% Das Unternehmen befindet sich im Streubesitz.

Falls es eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer gibt:  
Ist die Haupteigentümerin/der Haupteigentümer auch gleichzeitig Mitglied der  
Geschäftsführung?

- 73% Ja
- 27% Nein