

**Universität Sopron**  
**Sándor Lámfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

**István Széchenyi**  
**Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften**

Die strategische Evolution der Unternehmenssphäre, Entwicklungsstufen und  
Erfolgsdimensionen

**Thesen der Dissertation**

Balázs Soós

**SOPRON**

**2018**

**Doktoratsschule:** István Széchenyi Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

**Thema der Dissertation:** Die strategische Evolution der Unternehmenssphäre, Entwicklungsstufen und Erfolgsdimensionen

**Leiterin der Doktoratsschule:** Prof. Dr. Edit Éva Kiss DSc

**Betreuer der Dissertation:** Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

.....

**Unterschrift Betreuer der Dissertation**

**Genderhinweis:** Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit der Arbeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung beider Formulierungen verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

## 1. Forschungsziele und Hypothesen

Forschungsziel der Dissertation war mit aktuellen wissenschaftlichen Theorien bzw. mit den Erkenntnissen aus einer selbst initiierten Forschung die strategische Denkweise von Unternehmen und deren Entwicklung näher zu ergründen, mögliche Zusammenhänge bzgl. individueller-, organisationaler- bzw. strategischer Faktoren aufzudecken und Implikationen aus der Praxis zu ziehen. Das Hauptaugenmerk wurde deshalb überwiegend auf solche modernen Ansätze der „*Unternehmensevolution*“ und des „*Strategischen Managements*“ gelegt, mit denen praktische Erkenntnisse aus dem „Tagesgeschäft“ überprüft werden können.

Der fachliterarische Teil enthält die zwei Hauptkapitel „*Evolution*“ und „*Strategisches Management*“. Das erste Hauptkapitel beschäftigt sich mit dem Themengebiet der *Evolution*. Hierbei wird nach *Definitionen* sowie nach *Ursachen* gesucht. Wie bereits erwähnt, ist es zweckmäßig, eine gewisse theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen. Im ersten Unterkapitel geht es um die Definition der Evolution sowie um die Vorstellung einiger Theorien von *Darwin* und *Lamarck*. Weiters werden unterschiedliche Einblicke in die Fachliteratur in Bezug auf Evolutionsökonomie und Populationsökologie gewährt, um die unterschiedlichen Blickwinkel der in der Wirtschaft ablaufenden Prozesse und die Kernelemente dieses Themengebietes zu präsentieren. Anschließend werden die Erkenntnisse über strategische Voraussicht und ein modernes Verständnis betreffend der Organisationsentwicklung anhand der vorhandenen Fachliteratur skizziert.

Die Grundlage für diese Untersuchung bildeten die Erkenntnisse aus der vorhandenen Fachliteratur. Primär stützt sich der theoretische Teil der Dissertation auf diese Erkenntnisse, wonach bestrebt wurde, im praktischen Kapitel geeignete Messinstrumente aufzugreifen und zu adaptieren.

Eine empirische Sekundär- und eine Primärforschung haben als weiterer Schritt versucht, die strategische Evolutionsstufe von Ungarn und Österreich zu bestimmen bzw. zu erheben, welche Faktoren möglicherweise die strategische Evolutionsstufe von Unternehmen der erwähnten Länder determinieren. Hierbei wurde verstärkt auf die Strategieentwicklung aus Sicht der Wahrnehmung der Arbeitnehmer eingegangen.

**Durch die empirische Untersuchung der Daten sollen folgende Hypothesen überprüft werden.**

**H1:** Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) **variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der strukturellen Zusammenhänge im Rahmen des Organisationsprofils.**

**H2:** Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) **variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der strukturellen Zusammenhänge über der Relevanz der unterschiedlichen Kompetenzen zum Erreichen des Unternehmenserfolges.**

**H3:** Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) **variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der strukturellen Zusammenhänge der untersuchten Schwerpunkte der Theorien der Disziplin Strategisches Management aus den unterschiedlichen Epochen.**

**H4:** Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) **variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der Zusammenhänge zwischen Markt-/ Produktstrategie und Evolutionsstufe.**

**H5:** Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) **variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der strukturellen Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsstrategie und Evolutionsstufe.**

**H6:** Es lassen sich **Gemeinsamkeiten mit den Standorten Ungarn und Österreich in der Wahrnehmung der untersuchten Faktoren** (Charakteristika der Organisation, Relevanz der Kompetenzen, Tätigkeiten bei der Organisationsentwicklung, Charakteristika der Strategie, zeitliche Aspekte der Planung und Evolutionsstufe der Organisation) **ableiten.**

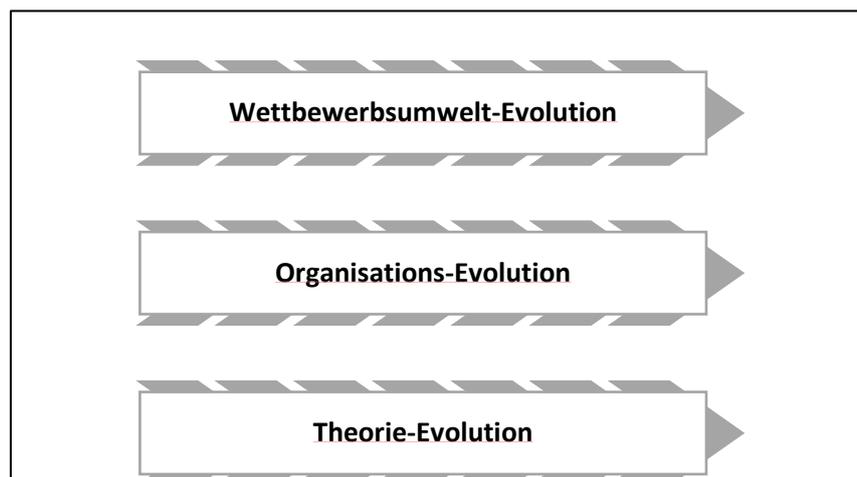
## 2. Methodik und Struktur der Forschung

In *Abbildung 1* sind die drei „Evolutionsarten“ dargestellt, die in dieser Arbeit aufgegriffen wurden.

Einerseits ist zu sagen, dass der Einfluss des *Wettbewerbsumfeldes* maßgebend für die Entwicklung der Organisationen ist. Hier können nicht allein die technologischen und prozessualen Errungenschaften als „Rahmenbedingungen“ aus der heutigen innovativen Wettbewerbssphäre, sondern auch die Bedürfnisse der Kunden und die vorausschauende Haltung von Organisationen subsumiert werden.

Andererseits haben Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven Entwicklungen durchlaufen. Wo anfangs Organisationen auf das richtige Maß an Arbeitsteilung und Motivation fokussiert waren, rückten Begriffe wie Effizienz, Effektivität, Lean-Management oder Business-Process-Reengineering in den Vordergrund. Heute können Letztere mittlerweile zu der Basisausstattung jeder Organisation gezählt werden.

Wie diverse Untersuchungen ergeben haben, durchlief bzw. durchläuft die Disziplin selbst eine Entwicklung. Die vorgestellten Evolutionskonzepte, die Bedeutung von Foresight und das Modell der modernen Organisationsentwicklung haben den Leser auf einen Abschnitt vorbereiten können, in dem es um eine Untersuchung geht, welche den derzeitigen Entwicklungsgrad von Unternehmen aus der Perspektive der Mitarbeiter erhebt und analysiert. Mit Hilfe dieser Untersuchung kann letztendlich die theoretische Entwicklung der Disziplin ebenfalls weiter angetrieben werden.



**Abbildung 1.: Untersuchte "Evolutions-Arten"**

Quelle: eigene Darstellung

Anzumerken ist, dass die meisten relativ ähnlichen Analysen in englischen und deutschsprachigen Kontexten durchgeführt wurden. Es gibt betreffend Ungarn derzeit keine vergleichbaren Untersuchungen.

Die Ausrichtung der Untersuchung auf zwei Länder, die hinsichtlich ihrer Geschichte Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede aufweisen, ermöglicht interessante Schlussfolgerungen. Diesbezüglich ist diese Art von Bestandsaufnahme lediglich auf den Augenblick bezogen. Im nächsten Schritt bietet sich an, auf die Untersuchung aufzubauen und zeitliche Vergleiche anzustellen. Weiters ist anzumerken, dass die Untersuchung eine breite Fläche an Untersuchungselementen aufweist, die hinsichtlich ihrer Zusammensetzung zu einem breiten und kohärenten Verständnis bezüglich der Wahrnehmung der Entwicklungsstufe von Organisationen beitragen kann.

Adressaten der Forschung sind Arbeitnehmer aus Ungarn und aus Österreich, die in unterschiedlichen Sektoren der Wirtschaft ein Beschäftigungsverhältnis innehaben. Ein Online-Erhebungsbogen wurde gemäß der Zielsetzungen in zwei Sprachen (Ungarisch und Deutsch) erstellt.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt nicht in der Analyse von einer homogenen Gruppe Beschäftigter eines Unternehmens, angestrebt wird, einen breiten Querschnitt aus unterschiedlichen Bereichen zu erreichen. Um eine Stichprobengröße erreichen zu können, anhand der signifikante Ergebnisse potenziell zu identifizieren sind, muss die Analyse auf mindestens 50 Probanden je Land ausgeweitet werden.

Das Ausfüllen des Fragebogens war freiwillig und anonym, es wurden keine Daten zur Identifikation der Arbeitnehmer bzw. der Unternehmen verwendet.

Anhand der erhobenen Ergebnisse des Fragebogens wurden die Daten über die Wahrnehmung der unternehmerischen Planung vonseiten der Arbeitnehmer in aggregierter Form aufbereitet. Zwecks statistischer Analyse der erhobenen Informationen wurden Excel sowie SPSS (Statistical Package for the Social Sciences V.22) verwendet.

Es erwies sich später, dass die Ergänzung der Daten aus der quantitativen Forschung mit Hilfe einer qualitativen Untersuchung für beide Länder erforderlich sei.

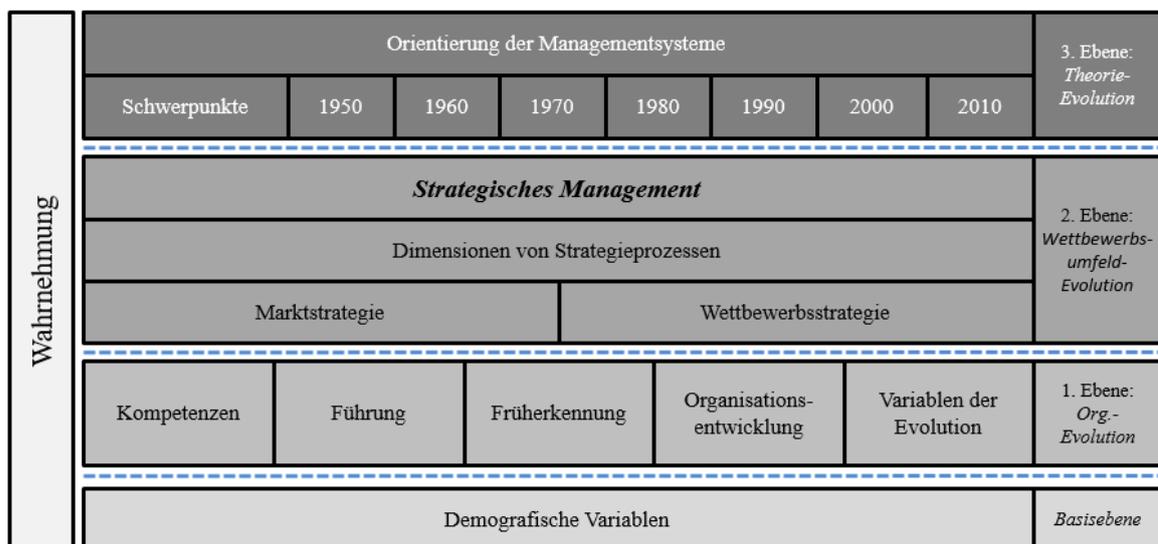
Gemäß den Forschungszielen ist die Analyse der Ergebnisse der Forschung grundsätzlich deskriptiver Art. Im ungarischen, aber auch im österreichischen Kontext wurden bisher die angenommenen Zusammenhänge – wenn überhaupt – lediglich partiell untersucht. Die Überprüfung einiger Grundannahmen auf Basis der Erkenntnisse der geschilderten Publikationen nimmt somit nicht nur einen deskriptiven, sondern auch einen exploratorischen Charakter an. In dieser Forschung wird somit angestrebt, Erhebungen durchzuführen, mit denen die bisherigen theoretischen Erkenntnisse untersucht, mögliche

kausalanalytische Zusammenhänge aufgedeckt und neue Erkenntnisse erlangt werden könnten.

In der Forschungsarbeit wird dementsprechend eine Vielzahl solcher Faktoren untersucht, die aus den fachlichen Erkenntnissen der Theorie abgeleitet werden konnten. Hierbei werden nicht nur demografische Elemente, sondern wahrgenommene Positionierung, wahrgenommene Strategieentwicklung, Marktwahrnehmung, interne Strukturen und Kompetenzen aus der Sicht der Arbeitnehmer untersucht. Aus dieser Perspektive kann die Arbeit mit der Bündelung der Sichtweisen zu einem kohärenten Verständnis der heutigen Evolutionsstufe von Unternehmen beitragen. Dies stellt eine wesentliche Weiterentwicklung dar.

Abbildung 2 stellt folgend den Rahmen der Forschung (Forschungsdesign) dar, aus welcher Perspektive die Zielgruppe zu befragen galt. Die unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen konnten auf differenzielle Fragestellungen heruntergebrochen werden.

Die Abbildung stellt das Herzstück der Forschungsarbeit dar, das gleicherweise die heutige Entwicklung der Schlüsselcharakteristika der Organisationen, des Wettbewerbsumfeldes sowie der theoretischen Erkenntnisse auf Basis der Länder Ungarn und Österreich beleuchtet. Die bisher in der Fachliteraturanalyse vorgestellten Konzepte und Theorien werden gemäß dem Aufbau der Abbildung analysiert.



**Abbildung 2.: Forschungsdesign**

Quelle: eigene Darstellung

Die Sequenz der Untersuchung der Faktoren ist in der Abbildung von unten nach oben zu betrachten. Demnach wurzelt der Ausgangspunkt (Basisebene) der Forschung in den

demografischen Variablen der betrachteten Länder bzw. der Adressaten der empirischen Erhebung. Aus dieser Sicht bildet die Untersuchung der grundsätzlichen Tendenzen der bevölkerungs- und wirtschaftlichen Entwicklung das Fundament der Forschungsarbeit.

Hier wurden zwei Forschungsschritte eingenommen, zunächst werden im Rahmen einer **Sekundärforschung** unterschiedliche Kennzahlen, Indikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Ungarn und Österreich einander gegenübergestellt und verglichen. Mit Hilfe dieser Betrachtung ist es möglich die Evolution von Unternehmen in den zwei Ländern anhand von Makrodaten aus der Eurostat Datenbank zu vergleichen, dabei war es von großem Vorteil, dass die ausgewerteten Daten auf einem gemeinsamen Nenner bereits zur Verfügung standen.

Die 1. Ebene der Forschung geht auf die Themengebiete der Kompetenzen, Führung, Voraussicht, Organisationsentwicklung und auf Variablen der Evolution ein. Diese Themengebiete werden einer tieferen Betrachtung unterzogen bzw. deren Zusammenhänge zueinander untersucht. Sinngemäß geht es hierbei stärker um die Säule der „*Organisations-Evolution*“. Im Rahmen der Primärforschung wurden die strukturellen Daten aus erster Hand, direkt von den Arbeitnehmer von Unternehmen beider Länder erhoben.

Die zweite Ebene der Forschung beleuchtet das Themengebiet des „Strategischen Managements“, dessen Prozesse sowie Markt- und Wettbewerbsstrategien der Unternehmen in Ungarn und in Österreich. Hier geht es auf der anderen Seite mehr um die Säule der „*Wettbewerbsumfeld-Evolution*“.

Gemäß dem Aufbau der Forschung erreicht auf der Ebene 3 die Forschung für Ungarn und Österreich sozusagen die nur schwer greifbare theoretische Ebene. Es handelt sich um die 3. Säule „*Theorie-Evolution*“ gemäß der skizzierten Untersuchungsarten. Auf Basis des Kapitels über „Strategisches Management“ rückt an dieser Stelle der in der jeweiligen Epoche populär gewordene Theorieschwerpunkt in den Vordergrund. Es geht dabei darum bestimmen zu können, ob in der heutigen Praxis mehr die Philosophie der rücksichtsvollen Führungsentscheidungen (der 1950-er Jahre), die der Analysemethoden und Langfristplanung bzw. der Prognosen (der 1960-er Jahre) oder die Philosophie der strategischen Analyse (der 1970-er Jahre) zur Geltung kommt. Oder ob heute die Philosophie der Branchenentwicklung und Lieferanten (1980-er Jahre) oder die der internen Ressourcen und Kernkompetenzen (1990-er Jahre), oder die der Veränderungsfähigkeiten und Innovation (2000-er Jahre) oder der Rolle des Staates, der

Wirtschaftsverbänden oder des länderübergreifenden Handelns maßgebend ist. Auf diese Weise kann aufgezeigt werden, welche Perspektive – „*Inside out*“ oder die „*Outside in*“ – sich zu behaupten scheint.

### **3. Forschungsergebnisse**

Auf Basis der fachliterarischen Zusammenfassung lässt sich festhalten, dass das „*Strategische Denken*“ bzw. die Disziplin des „*Strategische Managements*“ im Laufe der Zeit von vielen Kräften geformt wurde und dessen Entwicklung aus heutiger Sicht dynamisch angetrieben wird. Nicht allein der Wettbewerb bzw. Wirtschaft, sondern die Bestrebungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen aus unterschiedlichen Disziplinen haben den Entwicklungsverlauf geprägt. Demzufolge können auch Ansprüche der Forschung oder Ansprüche aus der Praxis unser heutiges Verständnis geformt haben. Einige Entwicklungstendenzen, wie die Evolutionstheorie aus der Biologie können ebenfalls bedingt zur Erklärung herangezogen werden.

Die im empirischen Teil der Dissertation vorgestellte Untersuchung auf Basis einer Makro- bzw. Mikroperspektive der Sekundär- und Primärdaten legt nahe, dass es hinsichtlich der betrachteten Charakteristika gewisse Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen aus den Ländern *Ungarn* und *Österreich* gibt.

Die in der Auswertung geschilderten Tendenzen weisen auf mehrere relevante Entwicklungen hin. Österreich wird fortan mit einem Bevölkerungswachstum und Ungarn mit einer sinkenden Bevölkerungszahl konfrontiert. Beide Länder müssen aus den aktuellen Tendenzen Prognosen für die Zukunft entwickeln, aus diesen Prognosen abgeleitet ist es sinnvoll, mehrere Szenarien bezüglich des möglichen Umgangs mit der kontextuellen Veränderungen zu planen. In Österreich gilt es logischerweise neue Arbeitsplätze für die wachsende Bevölkerung zu schaffen, in Ungarn empfiehlt es sich hingegen, einen effizienteren Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu ermöglichen. Beide Länder werden in puncto Aufteilung der öffentlichen Mittel mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Wie kann ein Staat auf eine relativ schnell wachsende bzw. sinkende Bevölkerungsanzahl reagieren? Wie kann es unter diesen Bedingungen die Geschäftslandschaft und die privaten Lebensbedingungen der Bevölkerung managen? Die Antwort liegt in der wirtschaftlichen Performance der Länder.

Die Forschung hat in der Analyse der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Dimensionspaaren des Organisationsprofils vielerlei Zusammenhänge hervorgebracht

**(Hypothese 1, H1).** Einerseits, wie eine Organisation von den Mitarbeitern beurteilt wird und welche Kompetenzen als erfolgskritisch für das Erreichen der Unternehmensziele betrachtet werden **(Hypothese 2, H2).** Andererseits welche Schwerpunkte, besser gesagt Philosophien aus der Disziplin „*Strategisches Management*“ die Unternehmen kennzeichnen, welche von den Probanden als relevant eingeschätzt wurden **(Hypothese 3, H3).** Eine tiefere Analyse der Organisationsentwicklung aus der von den Probanden eingenommenen Perspektive über ihre Involviertheit, über das organisationale Handeln und das Handeln ihrer Kollegen konnte ebenfalls ermöglicht werden. Die Analyse konnte unterschiedlich zuverlässige Resultate über die Strategie der Unternehmen aufzeigen, hierbei wurde u.a. die Markt-, Produkt- sowie Wettbewerbsstrategie beleuchtet **(Hypothese 4, H4).** Weiters konnte die Rolle von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft untersucht werden, allerdings ohne greifbares Ergebnis. Der Entwicklungsgrad der Unternehmen aus beiden Ländern wurde mittels einer direkten Angabe von den Probanden im Rahmen der Variable Evolutionsstufe und einer indirekten Berechnung der Mittelwerte über die Einschätzung der Probanden über „Geschäftsmodelle & Innovation“ bzw. „Veränderungen und gesellschaftliches Engagement“ ebenfalls ermittelt **Hypothese 5 (H5).** Aus den weiteren, unterschiedlichen indirekten Variablen konnten demnach tiefenstrukturelle Zusammenhänge mit unterschiedlichen Ergebnissen sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für zwei Teilstichproben identifiziert werden **(Hypothese 6, H6).** Die Ergebnisse haben in vielen Fällen die Annahmen bestätigt.

#### **4. Neue, neuartige und bereits existierende wissenschaftliche Ergebnisse**

Generell kann festgehalten werden, dass sowohl die Herangehensweise der Thematik als auch die Methodik der Forschung sehr innovativ und neuartig ist. Dies ist eine der ersten Forschungen, die derart komplexe Zusammenhänge in Bezug auf Strategien und Unternehmensentwicklung aus der Perspektive von Arbeitnehmern auf den Standorten Ungarn und Österreich nach der Wirtschafts- bzw. Eurokrise – sowohl quantitativ als auch qualitativ – untersucht haben. Hierbei konnten sowohl Unterschiede, als auch Gemeinsamkeiten trotz geografischer Nähe aufgedeckt werden. Folgende Aufzählung fasst die wichtigsten Erkenntnisse der aus den fachliterarischen Grundlagen abgeleiteten Forschungsschwerpunkte auf Basis der Forschungsfragen und Hypothesen zusammen:

- **Basisthese:** Die Bevölkerungsprognosen, Beschäftigungsentwicklung und die damit einhergehende Produktivität der Länder Österreich und Ungarn zeigen unterschiedliche Entwicklungsstufen und Entwicklungsdynamiken auf. Basierend auf diesen Ergebnissen

lassen sich unterschiedliche Nationalstrategien für die nächsten 50 Jahre ableiten. Die aktuelle Aufnahme zeigt, Österreich liegt mit absoluten Werten vorne, Ungarn zeigt jedoch große(s) Wachstumspotenzial/ -dynamik.

- **These 1.a:** In Österreich tendieren die Unternehmen dazu – laut Ergebnisse der Diagnose Organisationsprofils – ein Organisationsbild in Richtung, Identitätsentwicklung, Personenorientierung, flache Hierarchien, Dezentralisierung, Werte, Normen und Symbole mit häufigeren Strukturänderungen wiederzuspiegeln. In Ungarn scheint dieses Bild etwas mehr in Richtung Anpassung an die Umwelt, Aufgabenorientierung, Zentralisation, hierarchische Organisation, Formalisierung, Regeln und Prozeduren getrieben zu werden.
- **These 2:** Die Ergebnisse aus Ungarn über die Relevanz der unterschiedlichen Kompetenzen zum Erreichen des Unternehmenserfolges bestätigen die Annahme eines positiven Zusammenhanges zwischen „*führungs-, persönlichen- und sozialen Kompetenzen*“. Auffällig war auf dem Standort Österreich, dass im Vergleich zu den anderen Kompetenzarten (bzw. im Vergleich zu Ungarn) die „*Führungskompetenzen*“ neben den „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ am wenigsten relevant für den Unternehmenserfolg eingeschätzt wurden.
- **These 3.a:** Ein guter Zusammenhang spiegelt sich in Ungarn zwischen den Bedeutungen einzelner Faktoren für die Sicherung des Unternehmenserfolges. Zwischen der „*strategischen Analyse*“ und „*Analyseverfahren, Langfristplanung und Prognosen*“ bzw. zwischen „*Branchenentwicklung*“ und „*internen Ressourcen*“ scheint ein besonders starker Zusammenhang zu bestehen.
- **These 3.b:** Auf der österreichischen Seite beeinflusst die Bedeutung der „Rolle des Staates“ die Bedeutung der „*Branchenentwicklung*“ bzw. die Bedeutung der „*Rolle des länderübergreifenden Handels*“ beeinflusst stärker die Bedeutung der „*Rolle von Wirtschaftsverbänden*“.
- **These 4.a:** Die Marktstrategie weist unterschiedliche Züge auf, in Österreich kann erwähnt werden, dass je mehr die Probanden „*günstige Produkte als Wunsch der Konsumenten*“ wahrnehmen, desto signifikant mittelstarker scheint das Unternehmen seine „*Märkte abzubauen*“. Je höher die angegebene „*Evolutionsstufe*“ von österreichischen Unternehmen eingeschätzt wird, desto eher haben die Probanden das Gefühl, dass ihr Unternehmen „*neue Produkte auf den Markt bringen*“ will.

- **These 4.b:** Je höher die „*Evolutionsstufe*“ von ungarischem Unternehmen, desto bejahender werden Angaben gemacht, dass das jeweilige Unternehmen der Probanden „*in neue Märkte eintreten*“ will.
- **These 5.a:** Im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategie korreliert die „*Evolutionsstufe*“ in Ungarn mit dem „*Angebot an einzigartigen Produkten*“, mit der „*Produktionsangabe für die ganze Branche*“, mit der Bestrebung der „*Erhöhung der Marktanteile*“ der Unternehmen und mit dem Einfluss der Unternehmen bei der „*Gestaltung der Regeln der Branche*“.
- **These 5.b:** Auf Basis der Ergebnisse lassen sich je nach Land Unterschiede in der Wahrnehmung der Unternehmensstrategie ableiten. Der Standort Ungarn ist demnach besser über die Strategie des Unternehmens „*aufgeklärt zu sein*“ und verfolgt überwiegend eine „*reaktive Strategieformulierung*“. Die Unternehmen scheinen ein Bild zu vermitteln, dass die Strategie besser geeignet sei um „*persönliche Ziele*“ zu erreichen, als jene Unternehmen auf dem Standort Österreich.
- **These 5.c:** In Österreich ist auf eine annähernd gleichmäßige Verteilung der „*reaktiven, proaktiven und zyklischen*“ Strategieformulierungstypen zu schließen. Der Strategieentwicklungsprozess ist zudem auf Basis der österreichischen Stichprobe, vergleichsweise mit „*höheren Kosten*“ verbunden als im Vergleich zu Ungarn. Österreichische Unternehmen tendieren dazu einen höheren Wert zu erzielen bei der Angemessenheit der Strategie um „*Unternehmensziele*“ zu erreichen.
- **These 5.d:** Es besteht ein marginaler Unterschied zwischen Ungarn und Österreich in der Wahrnehmung des Entwicklungsgrades der Unternehmen, dies lässt sich sowohl mit einer direkten, als auch mit einer indirekten Erhebungsmethodik bestätigen. Parallel lässt sich **ein signifikant mittelstarker Zusammenhang zwischen der indirekt ermittelten Evolutionsvariable und der direkt angegebenen Evolutionsstufe für beide Länder bestätigen.**
- **These 6.a:** Ein mittelstarker Zusammenhang zwischen „*Identitätsentwicklung*“ und „*Strukturen verändern sich oft*“ ist charakteristisch in Österreich. Hervorzuheben ist zudem eine positive Korrelation zwischen „*öfteren Strukturänderungen*“ und der Charakteristika von „*Geschäftsmodellen und Innovation*“. „*Führung*“ hängt auf dem Standort Ungarn weiters mit der *Evolution mit Involviertheit in die Organisationsentwicklung, mit dem organisationalem Handeln, Teamverhalten* etc. ebenso zusammen.

- **These 6.b:** Es besteht ein geringfügiger Zusammenhang zwischen „Evolutionstufe“ von Unternehmen und der Relevanz von „*Führungs- und persönlichen Kompetenzen*“ auf dem Standort Ungarn. Analog konnte auch ein Zusammenhang zwischen „*Evolutionvariable*“ und Relevanz von „*fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen*“ im Hinblick auf die Bedeutung für den Unternehmenserfolg in Österreich nachgewiesen werden.
- **These 6.c:** Die Befragten aus Unternehmen in Österreich haben höhere Werte bzgl. der Variable „*In die Planung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen werde ich aktiv einbezogen*“ angegeben, als jene in Ungarn. Bei der „*fachlichen Begründung*“ erzielten die Unternehmen mit dem Standort Österreich und in der „*emotionalen Begründung*“ Unternehmen mit dem Standort Ungarn, einen höheren Durchschnittswert. In Ungarn scheinen die Unternehmen die „*Einstellungen*“ der Befragten gegenüber Veränderungen besser formen und die Befragten „*leichter für Veränderungen gewinnen*“ zu können, als das bei österreichischen Unternehmen der Fall ist. Im Hinblick auf die „*Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Kulturkreisen*“ weist Österreich einen etwas höheren Mittelwert auf.
- **These 6.d:** In Bezug auf „*Strategische Analyse*“, dem „*Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen*“ gibt es größere Unterschiede zwischen den Standorten. Die Entwicklung von Unternehmen in Ungarn hängt mit der „*Angemessenheit der Strategie*“, und der „*verständlichen Kommunikation*“ zusammen. Im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategie scheint die Evolutionstufe in Ungarn positiv mit dem Angebot an „*einzigartigen Produkten*“, mit der „*Produktionsangabe für die ganze Branche*“, mit der Bestrebung der „*Erhöhung der Marktanteile*“ der Unternehmen und mit dem Einfluss der Unternehmen bei der „*Gestaltung der Regeln für die Branche*“ zu korrelieren. Als interessant erweist sich der Zusammenhang, dass je höher die angegebene „*Evolutionstufe*“ von österreichischen Unternehmen eingeschätzt wird, desto eher haben die Probanden das Gefühl, dass ihr Unternehmen „*neue Produkte auf den Markt bringen*“ will. Auf der anderen Seite kann in Ungarn bestätigt werden, dass je höher die „*Evolutionstufe*“, desto bejahender die Aussage, dass das jeweilige Unternehmen der Probanden in „*neue Märkten eintreten*“ will. Je höher die „*Evolutionstufe*“ der Unternehmen in Österreich, desto höhere Werte waren ermittelbar in der Variable der zu „*häufigen Strategieänderung*“.
- **These 6.e:** Auf der anderen Seite ergab eine Zusammenhanganalyse zwischen der „*Relevanz von vergangenen, aktuellen, künftigen Ereignissen*“ mit

„Organisationsentwicklung“ bzw. „Evolutionsvariablen“ keine nennenswerten Ergebnisse. Dies indiziert, dass aufgrund fehlender Signifikanz kein Zusammenhang mit zeitlichen Aspekten der Planung besteht, was wiederum das Bild unterstreicht, dass die Unternehmen kaum in Zeithorizonten denken können / wollen.

- **These 7: Es besteht ein Zusammenhang zwischen direkter bzw. indirekter Erhebung der Entwicklungsgrade der Unternehmen beider Länder.** Die „Evolutionsstufe“ korreliert – laut der Gesamtstichprobe – mit der „Angemessenheit der Strategie, um Unternehmens- und persönliche Ziele zu erreichen“ und mit der Beurteilung, dass die „Strategie verständlich und gut kommuniziert“ sei.

Zusammenfassend kann in der Arbeit festgehalten werden, dass es mit Hilfe der strukturierten Aufarbeitung der Fachliteratur und der Untersuchung der Hypothesen gelungen ist:

- **eine neue Untersuchungsmethodik zu entwickeln**, die sowohl in Ungarn als auch in Österreich dazu **geeignet war die Strategie und das Entwicklungsniveau von Unternehmen zu untersuchen.**
- **mit Hilfe von Makrodaten abzuleiten, dass Ungarn und Österreich im Hinblick auf die Entwicklung der Zusammensetzung der Bevölkerung mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert wird.**
- **zu bestätigen, dass das Bild der Arbeitnehmer über die Unternehmensgefüge der zwei Länder sich voneinander unterscheidet.**
- **aufzudecken, dass das Bild über Strategien, Organisationsentwicklung bzw. Kompetenzen und über den Zusammenhang dieser Faktoren, sich im Hinblick auf die zwei Länder Großteils unterscheidet.**
- **die Entwicklungsstufe der Unternehmen der zwei Länder auf direkte und indirekte Weise zu messen und vorhandene Zusammenhänge aus Sicht der Arbeitnehmer aufzudecken.**

## 5. Kritische Würdigung

Die Grenzen der Analyse liegen nichtsdestotrotz in den vergleichsweise sehr gering ausgefallenen Stichprobengrößen, weiters handelte es sich bezüglich des Alters, der eingenommenen Position, des Wirtschaftszweigs und bezüglich des Aufgabengebietes um eine sehr heterogene Stichprobe. Die Teilstichproben konnten demnach nicht im selben Maße verglichen werden, diese Limitation der Forschung wurde bewusst in Kauf genommen. Sie hat den Vorteil, dass eine einseitige Konditionierung in den Ländern – es werden z. B. nur Personalmanager befragt – vermieden wird, somit konnte das Risiko einer einseitigen Verzerrung der erzielten Ergebnisse vermieden werden.

Die zweite Grenze der Forschung liegt aber in der öfters fehlenden Reliabilität der Fragestellungen, vor allem die Befragten aus Österreich erwiesen sich in Bezug auf die Fragestellung nicht immer als verlässlich. Weiters konnten aus den unterschiedlichen Signifikanzniveaus nicht immer Ergebnisse abgeleitet werden, Ergebnisse, wo keine Signifikanz erzielt werden konnte, wurden meistens nicht angesprochen.

Drittens ist zu erwähnen, dass der Umfang der Untersuchung sich auf eine relativ einfache zweiseitige Korrelationsanalyse nach Pearson beschränkt hat, d.h. dass eine potenzielle dritte bzw. vierte intervenierende Variable durchaus diese erwähnten Zusammenhänge beeinflussen könnte. Somit soll auch bewusst auf Ursache- bzw. Wirkungseinschränkungen hingewiesen werden, denn die Untersuchung soll lediglich den ersten Schritt bei der Untersuchung des Themengebietes darstellen. Eine tiefere Analyse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, nichtsdestotrotz bilden die erzielten Ergebnisse einen guten Ausgangspunkt für weitere Forschung.

Aufgrund der beschriebenen Grenzen war eine Ergänzung der quantitativen Untersuchung mittels einer qualitativen Untersuchung notwendig. In dieser qualitativen Untersuchung konnten die Fragestellungen der Forschung in offenerer Weise erhoben werden, da die Befragten mit praktischen Beispielen in der Lage waren, die Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung zu bestätigen oder zu hinterfragen.

In Summe erweist sich die Analyse der Daten als sehr komplex und die dahinter stehenden vergleichsweise einfacher erklärbaren theoretischen Zusammenhänge bilden den Kern der Arbeit. Hiermit könnten Führungspersönlichkeiten die Unternehmen zwecks Sicherung des Unternehmenserfolges steuern, Personalmanager würden Möglichkeiten der Beeinflussung aus den Zusammenhangsanalysen ziehen, einzelne Mitarbeiter würden lernen, welche

Absichten hinter einer organisatorischen Maßnahme einer Geschäftsstrategie stehen und würden auch verstehen, dass es zwischen den unterschiedlichen Extremen einer Fragestellung noch zahlreiche Kombinationen mit anderen Einflusskomponenten zu managen gilt.

Weiters kann schussgefolgert werden, dass es von erheblichen Bedeutung ist dass die Beteiligten einen tieferen Einblick gewinnen und lernen Vernetzt zu agieren, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können und welche Anspruchsgruppen es zu berücksichtigen gilt.

## **6. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Die Entwicklung von Organisationen ist nicht statisch, deshalb kann es nur gelingen, einen Augenblick in deren Entwicklungsgeschichte festzuhalten, wobei diese sich den stetig ändernden Umfeldbedingungen anzupassen oder diese – durch die Strategie – aktiv zu beeinflussen versuchen. Die Untersuchung ergab einen unterschiedlichen Mix an möglichen Erklärungen zu unterschiedlichen Zusammenhängen und hat eine gewisse Tendenz aufgedeckt. Für die weitere wissenschaftliche Entwicklung der Disziplin „*Strategisches Management*“ von Organisationen und der Disziplin „*Führung*“ erweist es sich daher als besonders reizvoll, Entwicklungstendenzen festzuhalten. Anhand einer kontinuierlichen Überprüfung der Variablen bzw. Zusammenhänge – je nach Land – kann eine geschichtliche Entwicklung der Unternehmen in beiden Ländern festgehalten bzw. gemonitort werden. Eine tiefere statistische Analyse der Variablen würde zudem die Resultate schärfen.

## 7. Veröffentlichungen aus dem Themenbereich der Dissertation

Soós Balázs (2013): A vezető magyarországi cégek pénzügyi helyzetének alakulása 2003 és 2012 között. *Gazdaság és Társadalom* 5. (2-3.) pp. 93-113. (ISSN 0865 7823) (DOI: 10.21637/GT.2013.2-3.06.)

Mesics Olívia – Soós Balázs (2013): Jól menedzselt változások - motivált munkavállalók In: Balázs Judit, Székely Csaba (szerk.) *A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés: tanulmánykötet: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*, Sopron, 2012. november 12. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2012.11.12 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 949-960. (ISBN:978-963-359-000-3)

Soós Balázs (2013): Emotionaler Aspekt von Change-Prozessen: Wie können Führungskräfte Widerstände beeinflussen? In: Koloszar László (szerk.) *Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán.* (Nyugat-Magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 43-55. (ISBN:978-963-334-110-0)

Soós Balázs – Székely Csaba (2015): Kompetenciaelméletek szerepe a stratégiai menedzsmentben In: Svéhlik Csaba (szerk.) *X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség.* 689 p. Konferencia helye, ideje: Mór, Magyarország, 2015.04.20 Mór: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, pp. 244-250. (ISBN:978-963-89779-4-6)

Soós Balázs (2016) *A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban.* *E-conom* 4. (2) pp. 23-32. (ISSN: 2063-644X) (DOI: 10.17836/EC.2015.2.023)

Soós Balázs (2017): Die ersten Schritte aus der Krise von führenden österreichischen Unternehmen – eine retrospektive Analyse. *Gazdaság és Társadalom* 9. (1) pp. 100-128. (ISSN: 0865 7823) (DOI: 10.21637/GT.2017.1.06.)