

**Marc Gruber**

# **Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. H. J. Pleitner

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Textboxverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII

## *Teil I: Einführung und Grundlagen*

1 EINLEITUNG.....	1
<b>1.1 Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Stand der Erfolgsfaktorenforschung</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Zielsetzung der Arbeit</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Forschungsansatz</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>14</b>
2 GRUNDLAGEN UND TERMINOLOGISCHE ABGRENZUNGEN.....	16
<b>2.1 Abgrenzung und Charakterisierung des Untersuchungsobjekts</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Quantitative Abgrenzungskriterien von KMU.....	16
2.1.2 Qualitative Abgrenzungskriterien von KMU.....	21
2.1.3 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von KMU.....	25
<b>2.2 Zum Begriff „Erfolgsfaktor“</b> .....	<b>29</b>
2.2.1 Erfolg als Zielerreichung.....	30
2.2.2 Ursprüngliche Erfolgsfaktoren-Definition nach Daniel (1961) und Rockart (1979).....	33
2.2.3 Differenziertere Erfolgsfaktoren-Definition anhand des St. Galler Management-Konzepts.....	34
2.2.3.1 Normative Erfolgsfaktoren.....	38
2.2.3.2 Strategische Erfolgsfaktoren.....	38
2.2.3.3 Operative Erfolgsfaktoren.....	43
2.2.4 Gesamtzusammenhang.....	44

2.2.5 Ordnungsraster für Erfolgsfaktoren .....	45
<b>2.3 Betrachtungszeitraum.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4 Nahrungs- und Genussmittelindustrie.....</b>	<b>47</b>
<b>3 FORSCHUNGSMETHODIK UND ANALYSESTRUKTUREN.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Gängige Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 Quantitative Erfolgsfaktorenforschung .....	53
3.1.2 Qualitative Erfolgsfaktorenforschung .....	55
3.1.3 Kombination der quantitativen und qualitativen Erfolgsfaktorenforschung .....	57
3.1.4 Eignung der Forschungsmethoden für die Erforschung von Erfolgsfaktoren im Zeitablauf .....	57
<b>3.2 Qualitativer Methodenmix für die Erforschung von Erfolgsfaktoren im Zeitablauf.....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Auswertung von Sekundärdaten .....	60
3.2.2 Expertengespräche .....	61
3.2.3 Fallstudien .....	61
3.2.4 Plausibilitätsüberlegungen .....	63
3.2.5 Theoretische Erkenntnisse .....	63
3.2.6 Zusammenfassung .....	64
<b>3.3 Analysestrukturen für die systematische Erforschung von Erfolgsfaktoren im Zeitablauf.....</b>	<b>65</b>
3.3.1 Analysestruktur Unternehmensumfeld .....	66
3.3.1.1 Analysestruktur für Branchen nach Porter .....	66
3.3.1.2 Analysestruktur für das Unternehmensumfeld nach Ulrich .....	67
3.3.2 Analysestruktur für KMU.....	69
 <b><i>TEIL II: Die Erfolgsfaktoren von KMU in verschiedenen Zeitepochen</i></b> 	
<b>4 BEGINN DES 20. JAHRHUNDERTS.....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 Das Umfeld von KMU zu Beginn des 20. Jahrhunderts.....</b>	<b>72</b>
4.1.1 Das Deutsche Kaiserreich als führender Industriestandort .....	75
4.1.2 Liberalismus und „Organisierter Kapitalismus“ .....	76
4.1.3 Periode des konjunkturellen Aufschwungs und der sozialen Stabilität .....	78
4.1.4 Die Wettbewerbsverhältnisse in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie .....	79
4.1.5 Produktionsanstieg und Produktivitätswachstum im Agrarsektor .....	84
4.1.6 Die Struktur des Lebensmittelhandels .....	85
4.1.7 Veränderung der Lebensmittelnachfrage und Konsumgewohnheiten .....	89
4.1.8 Lebensmittelgesetz und Deutsches Nahrungsmittelbuch .....	92

4.1.9 Expandierendes Bankensystem.....	93
4.1.10 Automobil, Elektrizität und Fernsprechverkehr.....	93
4.1.11 Natürliche Umwelt.....	95
4.1.12 Zusammenfassende Übersicht.....	95
<b>4.2 Das Wirtschaften von KMU zu Beginn des 20. Jahrhunderts.....</b>	<b>97</b>
4.2.1 Unternehmer- Qualifikationserfordernisse und Ausbildung.....	97
4.2.2 Der Unternehmer als Patriarch.....	99
4.2.3 Führungsaufgaben und unternehmerische Vision.....	103
4.2.4 Technische Herausforderungen.....	105
4.2.5 Probleme in der Rohstoffbeschaffung.....	107
4.2.6 Produktpolitik: Qualität und Innovation.....	108
4.2.7 Absatzorientierung.....	113
4.2.8 Vertrieb durch Handlungsreisende.....	120
4.2.9 Finanzierungsbedarf.....	124
4.2.10 Zusammenfassende Übersicht.....	125
<b>5 WEIMARER REPUBLIK.....</b>	<b>128</b>
<b>5.1 Das Umfeld von KMU während der Weimarer Republik.....</b>	<b>128</b>
5.1.1 Die Ausgangslage nach Ende des Ersten Weltkriegs.....	128
5.1.2 Die Weimarer Republik - die erste deutsche Demokratie.....	128
5.1.3 Fortsetzung des sektoralen Strukturwandels.....	130
5.1.4 Hochphase des „Organisierten Kapitalismus“.....	131
5.1.5 Der Sozialstaatsgedanke in der Weimarer Republik.....	132
5.1.6 Hyperinflation, die „Goldenen Zwanziger“ und die Weltwirtschaftskrise.....	133
5.1.7 Die Wettbewerbsverhältnisse in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie.....	137
5.1.8 Vielfältige Probleme der deutschen Landwirtschaft.....	140
5.1.9 Die Struktur des Lebensmittelhandels.....	141
5.1.10 Veränderung der Lebensmittelnachfrage und Konsumgewohnheiten.....	144
5.1.11 Rasche Verbreitung der Elektrifizierung, des Radioempfangs und des Automobils.....	146
5.1.12 Ökologische Dimension.....	147
5.1.13 Zusammenfassende Übersicht.....	148
<b>5.2 Das Wirtschaften von KMU während der Weimarer Republik.....</b>	<b>150</b>
5.2.1 Umstellung von Kriegs- auf Friedenswirtschaft.....	150
5.2.2 Unternehmensführung bei Hyperinflation.....	152
5.2.3 Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise.....	157
5.2.4 Herausforderungen in der Rohstoffbeschaffung.....	159
5.2.5 Vermehrte Berücksichtigung sozialer Belange.....	160
5.2.6 Rationalisierung und umfassender Einsatz von Elektromotoren.....	162
5.2.7 „Vergeistigte“ vs. „beseelte“ Unternehmen.....	166
5.2.8 Produktpolitik: Ernährungsphysiologische Erkenntnisse und Innovationen.....	168
5.2.9 Ausbreitung der absatzorientierten Denkweise und des Markenwesens.....	171

5.2.10 Vertrieb: LKW-Einsatz und Handlungsreisende.....	176
5.2.11 Finanzierungsbedarf.....	178
5.2.12 Zusammenfassende Übersicht.....	179
<b>6 ZEIT DES „DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSWUNDERS“.....</b>	<b>183</b>
<b>6.1 Das Umfeld von KMU während des „Deutschen Wirtschaftswunders“.....</b>	<b>183</b>
6.1.1 Die Folgen des Zweiten Weltkriegs.....	183
6.1.2 Grundlegendes Wirtschaftsaufschwungs.....	185
6.1.3 „Wohlstand für Alle“.....	188
6.1.4 Integration in die Weltwirtschaft.....	189
6.1.5 Fortgesetzte Tertiarisierung der Volkswirtschaft.....	190
6.1.6 Wettbewerbsverhältnisse in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie.....	191
6.1.7 Erzeugergemeinschaften in der Landwirtschaft.....	194
6.1.8 Handelsketten und Selbstbedienung.....	195
6.1.9 Veränderung der Lebensmittelnachfrage und Konsumgewohnheiten.....	201
6.1.10 Die elektronische Datenverarbeitung und die Verbreitung des Fernsehens.....	204
6.1.11 Ökologische Dimension.....	204
6.1.12 Zusammenfassende Übersicht.....	205
<b>6.2 Das Wirtschaften von KMU während des „Deutschen Wirtschaftswunders“.....</b>	<b>206</b>
6.2.1 Unternehmensführung im Aufschwung.....	206
6.2.2 Knappheit von Arbeitskräften.....	207
6.2.3 Grosses Investitionsvolumen in der Produktion.....	210
6.2.4 Bedeutung der Produktverpackung.....	213
6.2.5 Werbung und Markenführung.....	215
6.2.6 Innovationsmöglichkeiten und Produktqualität.....	218
6.2.7 Systematische Zusammenarbeit mit dem Handel.....	221
6.2.8 Finanzierung.....	226
6.2.9 Zusammenfassende Übersicht.....	228
<b>7 ENDE DES 20. JAHRHUNDERTS.....</b>	<b>233</b>
<b>7.1 Das Umfeld am Ende des 20. Jahrhunderts.....</b>	<b>233</b>
7.1.1 Die deutsche Wiedervereinigung.....	233
7.1.2 Der Europäische Binnenmarkt.....	234
7.1.3 Rezession, Arbeitslosigkeit und Gewerkschaftspolitik.....	237
7.1.4 Tertiarisierung der deutschen Wirtschaft.....	238
7.1.5 Die Wettbewerbsverhältnisse in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie.....	240
7.1.6 Schrumpfung des Agrarsektors.....	242
7.1.7 Konzentration im Lebensmittelhandel.....	243
7.1.8 Veränderung der Lebensmittelnachfrage und der Konsumgewohnheiten.....	247
7.1.9 Ökologie und Überfluss in der Massenkonsumgesellschaft.....	252
7.1.10 Bedeutende technologische Entwicklungen: Biotechnologie und Internet.....	255

7.1.11 Zusammenfassende Übersicht.....	257
<b>7.2 Das Wirtschaften von KMU am Ende des 20. Jahrhunderts.....</b>	<b>259</b>
7.2.1 Unternehmensführung in den 90er Jahren.....	259
7.2.2 Neue Produktionsmethoden und Qualitätssicherung.....	263
7.2.3 Notwendigkeit zur Rationalisierung.....	265
7.2.4 Kürzere Produktlebenszyklen und Innovationen.....	267
7.2.5 Handelsmacht setzt Hersteller unter Druck.....	269
7.2.6 Ausweitung des Kundenstamms - Erschliessung ostdeutscher Absatzgebiete.....	275
7.2.7 Bildung von Dachmarken.....	279
7.2.8 Ökologische Sensibilisierung.....	284
7.2.9 Finanzierung.....	285
7.2.10 Zusammenfassende Übersicht.....	286

### *Teil III: Der Wandel von Erfolgsfaktoren und seine Beherrschung*

<b>8 ANALYSE DES WANDELS VON ERFOLGSFAKTOREN.....</b>	<b>290</b>
<b>8.1 Der Wandel normativer Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>290</b>
<b>8.2 Der Wandel strategischer Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>293</b>
8.2.1 Der Wandel strategischer Erfolgsfaktoren erster Stufe (strategischer Basisfaktoren).....	293
8.2.2 Der Wandel der strategischen Erfolgsfaktoren zweiter und dritter Stufe (Ressourcen & Routinen sowie Fähigkeiten & Kompetenzen).....	304
<b>8.3 Der Wandel operativer Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>312</b>
<b>8.4 Folgerungen zum Wandel von Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>314</b>
8.4.1 Die Rolle des Unternehmers und der Mitarbeiter.....	314
8.4.2 Treibende Kräfte des Wandels.....	316
8.4.3 Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Branchen.....	319
<b>9 MANAGEMENT VON ERFOLGSFAKTOREN.....</b>	<b>321</b>
<b>9.1 Konzeptionelle Grundlage.....</b>	<b>321</b>
<b>9.2 Bausteine des Managements von Erfolgsfaktoren in KMU.....</b>	<b>323</b>
9.2.1 Baustein 1: Frühaufklärungssystem.....	324
9.2.1.1 Strukturierung des Frühaufklärungssystems.....	324
9.2.1.2 Datensammlung und Szenarienbildung.....	326

9.2.2 Baustein 2: Evaluation des Wandels.....	329
9.2.2.1 Auswirkungen des Wandels auf bestehende Erfolgsfaktoren.....	330
9.2.2.2 Möglichkeiten für neue Erfolgspotentiale.....	333
9.2.3 Baustein 3: Management von Erfolgsfaktoren i.e.S.....	337
9.2.3.1 Gesamtevaluation der Erfolgsfaktoren und -potentiale.....	337
9.2.3.2 Management normativer Erfolgsfaktoren.....	341
9.2.3.3 Management strategischer Erfolgsfaktoren.....	343
9.2.3.3.1 Stärkung bestehender strategischer Erfolgsfaktoren erster Stufe.....	344
9.2.3.3.2 Erhaltung bestehender strategischer Erfolgsfaktoren erster Stufe.....	347
9.2.3.3.3 Abbau bestehender strategischer Erfolgsfaktoren erster Stufe.....	349
9.2.3.3.4 Aufbau neuer strategischer Erfolgspotentiale erster Stufe.....	351
9.2.3.3.5 MsE-Matrix.....	354
9.2.3.4 Management operativer Erfolgsfaktoren.....	356
9.2.3.5 Lern- und Veränderungsfähigkeit.....	361
9.2.3.5.1 Charakteristika der Lern- und Veränderungsfähigkeit.....	362
9.2.3.5.2 Steigerung der Lern- und Veränderungsfähigkeit.....	364
9.2.4 Baustein 4: Kontrolle der Umsetzung.....	368
9.2.5 Das Management von Erfolgsfaktoren im Überblick.....	371
<b>9.3 Implementierung des Managements von Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>373</b>

### ***Teil IV: Schlussbetrachtung***

10 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	378
LITERATURVERZEICHNIS.....	385
ANHANG I: VERZEICHNIS DER EXPERTENGESPRÄCHE.....	447
ANHANG II: INTERVIEWLEITFADEN.....	448