

UNIVERSITÄT SOPRON
SÁNDOR LÁMFALUSSY
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

ISTVÁN SZÉCHENYI
DOKTORATSSCHULE DER WIRTSCHAFTS- UND
ORGANISATIONSWISSENSCHAFTEN
PROGRAM FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND MANAGEMENT

**Die strategische Evolution der Unternehmenssphäre, Entwicklungsstufen und
Erfolgsdimensionen**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (PhD)

Verfasser:
Balázs Soós

Doktorvater:
Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

**SOPRON
2018**

**DIE STRATEGISCHE EVOLUTION DER UNTERNEHMENSSPHÄRE,
ENTWICKLUNGSSTUFEN UND ERFOLGSDIMENSIONEN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

Soós Balázs

Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Témavezető: Prof. Em. Dr. Székely Csaba DSc

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javasolt: igen / nem _____
témavezető(k) aláírása

A komplex vizsga időpontja: 20____ év _____ hónap _____ nap

A komplex vizsga eredménye _____ %

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen /nem)

1. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____
(aláírás)

2. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____
(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: _____ %

Kelt, Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: _____

az EDHT elnöke

Deutschsprachiges Abstrakt

Die heutige Unternehmenssphäre ist durch die Notwendigkeit ständiger Anpassung an Anforderungen des Wettbewerbs gekennzeichnet. Das Ziel der folgenden Untersuchung liegt in der Überprüfung verschiedener Überlegungen über Evolution (Entwicklung) und Strategien von Unternehmen aus Ungarn und Österreich. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen das Vorliegen mehrerer Zusammenhänge. Auf Basis der Auswertung konnten viele signifikante Resultate erzielt werden. Erwähnt werden können hier die Korrelationen zwischen den Variablen einer künstlich erzeugten Evolutionsvariable und der von den Befragten direkt angegebenen Evolutionsstufe oder die Korrelation zwischen der Angemessenheit einer Strategie zur Erreichung von Unternehmenszielen und der Evolutionsstufe. Hervorgehoben werden soll, dass eine tiefgehende Analyse spezifische Korrelationen bezogen auf Ungarn und Österreich aufdecken konnte. Hinsichtlich beider Länder konnten sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Analyse der Daten festgestellt werden.

Magyar nyelvű absztrakt

A mai vállalati szféra egyik fő jellemzője a verseny követelményeihez történő folyamatos alkalmazkodás szükségessége. A következő vizsgálat célja a különböző vállalati evolúciós (fejlődési) és stratégiai elméletek elemzése Magyarországon és Ausztriában. Az elemzés eredményei igazolják a különböző összefüggéseket. Az értékelés alapján több szignifikáns eredményt sikerült felmutatni. Ezzel kapcsolatban megemlíthető a mesterségesen létrehozott evolúciósváltozó és a megkérdezettek által direkt módon megadott evolúciós fok változója közötti korreláció, és a vállalati célok elérése érdekében alkalmazott stratégia alkalmassági változója és az evolúciós fok változói közötti korreláció. Továbbá megemlíthető, hogy a Magyarországra és Ausztriára vonatkozó mélyelemzés specifikus korrelációkat fedezett fel. A két ország tekintetében egyaránt sikerült közös vonásokat és eltéréseket is felfedni az adatok elemzése során.

English abstract

One of the key features of today's business sector is the need to continuously adapt to the requirements of competition. The subject of the following study is to analyse various corporate evolutionary (developmental) and strategic theories in Hungary and Austria. The results of the study prove the various correlations. A number of significant results were shown on the basis of the assessment. In relation to the above, it worth mentioning the correlation between the artificially created evolutionary variable and the variable of the evolutionary stage directly provided by the respondents, and the correlation between the strategic suitability variable used to achieve company goals and the variables of the evolutionary stage. It should also be noted that the deep analysis pertaining to Hungary and Austria uncovered specific correlations. The analysis of the data was able to uncover both similarities and deviations between the two countries.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1. ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSTHEMATIK	1
1.1. Problematik und Ausgangslage	1
1.2. Forschungsfragen und –ziele	3
1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit	5
2. FACHLITERATURANALYSE	8
2.1. Evolution von Organisationen	8
2.1.1. Definitionen von Evolution	9
2.1.2. Weitere wissenschaftliche Beiträge.....	15
2.1.3. Foresight.....	15
2.1.4. MOEW – Modell.....	17
2.1.5. Die Rolle der Ungewissheit.....	23
2.1.6. Zwischenfazit	23
2.2. Strategisches Management	25
2.2.1. Definitionen und die Geschichte der Strategie	25
2.2.2. Strategischer Modellrahmen von Unternehmen	33
2.2.3. Ebenen der Strategiefindung	41
2.2.4. Evolution der Planung vs. Evolution von Strategien.....	44
2.2.5. Strategie und ihre Beziehung zum Geschäftsmodell.....	47
2.2.6. Kompetenzen und Erfolg.....	48
3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	50
3.1. Untersuchungsdesign.....	50
3.2. Forschungsdesign	53
3.3. Ergebnis und Auswertungsdesign	61
3.3.1. Sekundärforschung.....	62
3.3.2. Primärforschung – Deskriptive Analyse	72
3.3.3. Primärforschung – Korrelationsanalyse ausgewählter Items	97
3.3.4. Primärforschung – Tiefenanalyse.....	101
3.4. Abschließende Beantwortung der Forschungsfragen / Hypothesen.....	128
3.5. Grenzen der Forschung und Handlungsempfehlungen	132
3.6. Neue, neuartige und bereits existierende wissenschaftliche Ergebnisse	133
4. FAZIT	138
4.1. Zielerreichung	138
4.2. Folgerungen – Perspektiven – Vorschläge	139
ZUSAMMENFASSUNG	140

ÖSSZEFOGLALÓ	142
SUMMARY	144
VERWENDETE LITERATUR	146
ANLAGE	I
<i>Anlage A.:</i>	<i>II</i>
<i>Anlage B.:</i>	<i>XXI</i>
<i>Anlage C.:</i>	<i>XXVI</i>
<i>Anlage D.:</i>	<i>XXXIII</i>
Deskriptive Statistik auf Basis der Gesamtstichprobe.....	XXXIII
Korrelationstabelle Profil und Kompetenzen	XXXIX
Korrelationstabelle Profil und indirekte Variablen	XLV
Korrelationstabelle der Kompetenzen und indirekt ermittelten Variablen.....	XLVII
Korrelationstabelle der Schwerpunkte und indirekt ermittelten Variablen	XLIX
Korrelationstabelle der indirekt ermittelten Variablen und der Rolle von Zeit.....	LIII
Korrelationstabelle indirekt ermittelte Variablen und Evolutionsstufe	LVII
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Voraussicht	LVIII
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Wettbewerbsstrategie	LIX
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Marktstrategie	LX
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Strategie	LXI
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Führung.....	LXI
Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Kompetenzen	LXII
Korrelationstabelle Führung und Schwerpunkte	LXIII
Korrelationstabelle Führung und indirekte Variablen	LXVI
Differenzen signifikanter Korrelationsstärken indirekt errechneter Variablen und direkter Evolutionsstufe (zw. den Standorten).....	LXVIII
Korrelationstabelle indirekte Variablen untereinander.....	LXIX

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.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Methodik und Aufbau der Arbeit	6
Tabelle 2: Entwicklung von Managementkonzeptionen nach Ansoff	27
Tabelle 3: Unterschiede zwischen Strategien und Geschäftsmodellen	47
Tabelle 4: Charakteristische Schwerpunkte / Philosophie	61
Tabelle 5: Geschlechter	74
Tabelle 6: Art der Beschäftigung	78
Tabelle 7: Anzahl der Befragten die die Strategie ihres Unternehmens kennen	84
Tabelle 8: Anzahl der Befragten Kenntniss über Prozess der Strategiefindung im Unternehmen	84
Tabelle 9: Bewertungsskala der Korrelationsstärken in der empirischen Primärforschung ..	98
Tabelle 10: Korrelationstabelle I.	104
Tabelle 11: Korrelationstabelle II.	108
Tabelle 12: Korrelationstabelle III.	118
Tabelle 13: Korrelationstabelle Kompetenzen (differenziert nach Ländern)	120
Tabelle 14: Korrelationstabelle IV.	126
Tabelle 15: Korrelationstabelle indirekt ermittelte Variablen und Evolutionsstufe	127
Tabelle 16: Beantwortung der Hypothesen	130
Tabelle 17: Fragestellungen zur Erhebung der Dimensionen von Strategieprozessen	XXI
Tabelle 18: Fragestellungen zur Erhebung der Positionierung der strategischen Geschäftsfelder	XXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kernthemen der Evolutionstheorien	13
Abbildung 2: Theorie- und Handlungsorientierung	24
Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Strategischen Managements	28
Abbildung 4: Strategischer Kontext von Unternehmen	35
Abbildung 5: Betrachtungsebenen	36
Abbildung 6: Untersuchte "Evolutions-Arten"	51
Abbildung 7: Forschungsdesign	54
Abbildung 8: Bevölkerung am 1. Januar (in Personen)	62
Abbildung 9: Reale Arbeitsproduktivität je Beschäftigten - jährliche Daten, Index, 2010=100	63
Abbildung 10: Erwerbstätigenquote nach Altersgruppe 20-64 in %	65
Abbildung 11: In Haushalten mit sehr niedriger Erwerbstätigkeit lebende Personen in Tausend Personen	66
Abbildung 12: Bruttoinlandsprodukt, Veränderung in Prozent	66
Abbildung 13: Bruttoinlandsaufwendungen für FuE (GERD) in % des BIP	67
Abbildung 14: Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoendenergieverbrauch in %	68
Abbildung 15: Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen	69
Abbildung 16: Zahl der Unternehmensgründungen	70
Abbildung 17: Zahl der Unternehmensschließungen	70
Abbildung 18: Volumen der geleisteten Arbeit in Prozent	71
Abbildung 19: Produktionsvolumenindex in Prozent	71
Abbildung 20: Generelle Statistik	75
Abbildung 21: Ausbildung	75

Abbildung 22: Wirtschaftszweig.....	76
Abbildung 23: Position.....	77
Abbildung 24: Erfahrung	78
Abbildung 25: Aufgabengebiet.....	79
Abbildung 26: Organisationsprofile von Unternehmen mit den Standorten Ungarn und Österreich.....	80
Abbildung 27: Mittelwerte Kompetenzen und Unternehmenserfolg	81
Abbildung 28: Mittelwerte Rolle der Zeit	82
Abbildung 29: Voraussicht	83
Abbildung 30: Art der Strategieformulierung.....	85
Abbildung 31: Strategiearten (Mehrfachauswahl).....	87
Abbildung 32: Mittelwerte Strategie und Ziele	89
Abbildung 33: Organisationsentwicklung & Involvierung I.....	90
Abbildung 34: Organisationsentwicklung & Involvierung II.	91
Abbildung 35: Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit.....	92
Abbildung 36: Veränderungen & gesellschaftliches Engagement	94
Abbildung 37: Mittelwerte Philosophie I.	96
Abbildung 38: Mittelwerte Philosophie II.....	96
Abbildung 39: Evolutionsvariable	102
Abbildung 40: Evolutionsstufe	111
Abbildung 41: Bevölkerungsprognosen	XXVI
Abbildung 42: Bruttoinlandsprodukt, Veränderung in Prozent (Prozentveränderung $q/q-1$ (SCA)).....	XXVII
Abbildung 43: Bruttoinlandsprodukt, jeweilige Preise (Millionen EUR - Saison- und kalenderbereinigte Daten)	XXVII
Abbildung 44: Bildungsabschluss im Tertiärbereich der Altersgruppe der 30-34-Jährigen	XXVIII
Abbildung 45: Bildungsabschluss im Tertiärbereich nach Geschlecht (Männer), Altersgruppe der 30-34-Jährigen	XXVIII
Abbildung 46: Bildungsabschluss im Tertiärbereich nach Geschlecht (Frauen), Altersgruppe der 30-34-Jährigen	XXIX
Abbildung 47: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen(Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen)	XXIX
Abbildung 48: Unternehmensfluktuation	XXX
Abbildung 49: Umsatzindex	XXX
Abbildung 50: Gesamtinvestitionen in % des BIP	XXXI
Abbildung 51: Unternehmensinvestitionen in % des BIP	XXXI
Abbildung 52: Staatsinvestitionen in % des BIP	XXXII
Abbildung 53: Altersverteilung.....	XXXII

Abkürzungsverzeichnis:

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
FuE	Forschung und Entwicklung
GE	Geschäftseinheit
ggü.	gegenüber
GM	Geschäftsmodell
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R	in der Regel
MA	Mitarbeiter
o. V.	ohne Verfasser
PE	Personalentwicklung
RBV	Ressource Based View
S.	Seite
SM	Strategisches Management
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1. ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSTHEMATIK

1.1. Problematik und Ausgangslage

Die Dreh- und Angelpunkte bzw. die größten Herausforderungen der heutigen Unternehmenssphäre sind die Realisierung des Aufbaus von Empfänglichkeit gegenüber Veränderungen (Frahm & Brown, 2007) und des Aufbaus von Kompetenzen (Pringle, Young & Chambers, 2006; Downey, 2006; Heilmann, 2007). Die Globalisierung, die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden, die durch die Entwicklung der IT-Infrastruktur entstehenden, sich schnell verbreitenden Erfindungen und Prozesse bzw. der Wunsch nach Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit laden große Lasten auf die Schultern der Leader von Organisationen. Abgeleitet werden kann, dass in einer sich permanent verändernden Welt, Organisationen sich ebenfalls immer wieder neu erfinden müssen.

Der Wissenschaftler Valle (2002, S. 223.) weist mit Nachdruck darauf hin, dass die organisationale Evolution durch einen Prozess der Adaption zur Umweltevolution gelenkt wird. Laut den Evolutionstheorien sind an dieser Stelle drei Elemente heranzuziehen: Variation, Selektion, Retention oder Vererbung (Campbell, 1969 zitiert nach Valle, 2002). Parallel dazu weist auch Hodgson (2011, S. 7.) auf die Relevanz der darwinistischen Prinzipien der Variation, Selektion und Replikation hin. Die Problematik, die in der folgenden Dissertation aufgegriffen wird, liegt darin, dass bisher nur wenige Arbeiten das Gerüst der modernen Organisationsentwicklung im Rahmen von aktuellen empirischen Ergebnissen erklärt haben. Das bereits vorliegende Material wurde auch nur selten in tiefer gehende Verbindung miteinander gebracht. In dieser Arbeit sollen auf Basis der klassischen Theorien auch die relativ neusten Modelle bzw. praktischen Erkenntnisse der Themengebiete der Strategie und der Organisationsentwicklung anhand der Werke von Kaune (2010), Meyer (2009), Müller-Stewens & Lechner (2011) und Wagner (2014) bzw. der Artikel von Valle (2002) und Ghorbanhosseini (2013) kurz dargestellt werden.

In der bereits erwähnten, sich ständig ändernden Umwelt, ändert sich auch die Komplexität von Unternehmensstrategien (Kappelhoff, 2001, S. 11). Der Begriff „Strategie“ taucht in Unternehmensberichten der 60-er Jahre nur selten auf, heute hingegen ist der Begriff nicht wegzudenken (Polowczyk, 2012, S. 81.).

Aufgrund der dynamischen Veränderungen wird das, was unter Strategie verstanden wird – also die Begriffsbestimmung der Strategie –, inflationär gehandhabt (Silberberger, 2003, S.

125.). Obwohl der Terminus auf eine langfristige Sichtweise hindeutet, werden konkrete Strategien gemäß den Veränderungen in der Umwelt immer häufiger neu definiert.

Andererseits können Strategien bzw. die strategische Denkweise auch eine Art Evolution durchlaufen. In der Vergangenheit haben schon mehrere Wissenschaftler (Porter: Five Forces, Penrose: Ressourcen, Prahalad – Hamel: Kernkompetenzen; Brown – Eisenhardt: Competing on the Edge Model [zusammengefasst von Kasper & Mühlbacher 2009]) mehrere Fokuswechsel bzgl. der Strategiemodelle beleuchtet, worauf später noch ausführlicher eingegangen wird.

In der heutigen turbulenten Zeit geraten mehrere Faktoren in den Mittelpunkt der strategischen Planung, diesbezüglich können nur wenige Studien identifiziert werden, die sich auf den zentraleuropäischen Kontext beziehen. Bei Proquest ist unter dem Stichwort „*Strategic Thinking*“ seit 2011 insgesamt eine abnehmende Zahl an Publikationen festzustellen¹. Auch unter dem Stichwort „*Strategic Evolution*“ kann seit 2011 eine sinkende Zahl an Publikationen registriert werden¹. Die wenigen identifizierten Arbeiten stammen zudem aus unterschiedlichen Kulturen und beziehen sich auf unterschiedliche Epochen und Theorieschwerpunkte (China: He (2012), Neuseeland: Singer (1997), Großbritannien: Maddox, Anthony & Wheatley (1987)). In der Form wurden bisher keine umfassenden Studien über die Lage in Österreich und Ungarn durchgeführt, die den Grad der strategischen Evolution von Unternehmen untersuchen konnten. Eine Suche nach den Wörtern „*Strategic Evolution*“ und „*Hungary*“ in der Proquest-Datenbank zeigt keine Ergebnisse². Die Relevanz der Ergründung der Problematik kann auch durch die Idee eines erneuten strategischen Fokuswechsels untermauert werden, die während bzw. nach Krisenzeiten auftreten könnte. Geschäftsintelligenz, organisationales Lernen – in der Hinsicht auch Life-Long-Learning –, die Marktorientierung und strategische Flexibilität (Grewal & Tansuhaj, 2001) könnten in der Lage sein, die Entscheidungsfindung zu beeinflussen, um neue Krisen – die den alten ähneln – effektiver handzuhaben oder zu vermeiden.

Die vorliegende Forschungsarbeit soll entsprechend einen Beitrag leisten, einer der erwähnten Forschungslücken zu schließen, indem der Grad der strategischen Evolution von Unternehmen in Österreich und Ungarn versucht wird zu diagnostizieren.

¹ Anhand der Anzahl der Treffer am 18.11.2013

² Anzahl der Treffer 0, am 18.11.2013

1.2. Forschungsfragen und –ziele

Organisationsentwicklung ist kein einfaches Unterfangen, es kann aber sein, dass Führungskräfte auch auf ihr Glück angewiesen sind, zur richtigen Zeit am richtigen Ort bzw. im richtigen Maße, Impulse für Veränderungsprojekte zu setzen.

Ziel dieser Dissertation ist es, 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 wird deshalb überwiegend auf solche modernen Ansätze der „Unternehmensevolution“ und des „Strategischen Managements“ gelegt, mit denen praktische Erkenntnisse aus dem „Tagesgeschäft“ überprüft werden können.

Strategische Entscheidungen können zudem die Geschäftsmodelle der Unternehmen maßgeblich prägen, unter diesen sind nicht nur Organigramme und Hierarchien zu verstehen. Ein Geschäftsmodell ist viel breiter gefächert, es besteht aus der Ertragsmechanik, Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten und der Produkt- Marktkombination (Knyphausen-Aufseß & Meinhardt 2002). Diese Elemente tragen dazu bei, dass die Geschäftsidee einen solchen Nutzen aus der Perspektive der Konsumenten generiert, dass das Überleben der Unternehmen gesichert wird. Letztendlich wird somit Wettbewerbsfähigkeit generiert, dies ist die Aufgabe jeder Führungskraft. In diesem Kontext ist die Aufgabe der strategischen Entscheidungsfindung die Sicherung der Stabilität und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen.

Diesbezüglich wäre es von praktischem Nutzen, wenn untersucht werden könnte, wie die Entwicklungsstufen von Unternehmen – im mitteleuropäischen Kontext – aussehen. Aufgrund der Ergebnisse lassen sich unter Umständen Geschäftsmodelle bewerten, möglicherweise könnten sogar kausale Zusammenhänge entdeckt werden.

Folgende Forschungsfragen sollen in dieser Dissertation beantwortet werden:

1. *Wie hat sich das strategische Denken bzw. strategische Management in der Wissenschaft entwickelt? Welche Erkenntnisse können aus der bisherigen Theorieentwicklung gezogen werden?*

2. *Können hinsichtlich der Entwicklungstendenzen möglicherweise Modelle aus anderen Disziplinen in den Wirtschaftswissenschaften verwendet werden?*
3. *Wie sieht die strategische Evolutions-/ Entwicklungsstufe von ungarischen und österreichischen Firmen aus? Mit welchen neuen Herausforderungen müssen Ungarn und Österreich rechnen? Welche Faktoren determinieren die strategische Evolutionsstufe von Unternehmen? Können bestimmte Parallelen identifiziert werden, obwohl die benachbarten Staaten unterschiedliche wirtschaftliche Gegebenheiten aufweisen?*
4. *Wie wird die Strategieentwicklung von Unternehmen aus der Perspektive von den Mitarbeitern wahrgenommen? Gibt es Variablen, die diese Wahrnehmungen determinieren?*

Die ersten beiden Punkte ließen sich mit einer entsprechenden Literaturanalyse ergründen, diese wird im Kapitel Fachliteraturanalyse bewerkstelligt. Primär stützt sich der theoretische Teil der Dissertation auf diese Erkenntnisse, wonach bestrebt wird, im praktischen Kapitel geeignete Messinstrumente aufzugreifen und zu adaptieren.

Das Beantworten der Fragestellungen 3 und 4 erfordert eine empirische Feld-Analyse – im Rahmen einer Sekundär- bzw. Primärforschung – der ungarischen und der österreichischen Unternehmenslandschaft bzw. eine tiefgehende Betrachtung der strategischen Entwicklungsstufen der Unternehmen der zwei Länder. Grundlage für diese Untersuchung bilden zunächst die Erkenntnisse aus der vorhandenen Fachliteratur.

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.**

1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptkapitel. Eine einheitliche, logisch aufgebaute Darstellung der Themenfelder der Dissertation ist in der ersten Tabelle (*siehe Seite 6.*) dargestellt.

Der fachliterarische Teil enthält die zwei Hauptkapitel „*Evolution*“ (Kapitel 2.1.) und „*Strategisches Management*“ (Kapitel 2.2.). Das erste Hauptkapitel beschäftigt sich mit dem Themengebiet der *Evolution*. Hierbei wird nach *Definitionen* sowie nach *Ursachen* gesucht. Wie bereits im vorigen Abschnitt beschrieben wurde, ist es zweckmäßig, eine fundierte theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen. Im ersten Unterkapitel geht es um die Definition der Evolution sowie um die Vorstellung einiger Theorien auf Basis des Werkes von *Brösel, Keuper & Wölbling* (2007) über *Darwin* (1859) und *Lamarck* (1809, 1990). Weiters werden unterschiedliche Einblicke in die Fachliteratur in Bezug auf Evolutionsökonomie und Populationsökologie anhand *Valle* (2002) und *Müller-Stewens & Lechner* (2011) gewährt, um die unterschiedlichen Blickwinkel der in der Wirtschaft ablaufenden Prozesse und die Kernelemente dieses Themengebietes zu skizzieren. Anschließend werden die Erkenntnisse über strategische Voraussicht und ein modernes Verständnis betreffend der Organisationsentwicklung anhand der vorhandenen Fachliteratur von *Kaune* (2010) erläutert.

Tabelle 1: Methodik und Aufbau der Arbeit

Forschungsziele und Hypothesen	
Fachliterarisches Wissen	
Evolutionstheorie	Strategisches Management
▪ Definitionen von Evolution ▪ Wissenschaftliche Beiträge ▪ Strategischer Foresight ▪ MOEW – Modell ▪ Ungewissheit	▪ Definitionen und die Geschichte der Strategie ▪ Strategischer Modellrahmen ▪ Ebenen der Strategiefindung ▪ Planung vs. Strategie ▪ Kompetenzen und Erfolg
Empirische Untersuchung	
Sekundärforschung	Primärforschung
Bevölkerungsstruktur	Organisationsprofil
Arbeitsproduktivität	Organisationsentwicklung
Erwerbstätigenquote	Führung
Bruttoinlandsprodukt	Strategie
Bruttoinlandsaufwendungen für FuE	Kompetenzen
Erneuerbare Energien	Voraussicht
Aktiven Unternehmen	Evolution
Unternehmensgründungen & -schließungen	
Produktionsvolumenindex	Philosophie
Wie sieht die strategische Evolutionsstufe von ungarischen und österreichischen Unternehmen aus?	
Überprüfung der Hypothesen	
Ableitung von neuen Erkenntnissen	

Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Unterkapitel (*Kapitel 2.2.1.*) des zweiten Hauptkapitels geht es um die Definition von „*Strategischem Management*“, wobei dessen Entwicklungsgeschichte im Zentrum steht. Darauf aufbauend werden die externe Umwelt sowie die internen Ressourcen des Unternehmens vorgestellt und auch integriert betrachtet.

In dem Abschnitt werden zwei Aspekte im Hinblick auf strategisches Management geschildert, hier geht es um eine interne unternehmensbezogene Perspektive und eine

externe umweltbezogene Perspektive. Diesbezüglich werden mehrere Tools aus dem Repertoire des „*Strategischen Managements*“ vorgestellt, mit denen beide Kontexte untersucht werden können. An dritter Stelle sollen die unterschiedlichen Ebenen der Strategiefindung bzw. mögliche Philosophien von Planungsprozessen betrachtet werden, damit ein ganzheitliches Verständnis über die Tragweite von Entscheidungen in diesem Bereich erreicht werden kann. Schließlich dienen die letzten zwei Unterkapitel des übergeordneten Themas „*Strategisches Management*“ mit den Ausführungen über Strategie und ihrem Bezug zum Geschäftsmodell und über die Rolle von Kompetenzen bei der Sicherung des Unternehmenserfolges der Vervollständigung der in dieser Arbeit als wichtig erachteten Komponenten, die es im empirischen Abschnitt zu untersuchen gilt.

Im Zusammenhang mit der später beschriebenen Forschung muss eine Grundlage für mögliche kausale Zusammenhänge geschaffen werden, was hauptsächlich in den erwähnten Kapiteln bewerkstelligt wird. Im Allgemeinen wurden die theoretischen Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen Datenbanken Proquest, a Primo@wu, a WiRe/WiSo bzw. Google Scholar bezogen, denn diese Art von wissenschaftlichen Suchmaschinen ist am besten dafür geeignet, relevante wissenschaftliche Grundlagen zu identifizieren.

Kapitel 3 der Arbeit befasst sich mit der empirischen Untersuchung selbst, hier wird eine Vielfalt an Konditionen wie Zielgruppe, Untersuchungsdesign (*Kapitel 3.1.*) bzw. Forschungsdesign (*Kapitel 3.2.*) der Dissertation als Rahmen vorgestellt. Die Ergebnisse der Befragung werden dann im Kapitel Ergebnis und Auswertungsdesign (*Kapitel 3.3.*) ausgearbeitet, wobei es nicht nur um Erkenntnisse aus einer Sekundärforschung (*Kapitel 3.1.1.*), sondern auch um Erkenntnisse auf Basis einer selbst initiierten Primärforschung (*Kapitel 3.3.2., 3.3.3. und 3.3.4.*) geht. Anschließend werden die im Einführungskapitel (*Kapitel 1.2.*) gestellten Forschungsfragen und Hypothesen beantwortet, die Grenzen der Untersuchung und Handlungsempfehlungen (*Kapitel 3.5.*) aufgezeigt. Als klassischer Schluss wird im Hinblick auf Theorie und Empirie im letzten Teil (*Kapitel 4.*) Resümee gezogen, und es werden mögliche Perspektiven angegeben.

2. FACHLITERATURANALYSE

Dieser Teil der Dissertation beschreibt die Themengebiete der „*Evolution*“ und des „*Strategischen Managements*“ auf Basis der bereits existierenden Fachliteratur. Der erste große Abschnitt des theoretischen Teils der Arbeit widmet sich dem Forschungsgebiet der Evolutionstheorien. Dabei wird unter anderem die Herkunft des Begriffs aus der Biologie und die Adaption auf den Wettbewerbskontext mit unterschiedlichen Theorien erklärt. In den Fokus rückt weiters strategisches Foresight und ein Modell der modernen Organisationsentwicklung nach Kaune (2010). Außerdem sollen mögliche Dimensionen für die Messung von Entwicklungs-/ Evolutionsstufen aufgedeckt werden. Ein weiterer Kernpunkt bzgl. Evolution ist die Gestaltung von Unternehmen im Laufe der Zeit. Darum wird nach Messtools auf Basis der fachliterarischen Beiträge gesucht. Dies begründet die Relevanz einer ausführlichen Erläuterung dieser Themengebiete.

Der fachliterarische Überblick über „*Strategisches Management*“ geht anschließend auf die kontinuierliche, historische Entwicklung des Begriffs ein, wobei dies auch als eine Art Ergebnis der Evolution angesehen werden kann. Ebenfalls wird hier die strategische Planung unter einem unternehmensinternen und einem unternehmensexternen Aspekt vorgestellt. Nach einer kurzen Erläuterung mehrerer Philosophien von Planungsprozessen nach Ackoff (1970) werden die als bedeutungsvoll erachteten theoretischen Bezugspunkte zu Geschäftsmodellen vorgestellt, fortlaufend geht es auch um Kompetenzen in Bezug auf den Unternehmenserfolg. Die theoretischen Befunde werden im Lichte des Forschungsvorhabens im Späteren analysiert bzw. kritisiert.

2.1. Evolution von Organisationen

„Es gibt aber eine Art des Wandels, die sich offensichtlich kontinuierlich fortsetzt und so etwas wie eine Richtung zu haben scheint. Diesen Wandel bezeichnet man als Evolution oder Entwicklungsgeschichte.“
(Ernst Mayr)

Im Hinblick auf Unternehmen bzw. deren Wettbewerbs- bzw. Überlebensstrategien am Markt ist festzuhalten, dass jedes Geschäft eine Entwicklungsgeschichte bzw. Evolution anscheinend innehat. Es wäre weit hergeholt zu behaupten, dass wettbewerbsfähige Unternehmen keinem Wandel unterworfen sind und nicht von den Umfeldbedingungen abhängig sind bzw., dass sich diese Bedingungen nicht ändern.

Nichtsdestotrotz soll diese Möglichkeit nicht strikt ausgeschlossen werden, aber es ist aus der Praxis her naheliegend, dass Unternehmen parallel zu Entwicklungen am Markt, zur Entwicklung der Kundenbedürfnisse, Technologien etc. auch eine Evolution durchlaufen. Die Argumente bezüglich der Historie des „Strategischen Managements“ untermauern ebenfalls diese Annahme. Der expliziten Beschreibung ist die implizite Botschaft zu entnehmen, dass die Forschung in den jeweiligen Epochen auf die Befriedigung des Forschungsinteresses bzw. Vermittlung von brauchbaren Empfehlungen für die Alltagspraxis in Unternehmen ausgerichtet wurde. Seit der Zeit, wo die Erhebungsmethoden kein generalisierbares quantitatives Ergebnis liefern konnten, hat sich vieles geändert. Mittlerweile konnten viele Methoden und Tools Handlungsempfehlungen produzieren und sich im Alltagsgeschäft etablieren. Im Hinblick auf die Planbarkeit strategischer Systeme berichtet Schreyögg (1999) über deren abnehmende Planbarkeit. Das ist aufgrund der sich ständig ändernden Umwelt nichts, was heutige Manager aus der Fassung bringen würde, denn mit den Änderungen ändert sich auch die Komplexität von Unternehmensstrategien (Kappelhoff, 2001). Dank der vielen dynamischen Veränderungen wird das, was unter Strategie verstanden wird – also die Begriffsbestimmung der Strategie –, heutzutage inflationär gehandhabt (Silberberger, 2003). Das heißt u.a., dass obwohl der Terminus auf eine langfristige Sichtweise hindeutet, konkrete Strategien gemäß den Veränderungen in der Umwelt immer häufiger neu definiert werden müssen.

2.1.1. Definitionen von Evolution

Was zeichnet aber Evolution aus? Im biologischen Sinne wird diese Art von Entwicklung als stammesgeschichtliche Entwicklung von niederen zu höheren Formen des Lebendigen angesehen (Duden, 2013).

Bildungssprachlich bedeutet Evolution eine langsame, jedoch bruchlos fortschreitende Entwicklung besonders großer oder großräumiger Zusammenhänge, kurz gesagt eine allmähliche Fortentwicklung im Geschichtsablauf (Duden, 2013).

Bezüglich der Überleitung des aus der Biologie stammenden Gedankengutes existieren mittlerweile viele fachliche Beiträge. An dieser Stelle soll der Beitrag von Brösel, Keuper & Wölbling (2007) vorgestellt werden, in dem die Möglichkeiten zur „Übertragung biologischer Konzepte in die Betriebswirtschaft“ von den Autoren zusammengefasst werden.

In diesem Werk werden die darwinistischen Überlegungen sowie Spencers einprägsamer Ausdruck „Survival of the Fittest“ vorgestellt. Die Autoren untermauern, dass mittels Evolution eine Vielzahl an Veränderungen definiert werden können. Aufgrund der sich ständig ändernden Umwelt, des dynamischen Wettbewerbsumfeldes werden von den Autoren, in der Betriebswirtschaft Analogien zu der umweltbedingten systematischen Veränderung von Lebewesen über mehrere Generationen gesehen. Die Autoren postulieren, dass nicht lediglich die Natur, sondern auch die Wirtschaft selbst einer Evolution bzw. einem Wandel unterworfen sei. In ihrer Arbeit werden drei grundlegende Evolutionstheorien skizziert. Erstere bezieht sich auf die Theorie von Lamarck (1809, 1990), nach der der Gebrauch oder Nichtgebrauch von Organen Veränderungen nach sich zieht, dies spiegelt sich in der Variation wieder. Ein weiteres beschriebenes lamarcksches Gesetz bezieht sich auf den Retentionsmechanismus, da erworbene Merkmale vererbt werden können. Als zweite grundlegende Evolutionstheorie wird Darwins Theorie aus dem Jahre 1859 vorgestellt, hierbei werden sowohl die vertikale Dimension – zeitliche Anpassung der Organismen – als auch die horizontale Dimension – parallele Vorgänge, Artenbildung und Vielfalt – in verschiedenen Populationen (Mayr, 1984, S. 319.) beschrieben. Brösel und seine Kollegen legen hier den Fokus auf die natürliche Auslese, wobei die Entstehung von Veränderungen nicht aufgrund des Strebens der Organismen nach Höherentwicklung im Mittelpunkt steht, sondern das Eliminieren von Organismen, die schlechter angepasst sind als die anderen. Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass Variation, Selektion und Retention die Weiterentwicklung von Populationen bewirkt. Als dritter Theorieblock von den Autoren hinsichtlich Evolutionstheorien soll die Synthetische Theorie – die eine Verknüpfung der darwinistischen Theorie mit der Genetik darstellt – vorgestellt werden. Hierbei stellen laut des Beitrages Mutation und genetische Rekombination die Ausprägungen der Variation dar. Grundsätzlich wird im Rahmen der Theorie auf bestimmte Charakteristika von biologischen Individuen eingegangen. Jedes einzelne hat gemäß den Erläuterungen einen Genotyp, einfach ausgedrückt einen genetisch fixierten Bauplan und auch einen Phänotyp, das beobachtbare Erscheinungsbild. Der Phänotyp entsteht dabei aus dem komplexen Wechselspiel von dem Genotyp und der Umwelt des Organismus (Mayr, 2003). Der Phänotyp ist durch den Genotyp stark determiniert. Evolution bedeutet in diesem Sinne: Änderungen an Phänotypen. Bezüglich dieser drei Theoriestränge können mehrere Brücken zur Betriebswirtschaft geschlagen werden. Betreffend Lamarck merken Brösel et al. weiters an, dass Wettbewerb ebenfalls einen dynamischen Prozess darstellt, auf den Unternehmen entsprechend zu reagieren haben. Die Autoren beschreiben hier die sich

verändernden Rahmenbedingungen des Wettbewerbs sowie Anpassungsstrategien resultierend aus dem Verhalten der Konkurrenten. Die Autoren beschreiben in ihrem Beispiel die Rückläufigkeit der Preise, die dank der sinkenden Kosten – etwa aufgrund der Erfahrungskurve (Henderson, 1984) – auf Basis des Lerneffektes entstehen. Lerneffekte durch Gebrauch können somit zur Erzielung von Kostenvorteilen führen. (Brösel et al., 2007)

Aus der Perspektive des zweiten Theoriestranges resümieren sie, dass auf Basis der natürlichen Selektion von Darwin, Lebewesen die eine lebenswichtige Aktivität besser beherrschen als ihre Konkurrenten, bessere Überlebenschancen haben. Die Forscher leiten daraus ab, dass dieser Prozess auch bei den Prozessen im Wettbewerb auf dem Markt stattfindet. In der Konkurrenzsituation, dort, wo auch knappe Ressourcen eine wesentliche Rolle spielen, überleben diejenigen, die am effektivsten und effizientesten ihre Ressourcen einsetzen. Hierbei spielen Erfolgspotenziale, rechtzeitige Anpassungsfähigkeit eine wegweisende Rolle. Märkte sind laut den Autoren dem Prinzip der natürlichen Selektion unterworfen. Festzuhalten ist auch, dass der Selektionsmechanismus auch als Optimierungsprozess fungieren kann, hierbei wird von den Autoren auch das Portfoliomanagement hervorgehoben. Festzuhalten ist weiters, dass nur die besten (Individuen oder Unternehmen) die Chance haben sich zu reproduzieren, ihre Gene zu kombinieren und eine besser angepasste Population zu bilden. Schließlich werden bezüglich der synthetischen Theorie Parallelen vom Phänotyp zur Outside-In Perspektive von Porter und zu den Inside-Out Perspektiven von Prahalad & Hamel (1990) gezogen. Bei der Inside-Out Perspektive handelt es sich um einen ressourcenorientierten – materiell und immateriell – Ansatz, deren Kombination Kernkompetenzen des Unternehmens darstellen kann, die, wie die Gene in der Biologie, für Einzigartigkeit sorgen. (Brösel et al., 2007)

Weiters muss auch darauf hingewiesen werden, dass die erwähnten theoretischen Überlegungen nur bedingt generalisierbar für den betriebswirtschaftlichen Kontext herangezogen werden können. Brösel et al. (2007) betonen, dass aufgrund des Vergangenheitsbezugs lediglich Ansatzpunkte für Verhaltensweisen geliefert werden, die bisher erfolgreich waren und keine dafür, wie weiterhin erfolgreich geblieben werden kann. Sie begründen zudem, dass die Variabilität in der BWL nicht auf Zufällen beruht.

In den weiters anknüpfenden theoretischen Abschnitten soll nun auf die Arbeit „*The phenomenon of organizational evolution: a model for analysis*“ von Valle (2006) Bezug genommen bzw. soll diese vorgestellt werden:

Nach Valles (2006) Ausführungen war Alchian (1950) einer der ersten Wissenschaftler, die den Gedanken der organisationalen Evolution mit in die Ökonomie gebracht haben, als Grundlage hat er sich auf die evolutionstheoretischen Erkenntnisse aus der Biologie gestützt. Dabei stehen die natürliche Selektion und die Adaptierungsfähigkeit der Organisationen im Vordergrund. Nach den Ausführungen ist das ökonomische System als ein adoptives System, das die Überlebensfähigkeit von Organisationen langfristig gewährleisten kann, beschreibbar. Auf Basis dieser Logik sind bestimmte Charakteristika bei der natürlichen Selektion und dem Wettbewerb auffindbar. Die Wissenschaftler Nelson und Winter (1982) gaben einen weiteren Anstoß auf dem Gebiet der Evolutionsökonomie, wobei die Kapazitäten der Organisationen in den Mittelpunkt gestellt wurden, weitere Arbeiten bieten eine ökologische Perspektive. Schließlich kam auch der Gedanke auf, dass Organisationen den Herausforderungen der Umwelt nicht gewachsen sein könnten. Gemeinsamer kritischer Punkt dieser Sichtweisen ist die Adaptionsfähigkeit der Unternehmen / Organisationen. Diese bestimmt logischerweise die organisationale Evolution maßgebend. Evolution sucht in diesem Sinne Antworten auf Entwicklungen, die organisationale Formen mit der Zeit erleben, in Relation zu der Umwelt, mit der sie interagieren. Die beiden Kernthemen „evolutionäre Ökonomie“ und „Populationsökologie“ beinhalten die drei Elemente der Variation, Selektion und Retention oder Vererbung (Campbell, 1969). Valle leitet weiters ab, dass Variation das unterschiedliche Verhalten in der ökonomischen Realität und im Unternehmen (Metcalf & Boden, 1992, S. 49.) „abbildet“. Hervorgehoben wird, dass die Umwelt den Mechanismus darstellt, der für die Durchführung der natürlichen Selektion in der ökonomischen Umwelt zuständig ist. Im Gegensatz dazu spielt die Vererbung, welche die Rolle der genetischen Fixierung darstellt, im organisationalen Kontext bzgl. des Evolutionsprozesses keine bedeutende Rolle. (Valle, 2006)

Evolutionsökonomie

Valle hebt von den Erkenntnissen von Foss (1994) und Caccomo (1995) hervor, dass Unternehmen eine Entität des Lernens sind, demnach fokussiert er auf den Aspekt der Grenzen des Wissens von Unternehmen und ihren Kapazitäten zum Lernen. Dieses Wissen wurzelt in den organisationalen Routinen, auf Basis der Forschung (Saviotti & Metcalfe, 1991; Winter, 1991) leitet Valle ab, dass das interne und spezifische Lernen durch die Unternehmensaktivitäten akkumuliert werden und schließlich eine Art Struktur formen. Routinen sind repetitiv, deshalb vorhersehbar und regulär und werden von Umweltveränderungen geformt (Nelson & Winter, 1982, Winter, 1990). Deshalb kann gesagt werden, dass diese sich als Gelenke verhalten, zwischen Unternehmensverhalten und

Umweltstimuli. Hier wurde auf Basis der Forschung (Nelson & Winter, 1982, Winter, 1990) von Valle unterstrichen, dass Routinen und Entscheidungsfindungsregel das Erbe der Unternehmensvergangenheit widerspiegeln, deshalb können sie als Ausgangspunkt für die Vorhersage des zukünftigen Verhaltens dienen, gleichzeitig stellen sie die Quelle der Kontinuität des Verhaltens dar. Aus dieser Argumentation ist logisch ableitbar, dass Evolution mit der Evolution der unterschiedlichen Routinen einhergeht. Valle beschreibt das Dreieck der Variation, Selektion und Retention, wobei er die Schlussfolgerung zieht, dass die Evolution, die von Unternehmen durchlaufen wird, durch den Prozess der Adaption der Routinen gesteuert wird. Bzgl. Retention ist auch anzumerken, dass die akkumulative Beibehaltung jener Routinen angestrebt wird, die durch die Umwelt ausgewählt wurden. Nach Ausführungen von Nelson & Winter (1982) bzw. Saviotti & Metcalfe (1991) fasst Valle zusammen, dass unter bestimmten Umständen bzw. der Wartung von den „vererbten“ Routinen, der Rolle der genetischen Vererbung gerecht geworden werden kann. (Valle, 2002)

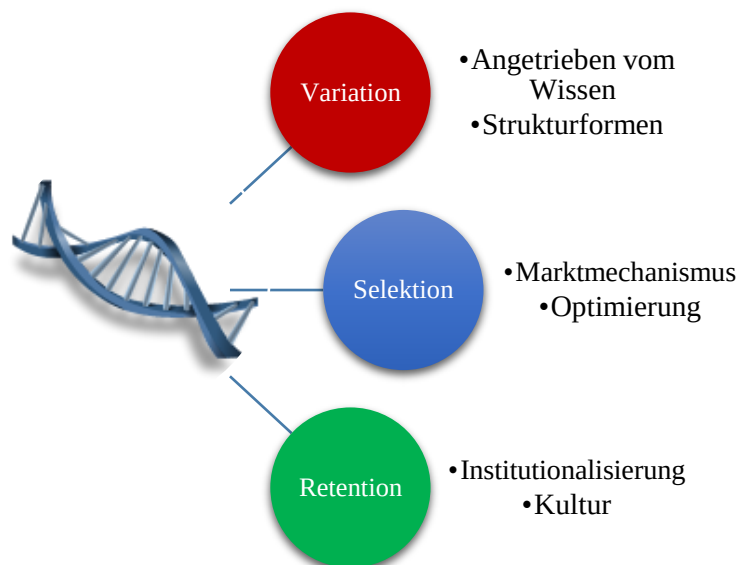


Abbildung 1: Kernthemen der Evolutionstheorien

Quelle: eigene Darstellung

In seinem Modell beschreibt Valle (2002) weiters, dass ein Bedürfnis nach Adaption bzw. ein Mechanismus der Adaption durch Evolution in der Umwelt ausgelöst werden kann. Ressourcen und Routinen können mehr oder weniger enthalten sein. Bei der externen Selektion sind die Leader passiv, und es kann zu organisationalem Schwund kommen. Bei der internen Selektion sind die Leader aktiv und können organisationale Veränderungen antreiben. U.a. wird auch dargestellt, dass interne Anpassung, also organisationale Veränderung durch Imitation und Innovation als Reaktion passieren kann. Die internen Effekte können sich langfristig und kurzfristig unterscheiden. Organisationale Konditionen

spielen diesbezüglich ebenfalls eine wichtige Rolle, bei der externen Anpassung kann es dabei zur „Replacement“ von Organisationen kommen. In den erwähnten Ausführungen hält der Autor selbst einen organisationalen Tod für möglich. (Valle, 2002)

Populationsökologie

Diese Theorie stammt laut Müller-Stewens und Lechner (2011) ursprünglich aus der Organisationstheorie, wobei Populationen von Organisationen in den Vordergrund gerückt sind. Der Begriff der Populationsökologie ist analog zu sehen mit dem Begriff Spezies in der Biologie. Die gemeinsame organisationale Form indiziert einen gemeinsamen Genotypen. Dadurch können neue Organisationsformen entstehen, aus denen die Umwelt diejenigen Organisationen ausselektiert, die an sie gestellte Anforderungen nicht erfüllen können. Bei der Retention gehen mögliche neue Varianten in den Genopool der Population über, zwecks Schutz und Vererbung. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Später rückten die „Competences“ ins Rampenlicht (McKelvey & Aldrich, 1983), mit der Begründung, dass bei Menschen – in der biologischen Evolution – es die Gene sind, die dem Evolutionsprozess unterliegen bzw. dass der Erfolg der Reproduktion in den Problemlösungseigenschaften liegt. Je nach Population variiert die Menge der Competences, des Wissens der Fähigkeiten der Mitglieder. Auch hier spielen die Variation und die Selektion eine federführende Rolle. Nelson und Winter (1982) erklären, dass Innovation als Variation bzw. Mutation, Marktmechanismus als Selektion und Retention als wissenstragende Entität zu betrachten sei. Firmen als Bündel von Routinen, die die Basis der Evolution darstellen, haben drei unterschiedliche Arten von Routinen: Routinen, die standardmäßige, operative Prozeduren abbilden und den Umfang der Firmenreproduktion bestimmen, Routinen die das Investitionsverhalten beeinflussen und Routinen als Prozesse, die die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten charakterisieren. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Valle (2002) beschreibt nach Hannan & Freeman (1984) und Amburgey, Kelly & Barnett (1993), dass die Organisationen in der Populationsökologie strukturierte Systeme von Routinen sind, die durch organisationale Trägheit gekennzeichnet sind, was die Adaptionfähigkeit an die Umweltanforderungen begrenzt. Hannan & Freeman (1984) merken an, dass die trägsten Organisationen von der natürlichen Selektion vorgezogen werden. Auf der anderen Seite ist laut Prämissen der Populationsökologie die Adaption unternehmensextern, weil sie durch Neuordnung der in der Umwelt verfügbaren Ressourcen erzeugt wird, vorzugsweise mit den am besten adaptierten Organisationen (Hannan &

Freeman, 1989). Dieses Modell impliziert, dass die organisationale Evolution langsam von externen Kräften abhängig ist. Der Autor beschreibt weiters, dass mögliche Mechanismen der Adaption in organisationalen Veränderungen und im organisationalen Schwund liegen. (Valle, 2002)

2.1.2. Weitere wissenschaftliche Beiträge

Untersuchungen betreffend Evolution aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft haben in den letzten Dekaden stark an Popularität gewonnen, das Stichwort Evolution scheint als übergeordnete Begrifflichkeit für Entwicklungstendenzen immer häufiger verwendet zu werden. Hierbei sind vor allem auch Artikel zu erwähnen, die über Entwicklungstendenzen berichten, die über mehrere Jahre stattfinden. Herrmann (2005) untersuchte die Evolution des Strategischen Managements in Bezug auf Bedürfnisse nach den Dominant Designs. Aus der wissenschaftlichen Fachliteratur können mehrere Forschungsfragen, theoretische Überlegungen abgeleitet werden, die mehrere Ebenen der Wirtschaft untersuchen. Jovanovic (1982) fokussierte in seiner Forschung auf eine auf mathematischen Überlegungen basierende Untersuchung der Selektion und der Evolution der Industrie. Schweizer (2005) konzentrierte sich beispielsweise auf das Konzept und die Evolution von Business Modellen. Aramburu, Saenz & Rivera (2006) legten den Fokus auf organisationales Lernen, Change-Prozesse und auf die Evolution von Management Systemen. Dobson (2012) charakterisierte die Evolution des kommerziellen organisationalen Raumes. Erwähnenswert ist auch der Artikel von Bertoncelj, Kovac & Bertoncel (2009), weil hierbei unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Kompetenzen in der organisationalen Evolution identifiziert werden konnten. Diesbezüglich halten die Autoren fest, dass Humankapital im Vergleich zum ökonomischen Kapital immer mehr an Bedeutung gewinnt.

2.1.3. Foresight

Die strategische Planung impliziert, dass den Bedürfnissen der Kunden der Zukunft Genüge getan werden soll. Dies erfordert eine vorausschauende Anpassung an künftige Trends, wofür mehrere Methoden der Zukunftsforschung eingesetzt werden können. Strategische *Foresight* ist im Hinblick auf strategische Planung sehr wichtig geworden. Selbst Fayol (1949, S. 43. zitiert nach Amsteus, 2011, S. 64.) hat angemerkt, dass Voraussicht zwar nicht als ganzes Management, wohl aber als wesentlicher Teil davon betrachtet werden soll. Müllers (2008, S. 17.) Schlussfolgerungen nach resultiert die semantische Formulierung des Begriffes aus der Zusammenlegung von Zukunfts- und Trendforschung.

Die Voraussicht, die vorausschauende Denkweise kann allerdings nicht nur für den betriebswirtschaftlichen Bereich prädestiniert werden, sie hat schon immer den Alltag im Leben geprägt. Zu denken ist hier an den früheren Jäger-Sammler-Menschentypen aus der Vergangenheit, diese Lebensweise impliziert auch das Bedürfnis nach Vorausschau. Dieser Gedankengang lässt sich auch im heutigen Leben in vielen Bereichen wiederfinden. Beispielsweise Kunden, die für die Zukunft Vorräte, Altersvorsorge oder andere Investitionen tätigen wollen. Weiters können auch Aufbewahrung von Stammzellen, Notfallpläne oder auch Sicherungskopien von Informationen als einfaches Beispiel erwähnt werden. Als Gemeinsamkeit kann hierbei die Schaffung von Möglichkeiten zwecks Anpassung an (potenzielle) künftige kontextuelle Ereignisse identifiziert werden.

Schmid (2011) versteht unter Foresight einen Teilprozess, der darauf ausgerichtet ist, frühe Entwicklungstendenzen im Umfeld von Unternehmen zu identifizieren und ihre Wirkungen hinsichtlich von Chancen und / oder Risiken in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu prognostizieren. (Schmid in Menz et al., 2011, S. 51.)

Amsteus (2011) konnte diesbezüglich nachweisen, dass es einen statistisch signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Foresight des Managers und der Unternehmensperformance geben kann. Auf der anderen Seite steht die Unternehmensperformance, was nicht vergessen werden sollte, mit der Entlohnung von Arbeitnehmern, Erhöhung des Konsums bzw. der Kaufkraft von Haushalten in Verbindung.

Slaughter (2002) konkretisiert, welche strategischen Komponenten in die Definition mit einzubeziehen sind. Der Wissenschaftler versteht unter strategischer Foresight die Fähigkeit, eine qualitativ hochwertige, kohärente und vorausschauende praktische Betrachtungsweise zu ermöglichen / schaffen. Als Beispiel nennt er die Erkennung von ungünstigen Umständen, Formung der Strategie, um neue Märkte, Produkte bzw. Dienstleistungen entdecken zu können. In seinem Werk führt er aus, dass Foresight den Match der Methoden der Zukunftsforschung (bspw. Delphi-Methode, Backcasting, Szenarioanalyse) und Methoden des strategischen Managements repräsentiert. (Slaughter, 2002, S. 1.)

Voros (2003) betont die Verbreitung einer weit ausgelegten gemeinsamen Sprache bezüglich Foresight, die im Denken der Menschen verankert werden soll. Der Autor hält es für grundlegend, dass die begriffliche Differenzierung zwischen strategischem Denken, Strategieentwicklung und Strategischer Planung eingehalten wird. Nach der Zusammenfassung von Voros ist zu sagen, dass Foresight einen Aspekt des Denkens

darstellt, der dazu dient, eine breite Wahrnehmung aufzuzeigen, um letztendlich das Strategiemachen „zu machen. (Voros, 2003)

Betreffend die Auswahl der Methoden von Foresight konnte Popper (2008) bestätigen, dass diese als Multifaktorprozess vonstattengeht. Verständlicherweise kann auch anhand der Arbeit von Miles (2012) bestätigt werden, dass der Output der vorausschauenden Tätigkeit in großem Maße davon abhängt, inwieweit die unterschiedlichen Stakeholder oder andere Anspruchsgruppen miteinbezogen werden konnten, die es zu mobilisieren galt.

Betreffend Foresight beweisen Fink et al. (2005), dass es möglich ist, mittels Kombination der externen (marktbasierten) und internen (ressourcenbasierten) Sichtweisen – für das strategische Management – ein Frühwarnsystem zudem auszubauen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die in der Unternehmenssphäre mittlerweile weit verbreitete Szenarioplanungstechnik aus den 70ern. Sie hat sich als effizientes Tool herausgestellt, mit der die strategische Entscheidungsfindung beeinflusst werden kann. Die Autoren beleuchten diesbezüglich den Nutzen von Szenarien, dass Akteure mit deren Hilfe in der Lage sind, in einer immer unsicheren Umgebung mehrere Perspektiven aufzudecken und die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu erkunden. Praktisches Ziel der Strategieentwicklung ist die Prüfung der Nachhaltigkeit bereits bestehender Strategien. Somit können mögliche Inkonsistenzen und Probleme hinsichtlich der aktuellen Strategien identifiziert werden, und neue Möglichkeiten können aufgedeckt werden. Bei der Entwicklung von effektiven Strategien müssen dabei die Natur sowie dynamische Interaktionen der Ressourcen betrachtet werden. (Fink et al., 2005)

2.1.4. MOEW – Modell

Im betriebswirtschaftlichen Sinne kommt das funktionale Begriffsverständnis der Organisation zur Geltung, hierbei ist die Rede von „Organisation haben“, wobei der ablauforganisationale Charakter vom Unternehmen zur Geltung kommt. Gleichzeitig werden die Stellen angeordnet, wobei Weisungsbeziehungen und Zusammenarbeit geregelt werden. Dies wird allgemein als Aufbauorganisation verstanden. Meyer (2009) weist zudem darauf hin, dass Unternehmen aufgrund dessen als Instrumente zur Realisierung von Zielen der Eigentümer betrachtet werden können, parallel merkt er an, dass Organisation auch eine Funktion sei, die verrichtet werden muss. Auf der anderen Seite kann man die institutionelle Seite des Begriffs beleuchten, wonach das soziologische Verständnis über „Organisation sein“ in den Vordergrund gestellt werden kann. Dies hebt Organisationen als soziale Systeme hervor, die zwischen anderen (Teil-)Systemen liegen. Merkmale, die

Organisationen auszeichnen, sind vor allem die formale Mitgliedschaft, formal bestimmte Regeln und ein konsolidiertes Auftreten nach außen. (Meyer, 2009, S. 218.)

„Organisation: Design & Wandel: Unternehmen sind immer auch Organisationen. Als solche weisen sie Strukturen und Prozesse auf, um ihre Leistungen zu erbringen. Besonders anspruchsvoll erweist sich ihre Veränderung und Erneuerung, da individuelle und soziale Faktoren dies beeinflussen.“ (Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 16.)

Wenn Organisationen geändert werden sollen bzw. die Organisationsentwicklung vorangetrieben werden muss, müssen Manager die bereits vorgestellten Bilder „Organisation haben“ und „Organisation sein“ vor Augen halten. Einerseits müssen sie auf ablauforganisatorische und auch auf aufbauorganisatorische Züge achten. Gleichzeitig müssen sie Organisation als soziales System aufrechterhalten. Organisationen interagieren ständig mit ihrer Umwelt, dies wird heutzutage als Prämisse verstanden. Daher spielen im Rahmen der Organisationsentwicklung nicht nur die interne Belegschaft, sondern auch externe Anspruchsgruppen, die Stakeholder eine ganz besondere Rolle. Je nachdem, mit welchen Stakeholdergruppen das Unternehmen zu tun hat, haben einige Gruppen stärkeren, andere nur schwächeren Einfluss auf das Unternehmensgeschehen. Deshalb ist es wichtig, mehrere Variablen in der Gleichung der Organisationsentwicklung zu berücksichtigen. Folgend wird deshalb kurz darauf eingegangen, wie am Anfang die klassischen Theorien bzw. später die modernen Theorien der Organisationsentwicklung entwickelt worden sind, welche Belege die prognostizierten Zusammenhänge bestätigen und was an dieser Stelle über die Zukunft der Evolution von Unternehmen gesagt werden kann.

Folgender Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich daher mit den traditionellen bzw. den modernen Aspekten von Modellen der Organisationsentwicklung auf Basis der Fachliteratur von Kaune (2010).

Traditionelles Verständnis

Die Theorien der Organisationsentwicklung sind nach wie vor stark mit verhaltenswissenschaftlichen bzw. systemtheoretischen Vorstellungen des Managements verwoben. Kaune (2010) merkt zudem an, dass die Human-Relations-Bewegung diesbezüglich als Basis gedient haben könnte. Auch die Hawthorne Experimente sollten an dieser Stelle erwähnt werden, die einen entscheidenden Beitrag für das Verständnis der Organisationsentwicklung liefern konnten. (Kaune, 2010)

Was eigentlich als Organisationsentwicklung verstanden wird, hat sich nach und nach entwickelt, hauptsächlich aus den Ansätzen der Laboratoriumsmethode, des Survey-

Feedback-Verfahrens und der Aktionsforschung. Weiters sind die Ursprünge der sozio-technischen Systemansätze, die stärker durch bürokratische Züge geprägt sind, in Europa identifizierbar. Kaune beschreibt weiters die Wurzeln der traditionellen Organisationsentwicklung in Deutschland in den 1970er-Jahren, dank der gruppendynamisch orientierten Lernstatt-Aktivitäten. (Kaune, 2010)

Seither wurden viele Definitionen formuliert, als gängigste im deutschsprachigen Raum stellt sich folgende Begriffsdefinition heraus:

Man versteht hierunter grundsätzlich einen längerfristig angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen.“ (Kaune, 2010, S. 14.)

Die Umweltbedingungen werden immer komplexer, der Druck, der auf Organisationen ausgeübt wird, wird seit der Geburt des klassischen Ansatzes immer größer. Ein großes Manko des traditionellen Ansatzes ist es, dass er die Humanisierung des Arbeitslebens als eigenständige Zielsetzung sehr idealisiert definiert. Hierbei übersieht er, dass diese humane Gestaltung letztendlich immer nur Mittel zum Zwecke der höheren Wirtschaftlichkeit sei. (Kaune, 2010)

Moderne Organisationsentwicklung müsste interdisziplinäre Züge aufweisen (Rieckmann, 2005 zitiert nach Wagner, 2014).

MOEW-Modell

Das Modell der modernen Organisationsentwicklung impliziert, dass Change-Prozesse durch eine Vielzahl von Merkmalen und Techniken – die eng verwoben sind – gekennzeichnet sind. Hierbei ist der Prozess mit vielen unterschiedlichen Gestaltungsmerkmalen beeinflussbar, für das Ausfüllen dieser Gestaltungsmerkmale im beschriebenen komplexen Gebilde werden aber viele Tools und Techniken benötigt. Kaune hebt außerdem besonders Diagnose, Kommunikations- und Moderationstechniken heraus. (Kaune, 2010)

Die Eckpunkte des Modells nach Kaune (2010):

Prozessmanagement: Prozessmanagement wird von Kaune an dieser Stelle von der „*Change Theorie*“³ von Lewin (1947) abgeleitet, in den Auftrags-, Diagnose-, Planungs-, Umsetzungs- und Auswertungsphasen. Diese können als Grundgerüst herangezogen

³ Unfreezing, Changing, Refreezing

werden, wobei andere Gestaltungsmerkmale des MOEW Modells zur inhaltlichen und konzeptionellen Ausgestaltung bezogen werden können. (Kaune, 2010)

Partizipationsmanagement: Die Identifikation der Mitarbeiter mit Neuem hängt von ihrer Beteiligung an Veränderungsprozessen ab, eine effektive Mitwirkung in diesem Sinne ist eng mit Partizipation verbunden. Nach Bieler et al. (2001) sollte dabei eine gelenkte Partizipation erfolgen. (Kaune, 2010)

Promotorenmanagement: Beim Promotorenmanagement müssen tatkräftige Persönlichkeiten mobilisiert werden, diese können aktiv dazu beitragen, dass „menschliche Barrieren“ wie Trägheit oder Desinteresse überwunden werden. Wissenschaftlich können drei verschiedene Formen der Macht-, Fach- und Prozesspromotoren unterschieden werden. (Kaune, 2010)

Informationsmanagement: Beim Informationsmanagement bzgl. Veränderungen geht es darum, die Beteiligten über die Hintergründe, Ziele und Vorgehensweisen zu informieren (Bieler et al., 2001). Der Fokus liegt dabei beim offenen Informations- und Meinungsaustausch. (Kaune, 2010)

Interkulturelles Management: Die Globalisierung spielt beim Unternehmensgeschehen u.a. für international agierende Unternehmen eine bedeutende Rolle. Oft müssen international angelegte Prozesse unter dem Aspekt der Beachtung von nationalen Kulturen oder geografischen Kulturkreisen durchgeführt werden. Das richtige „Fingerspitzengefühl“ herzustellen ist seiner Meinung nach bspw. Mithilfe von Kulturstandards möglich. Eine Untersuchung von Hofstede gibt Auskunft darüber, wie diese kulturellen Werte das Geschäftsleben beeinflussen. (Kaune, 2010)

Eisbergmanagement: Hierunter wird der mesokulturelle Aspekt von Veränderungsprojekten gefasst, wobei die Menschen mit ihren Gefühlen, Einstellungen und Verhaltensnormen nicht vergessen werden sollten. Hier muss den Mitarbeitern u.a. die Angst vorm Neuen genommen werden. Das heißt, dass neben den formalen Aspekten (Aufgaben, Ziele, Strukturen, Abläufe) im Veränderungsprozess auch informelle Aspekte (Einstellungen, Vorurteile, Angst, Motivation, Sympathie und Antipathie, Unternehmens- und Führungskultur (French & Bell, 1994)) zur Geltung kommen. (Kaune, 2010)

Bezüglich der Motivation gibt es bereits eine Fülle an Theorien, wobei Mayrhofer (2009) diese gut zusammengefasst und die Entwicklung dieser Theorien Schritt für Schritt erklärt hat. In seinem Beitrag beschreibt er den integrativen Rahmen, das integrierte Modell von

Motivation und Leistung von Katzell – Thompson (1990). Hier sind Erkenntnisse aus der Motivations-Hygiene Theorie, der Bedürfnishierarchie, der Equity-Theorie, der Erwartungs-Valenz-Theorien und der Job Characteristics Theorie auffindbar. Neben der Motivation kann auch der Aufbau von Commitment, also der Aufbau von Bindung an die Arbeit, als moderierende Variable wirken. Dies impliziert, dass zielbezogene Anstrengungen zur arbeitsbezogenen Leistung führen. (Mayrhofer, 2009).

Ghorbanhosseini (2013) zeigt, dass organisationale Kultur, Teamwork und Organisationsentwicklung einen direkten Einfluss auf das Humankapital haben. Außerdem wird in seiner Arbeit untermauert, dass Humankapital auch einen positiven Effekt auf das Commitment in Organisationen ausüben kann. In seiner Analyse hat er zudem belegt, dass Organisationskultur, Teamwork und Organisationsentwicklung einen direkten und gleichzeitig signifikanten Effekt auf das Commitment haben. Dabei wurde auch die vermittelnde Rolle des Humankapitals untersucht, wobei nachgewiesen werden konnte, dass dieses eine Mediationsrolle hat zwischen Organisationskultur, Teamwork, Organisationentwicklung und Commitment.

Konfliktmanagement: Veränderungen können u.a. Spannungen, Meinungsunterschiede und Widerstände erzeugen, hierbei müssen Manager zusehen, dass sie diese konstruktiv nutzen. Dabei kann die „Nichtbearbeitung“ von Widerständen zudem auch zu sozialen Konflikten führen. Je später ein Konflikt erkannt wird bzw. je höher die Konflikteskalationsstufe ist, desto schwieriger kann der Konflikt gelöst werden. (Kaune, 2010)

Produktivitätsmanagement: Veränderungsprozesse sollen i.d.R. eine Steigerung der Produktivität von Unternehmen bewirken. Doppler und Lauterburg (2008) weisen darauf hin, dass optimierende Relationen durch quantitative oder qualitative Größen definiert, dass realistische Produktivitätsziele konzipiert werden, mittels fortlaufendem Controlling eine Zielanpassung i.S. einer rollierenden Vorgehensweise gewährleistet sein soll, weiters mittels paralleler Kostensenkung und Leistungssteigerung wäre eine Produktivitätssteigerung auch möglich. (Kaune, 2010)

Teammanagement: Hierbei rücken Teambildung und die ergebnisorientierte Steuerung der Teams in den Fokus. Teambildung ist gekennzeichnet durch unternehmenspolitische, individuelle und sachliche Aspekte. Die Rolle der einzelnen Teammitglieder ist zu klären, wonach sie den Veränderungsprozess unterschiedlich gestalten können. (Kaune, 2010)

GMV: Die Komponente GMV (gesunder Menschenverstand) sichert, dass u.a. auch konkrete Wertvorstellungen oder persönliche Erfahrungen in den Veränderungsprozess mit einfließen können, auch wenn diese im Widerspruch zu einem anderen Merkmal stehen (Kaune, 2010).

Weitere Elemente: Im Modell der modernen Organisationsentwicklung nach Kaune sind noch weitere Elemente beschrieben (Coaching, Kommunikation, Feedback, Diagnosetechniken, Kennzahlen, Moderation, Visualisierung, Workshops) die bereits kurz angeschnitten wurden. An dieser Stelle ist aber noch mal auf die wichtige Rolle dieser Komponenten hinzuweisen, denn diese begleiten den Changeprozess. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung müssen sie vom Manager häufig eingesetzt werden, da so die Möglichkeit besteht, die Umsetzung der bereits formulierten Ziele zu kontrollieren und die Gestaltungsmerkmale der Veränderung aktiv zu gestalten.

Nachdem die Komponenten des modernen Organisationsentwicklungsmodells kurz dargestellt worden sind, wird verständlicher, warum der Fokus auf den evolutionstheoretischen Rahmen der organisationalen Veränderungsprozesse im Wettbewerb gerichtet wurde. Dabei geht es auch darum, die Theorien der organisationalen Evolution mittels Organisationsentwicklung zu erklären und die Prozesse der Selektion, Variation und Retention nachvollziehbarer zu machen.

Ein Modell bzgl. organisationaler Entwicklungsphasen von Lievegoed (1974) und Glasl – Lievegoed (1993) stellt auch Meyer (2009) vor: In dem Modell wird davon ausgegangen, dass Organisationen ähnlich wie Menschen bestimmte (Lebens)Phasen bzw. Krisen durchmachen, dabei werden Stufen der Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase bestimmt. Eine Neuorientierung der Organisation ist bei den Phasenübergängen auffindbar, dies ist verbunden mit „...spezifischen krisenartigen Erscheinungen und Brüchen in der Identität des Systems...“. Anzumerken ist, dass weder die Reihenfolge noch die Zwangsläufigkeit von Krisen empirisch belegt ist. (Meyer, 2009)

Die vorgestellten Konzepte haben auch ihre Schwächen, beim Modell der modernen Organisationsentwicklung ist beispielsweise ein Manko, dass – wie schon dargelegt – nur interne Elemente vom Modell berücksichtigt und externe Stakeholder nicht einbezogen werden (Wantke, 2011, zitiert nach Wagner, 2014).

Weiters ist beim evolutionstheoretischen Ansatz der Populationsökologie kritisch anzumerken, dass die Bedeutung dynamischer Prozesse betont wird und ihr „in Abgrenzung zu den Gleichgewichtsmodellen der klassischen, ökonomischen Theorie mit entsprechenden

Modellen und Methoden nachgegangen zu sein.“ (Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 139.)

Eine Problematik ist auch die Übertragung der biologischen Gesetzmäßigkeiten auf ökonomische und soziale Zusammenhänge, über die Selektionslogik der Umwelt herrscht nach wie vor Unklarheit. In der Praxis fällt es auch schwer Handlungsempfehlungen für Manager abzuleiten, die Möglichkeit, evolutionäre Prozesse zu beeinflussen, ist kaum gegeben. Problematisch ist dabei auch das Heranziehen der Analyseeinheit. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Schließlich ist bei den organisationalen Entwicklungsphasen kritisch anzumerken, dass diese stark „vermenschlicht“ worden sind, die Ideen von Geburt, Wachstum und Reife sind mittlerweile in verschiedenen Prozessen/ Bereichen der Wissenschaft derart verbreitet, dass diese nur selten hinterfragt werden. Empirisch sind weder eine Gesetzmäßigkeit von krisenhaften Übergängen noch eine genaue Reihenfolge belegt. (Meyer, 2009)

2.1.5. Die Rolle der Ungewissheit

Die Umsetzung der vom Top-Management beschlossenen Strategien erweist sich allerdings aufgrund der dynamischen Änderungen im Wettbewerbsumfeld als besonders schwierig. Vor allem müssen Manager mit einer ungewissen Zukunft rechnen. Demnach besteht das in der Literatur eh implizit ausgedrückte Bedürfnis nach Praktiken, wie Strategien in einer ungewissen Zukunft anzuwenden sind. Solche Praktiken sind nicht besonders verbreitet, denn in der Regel beharrt das Management auf einer bereits festgesetzten Strategie, dies erweist sich in vielen Situationen als großes Manko. Ein Unternehmen muss zwangsläufig eine zumindest implizite Strategie entwickeln und leben, in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wann bzw. welches Ereignis eingetreten muss, damit die Strategie überprüft, geändert wird. Dabei geht es auch darum, den Bewusstsein zu entwickeln, dass eine potenzielle Abkehr von der bisherigen Strategie kein Zugeständnis bisher falsch unterwegs gewesen zu sein vermitteln soll, sondern aufgrund der Umweltdynamik eine Anpassung der Strategie bzw. eine neue Strategie vonnöten sei. Veränderungsmanagement hat in solchen Situationen eine wesentliche Rolle inne.

2.1.6. Zwischenfazit

Im Rahmen der Arbeit wurden verschiedene theoretische Konzepte vorgestellt, in denen danach gefragt wird, was Organisationen nach unserem heutigen Begriffsverständnis ausmacht, welche Komponenten unternehmensintern zu gestalten sind, wie sich

Organisationen im Wettbewerb evolutionär verhalten bzw. welche Entwicklungspfade möglich sind. Angemerkt sei, dass der Begriff Organisation nicht „universell“ definiert werden kann, unterschiedliche Perspektiven/ Anspruchsgruppen setzen unterschiedliche Schwerpunkte in der Definition.

Die Komponenten, mit denen eine moderne Organisationsentwicklung gestaltet werden kann, erweisen sich als äußerst vielfältig und komplex, eine checklistenartige Vorgehensweise bei der Gestaltung dieser Elemente kann aber eine rasche Adaptierung der Umweltanforderungen begünstigen. Aus evolutionstheoretischer Sicht liegen die Fokuspunkte allerdings bei den Routinen, beim Lernen bzw. bei der Imitations- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Das Evolutionsmodell von Organisationen bietet dabei unterschiedliche Entwicklungstendenzen. Weiters ist innerhalb der Unternehmenshistorie auch der Organisationsentwicklungsprozess zu unterscheiden, was nicht zwangsläufig gleich gesetzt werden kann mit dem Evolutionsgedanken. Genaue Rezepte bzw. Handlungsempfehlungen für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen können demnach, wenn überhaupt, nur selten konzipiert werden. Aus den theoretischen Schilderungen geht hervor, dass die Dreh- und Angelpunkte dieser Problematik die Evolution der Umwelt, die Anpassungsfähigkeit und die Routinen von Organisationen sind.

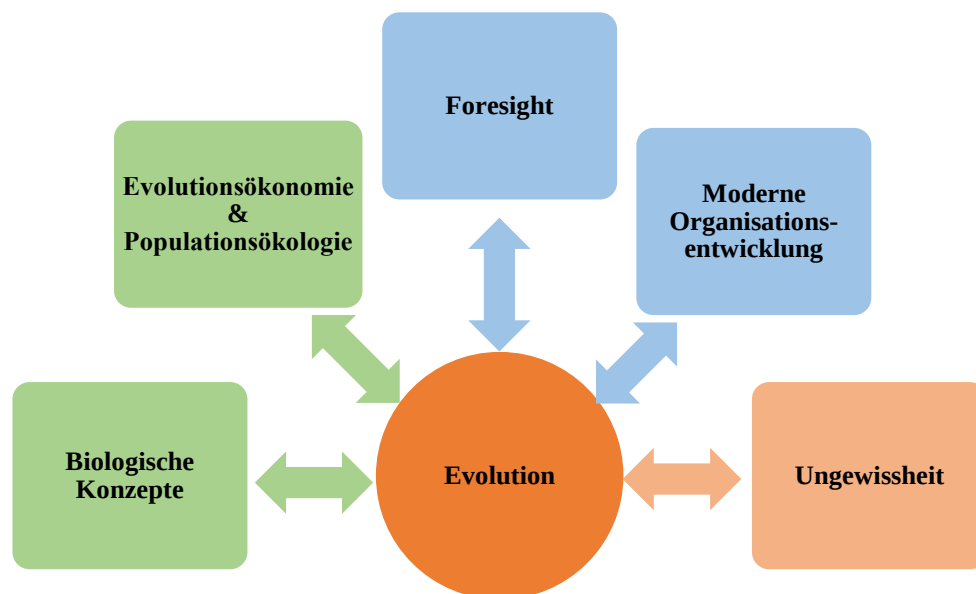


Abbildung 2: Theorie- und Handlungsorientierung
Quelle: eigene Darstellung

2.2. Strategisches Management

Die Geschichte der Entwicklung der Disziplin „Strategisches Management“ ist besonders vielschichtig, deshalb bietet es sich an, ihre Entwicklung aus unterschiedlichen Blickwinkeln mittels Theorien von verschiedenen Wissenschaftlern wie Polowczyk (2012), Müller-Stewens & Lechner (2011), Schreyögg (1999), Andrews (1971) und Hoskisson et al. (1999) darzustellen. Zwecks Vorbereitung des Lesers auf der im Kapitel 3 befindlichen Forschung ist es notwendig, in diesem Kapitel einen Überblick mittels Hervorheben der als wichtig erachteten Erkenntnisse der Forscher zu gewähren.

2.2.1. Definitionen und die Geschichte der Strategie

Die Begriffe des strategischen Managements und der „fortgeschrittenen“ Unternehmensentwicklung scheinen sich in letzter Zeit angenähert zu haben. Wenn Unternehmen Erfolge erzielen, neue Märkte erobern oder sich ungeahnte Potenziale zu Nutze machen, wird in den Medien allzu sehr damit Werbung gemacht, dass diese positiven Entwicklungstendenzen auf der proaktiven Langfristplanung der Unternehmensführung basieren. Dies impliziert, dass Manager die zukünftige Entwicklung in der Unternehmensumwelt richtig einschätzen und – langfristig gesehen – geeignete Strategien entwickeln konnten.

Wenn Unternehmen rote Zahlen geschrieben haben bzw. sich auf dem Markt nicht behaupten konnten, wird dies nicht mit einer „falschen“ strategischen Planung, nicht mit Versäumnis der Anpassung der Strategie, sondern mit unerwarteten Umweltänderungen erklärt. In dieser Arbeit wird der Fokus darauf gelegt, dass Strategien **rechtzeitig** den internen Gegebenheiten und künftigen externen Anforderungen angepasst werden müssen.

Laut Polowczyk (2012) lässt sich die Natur strategischer Probleme von Unternehmen nicht einfach in einem Paradigma abbilden. Nach der vorherrschenden Ressource-Based-View (RBV) der letzten zwei Dekaden hat sich das SM von Unternehmen auch weiterentwickelt und gewandelt. Der Autor beschreibt die Entwicklungstendenzen der ersten Dekade im XXI. Jahrhundert, in der die letzte Wirtschaftskrise seine Wirkung entfaltet hat. Polowczyk erklärt weiters, dass das Strategische Management Feld in seiner Natur verschiedene andere Felder wie bspw. Psychologie, Soziologie und Finanzen „abdeckt“. Nach Ausführungen des Autors scheint trotz seines Siegeszugs in der Alltagspraxis noch heute eine kohärente Identität zu fehlen. Auf der anderen Seite agiert das SM, als eine Art intellektuelle „brokering“ Entität, da simultane Bestrebungen im Hinblick auf verschiedene Forschungsrichtungen Platz

gefunden haben, wo ein fundamentaler impliziter Konsens vorherrscht, der letztendlich eine Art Identität geschaffen hat. (Polowczyk, 2012)

Aus der Perspektive der Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen erweist sich ein klares Begriffsverständnis – was das strategische Management betrifft – auf der anderen Seite als essenziell.

Etymologisch betrachtet kann der Begriff „Strategie“ auf das Griechische zurückgeführt werden, wobei dies als Kunst der Heerführung aufgefasst wurde. Die Überlegungen des chinesischen Philosophen Sun Tzu bzgl. der Kunst der Kriegsführung können auch heute in den Managementlehrbüchern als Basis für Managementhandeln herangezogen werden: „*In situations of life and death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.*“ Carl v. Clausewitz ist einer der Ersten, der dieses militärische Element in die Ökonomie versucht hat zu übersetzen. Als weiterer großer Sprung in den ökonomischen Theorien erwiesen sich die mathematisch-spieltheoretischen Rahmen von Morgenstern und von Neumann. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Székely (2012) schafft auf Basis von Ansoffs (1965) Feststellungen betreffend die Entwicklung von Managementkonzepten eine Überleitung zur „Emergence“ vom Strategischen Management. Aufgrund der auf die Theorien von Ansoff (1965) aufbauenden und weiterentwickelten Tabelle (*Tabelle 2*) lässt sich der Kontext rekonstruieren, in dem das strategische Management – das heute praktiziert wird – gedeihen konnte. Nach den Theorien von Ansoff kann auch der Kontext rekonstruiert werden, in dem das heutige *Strategische Management* aufgeblüht ist. Anhand der Adaptierung von Székely (2012) ist aus der zweiten Tabelle zu entnehmen, dass es in den 1900er-Jahren infolge der erkennbaren Zukunft, gepaart mit einer nachhaltigen und stabilen Umwelt, ausreichend gewesen ist, sich auf Regeln, Vorstellungen bzw. Pläne zu konzentrieren. Hier nahm die Planung und Kontrolle der Extrapolation eine Schlüsselrolle ein. Müller-Stewens und Lechner (2011) legen nahe, dass der Ausgangspunkt der Entwicklung der Disziplin Strategisches Management auf die Business Schools der USA zurückzuführen ist, deren Lehrpläne anfangs aus den einzelnen wirtschaftlichen Funktionen wie (etwa / z.B.) Marketing und Finanzwesen bestanden. Nach einer gewissen Zeit entstand das Bedürfnis eine Art konzeptionelle Klammer zu schaffen. Dies gelang erstmals, indem Wissenschaftler an der Harvard Business School im Jahr 1911 den Kurs „Business Policy“ im Rahmen der Senior Management Trainings anboten.

Tabelle 2: Entwicklung von Managementkonzeptionen nach Ansoff

Jahre	1900	1925	1950	1975	2000
Die Zukunft	Erkennbar	Extrapolierbar	Erkennbare Diskontinuität		Neuartige Diskontinuität
Status der Umwelt	Nachhaltig	Reaktiv	Antizipativ		Schöpfende
Management-auffassung	Planung und Kontrolle der Extrapolation		Antizipieren der Chancen und Risiken	Schwache Signale, flexible Antworten	Überraschungen Evolution
Management-systeme	 Interne Regel, Vorstellungen, Pläne Finanzielle Kontrolle Budgetierung MbO Externe Strategisches Management Strategisches- und Change-management		Langfristplanung Strategische Planung Strategisches Management Strategisches- und Change-management		
Orientation					

Quelle: Ansoff (1965), modifiziert von Székely (2012, S. 14.)

Wichtig ist laut Polowczyk (2012) an dieser Stelle zu erwähnen, dass anfänglich lediglich „Best Practices“ von Unternehmen identifiziert wurden, mit denen Unternehmenserfolg erklärt wurde (Ansoff, 1965, Chandler, 1962).

Anknüpfend an diesen Gedanken ist Mintzberg (1978, S. 935.) mit seinen Ausführungen bzgl. Strategien heranzuziehen: „*In other words, when a sequence of decisions in some area exhibits a consistency over time, a strategy will be considered to have formed.*“ Mintzberg (1978) weist im Rahmen seiner empirischen Forschung auf die unterschiedlichsten Arten bzw. Entstehungsmöglichkeiten von Strategien hin. Mintzberg (1978) führt aus, dass *beabsichtigte (intended)* und *realisierte* Strategien auf drei Arten kombiniert werden können. Als Erstes führt er diesbezüglich aus, dass *beabsichtigte* Strategien, die realisiert werden können, als *geplante (deliberate)* Strategien bezeichnet werden können. *Nicht umgesetzte beabsichtigte* Strategien sind auf der anderen Seite als *nicht realisierte* Strategien zu bezeichnen. Wenn es jedoch gelingt, nicht *beabsichtigte* Strategien zu *realisieren*, spricht man von *emergenten, unbeabsichtigt entstandenen* Strategien. (Mintzberg, 1978)

Nach der Zusammenfassung der theoretischen Beiträge im Hinblick auf die Entstehungsgeschichte von Furrer et al. (2008) liegt die Vorgeschichte vom Strategischen Management – als akademischer Disziplin – in der ökonomischen Organisation und Bürokratie (Rumelt et al., 1994). Dabei wurde von den Autoren: Taylor (1947) „*science of work*“, Barnard (1938) *Rolle des Managers*, Simon (1947) *Analyserahmen für Administration*, bzw. Selznick (1957) *distinktiven Kompetenzen* aus der Fachliteratur aufgezählt. (Furrer et al., 2008, S. 3.)

Schreyögg (1999) beschreibt in seiner Arbeit ebenfalls die Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven vom Strategischen Management. Diesbezüglich sei auf sein Modell (Abbildung 3) der Entwicklungsstufen der Disziplin verwiesen.

Die 50er-Jahre können als Wiege der strategischen Disziplin betrachtet werden, in diesen Jahren haben sich laut Schreyögg (1999, S. 387.) die Prognosemethodik verbessert und die Zukunftswissenschaft etabliert. Schreyögg (1999) argumentiert, dass durch die Verbesserung der Prognosemethodik und durch die Zukunftswissenschaft das Interesse an langfristigen Prognosen gestiegen sei, was zu einer Theoriebildung im Hinblick auf langfristige Unternehmensplanung geführt habe.

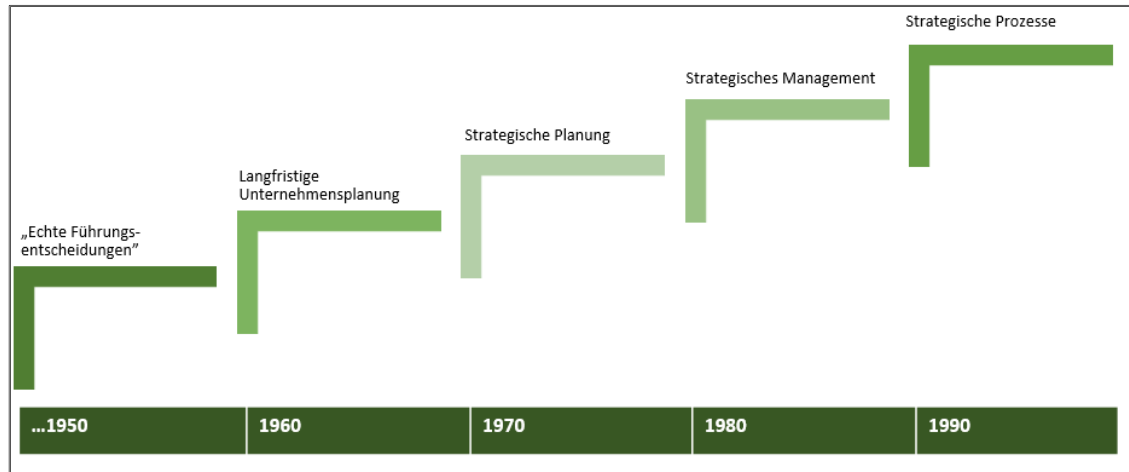


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Strategischen Managements

Quelle: Schreyögg, 1999, S. 389.

Es soll erwähnt werden, dass erste Wissenschaftler, wie etwa Edith Penrose mit ihrer „*The theory of the growth of the firm*“ (1959), an der Perspektive der Neoklassik rüttelten, wo die Homogenität der Ressourcen vorherrschte. Sie machte darauf aufmerksam, dass Unternehmen durch die Qualität ihrer Ressourcen einzigartig seien. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Ab **Ende der 60er-Jahre** begann das Forschungsfeld aufzublühen, Müller – Stewens und Lechner (2011) berichten von einer Epoche, wo sich das Strategische Management zu einer wissenschaftlichen Disziplin zu entwickeln begann. Universitäten fingen intensiv an, dieses Feld zu untersuchen, wissenschaftliche Zeitschriften, wie etwa *Long Range Planning* oder das *Strategic Management Journal*, wurden gegründet und erste Publikationen erschienen. Chandler (1962) entwickelt infolge seiner Untersuchung der unternehmerischen Wachstumsprozesse die These „*Structure follows Strategy*“, laut der sich die organisationalen Strukturen im Falle eines Strategiewechsels anpassen werden. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Schreyögg (1999) weist in dem Zusammenhang auf die Bedeutung der analytischen Kompetenz hin, denn die Qualität der zu entwickelnden neuen Strategie wird von der Qualität der Analyse der strategischen Lage bestimmt.

„Der strategische Plan, als geistiger Entwurf der zukünftig zu erreichenden Zielzustände, bildet das Zentrum der Unternehmenssteuerung; [...]“ Schreyögg, 1999, S. 388.

Als ein weiterer Meilenstein erweist sich die Arbeit von Learned et al. (1965), wo erstmals die Unterscheidung zwischen Strategieformulierung und Implementierung stattfindet (Müller-Stewens & Lechner, 2011, Wendt, 2013).

Im Jahr 1965 erschien das Werk von Ansoff mit dem Titel „Corporate Strategy“. Darin kommt der Technik-Aspekt des Strategischen Managements zur Geltung. Es werden somit neue theoretische Konzepte eingeführt wie die SWOT Analyse, die Produkt-Markt-Matrix bzw. neue Phasenmodelle bilden die strategischen Prozesse ab. Diese Errungenschaften legen die Grundsteine für die strategische Planung. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

In der Zusammenfassung der bisherigen Theorien schreiben Furrer et al. (2008) ebenfalls, dass die Geburt des Strategischen Managements auf die 1960-er Jahre zu datieren sei, dabei stützen sie sich auf Theorien von Ansoff (1965) und Chandler (1962). In ihrer fachliterarischen Zusammenfassung bestätigen die Autoren, dass sich die Forschung von einer ursprünglich deterministischen „one-best-way“ zu einer mehr kontingenteren Betrachtungsweise bewegt habe, wo der Einfluss der äußeren Umwelt prägend sei, wobei auch eine gewisse Adaptionfähigkeit von Unternehmen verlangt werde.

Ausgehend von Andrews Überlegungen (1971) als Kontrast zur Empirie bzw. Praxis kann auf die Rolle von Rationalität hingewiesen werden.

Andrews (1971) legt viel Wert auf die Rolle der Identifikation von Chancen und Gefahren in der Unternehmensumwelt, die wiederum mit den zwischendurch wahrgenommenen abgeschätzten Risiken in Verbindung gesetzt werden. Hierbei müssen die Stärken und auch die Schwächen, die Fähigkeit Marktbedürfnisse wahrzunehmen bzw. die dazugehörigen Risiken zu meistern mit Bedacht abgeschätzt werden. Wo die Strategiealternative und Möglichkeiten bzw. Kapazitäten mit einem akzeptablen Risikoniveau realisiert werden, findet man die „ökonomische“ Strategie. Somit wird z.T. unterstellt, dass Entscheidungen über Strategien im idealen Fall rationale Unterfangen sind. (Andrews, 1971)

Parallel kamen im Rahmen der Langfristplanung bzw. strategischen Planung allerdings Probleme wie etwa die richtige Prognostizierbarkeit von Umweltänderungen oder Probleme bei der Umsetzung ans Tageslicht. Im Laufe der Zeit kamen Wissenschaftler zu dem Ergebnis, dass nicht Rationalität und ein beabsichtigtes Formulieren und Implementieren von Strategien in der Praxis dominieren, sondern eine von Inkrementalität, Zufall und Ex-post-Rationalisierungen geformte Realität vorherrsche. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Die 70er-Jahre waren entsprechend durch eine Fülle neuer Instrumente bzw. Planungsroutrinen (Checklisten, Kalender etc.) gekennzeichnet. In den Fokus rückte besonders die Formulierung von generalisierbaren Erfolgsstrategien. (Schreyögg, 1999)

Székelly (2012) beschreibt in seinem Beitrag in diesem Sinne, dass eine der Haupttätigkeiten von Corporate Governance die Konzipierung von Zukunftsplänen sei und die Entscheidungsfindung, mit der diese implementiert werden können. Formung der Zukunft wird durch Elaboration von Plänen und deren Implementierung realisiert.

Gleichzeitig kamen aber unterschiedliche Implementationsprobleme zu Tage, wobei die Verantwortlichkeiten zur strategischen Steuerung langsam nicht lediglich als reine Planungsanalyse, sondern als Managementaufgabe betrachtet wurden. Dies war einer der Auslöser dafür, dass strategische Planung auf strategisches Management (Unternehmensführung) umgestellt wurde. (Schreyögg, 1999)

Betreffend die 70-er weisen Müller-Stewens und Lechner (2011) darauf hin, dass sich das Feld zu dieser Zeit in die Forschungsstränge der Prozessforschung und Inhaltsforschung aufzuteilen begann. Sie erklärten, während sich die Prozessforschung dem Themengebiet der Strategieformulierung gewidmet habe, dass die Inhaltsforschung den Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und deren Leistungs-Implikationen untersuchte.

Die **80er**-Jahre waren geprägt durch die Arbeiten von Michael Porter (1980, 1985), der in seinen theoretischen Überlegungen die Structure-Conduct-Performance-Sichtweise populär gemacht hat. Strategische Gruppen sowie Komponenten der Wettbewerbsdynamik setzten neue Akzente in der Strategieforschung. Porter gelang es im Rahmen der Market-Based-View Konstrukte aus der Industrieökonomie in die Strategielehre zu übertragen, wo in differenzierter Weise dargelegt wurde, worin Wettbewerbsvorteile und Performance-Unterschiede zwischen Unternehmen liegen. Die Inhaltsforschung bedient sich u.a. der Transaktionskostentheorie und Spieltheorie. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht auch die Entwicklung von Unternehmen im Zeitverlauf, wie bestimmte Entwicklungen herbeizuführen, zu steuern sind. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Weiters aus der Industrial-Organisation-Economics-Perspektive wurde auch die Forschung über strategische Gruppen populär (Hoskisson et al., 1999). Dieser neue Fokus auf die strategischen Gruppen repräsentierte den Shift weg vom industriellen Forschungsaspekt, der neue wettbewerbsdynamische Aspekt lenkt das Interesse zurück auf den Firmenlevel. Dies impliziert, dass Firmenstrategien dynamisch sind, besser gesagt, die Aktionen von einzelnen Firmen einen Einfluss auf die Aktionen von Firmen haben, die in Wettbewerb zueinander stehen. (Hoskisson et al., 1999)

Forschungsergebnisse waren in den frühen Forschungsarbeiten (Ansoff, Chandler) aufgrund der Einzigartigkeit von Firmencharakteristika zudem weitgehend nicht generalisierbar. Im Hinblick auf die Methodologie wurde später die Forschung über Strategisches Management etwas wissenschaftlicher. Forschungsarbeiten in Form von induktiven Einzelfallstudien geraten in den Hintergrund, deduktive Arbeiten mit umfangreichen statistischen Stichproben wurden immer populärer. All dies ist der Tatsache zu verdanken, dass ich die Forschung in dieser Entwicklungsperiode in Richtung Economics bewegt hat, was theoretische und methodologische Ansatzpunkte weitergetrieben hat. (Hoskisson et al., 1999)

Ende der 80ern scheint das Pendel (Hoskisson et al., 1999) zurück zur Inside-Perspektive zurückzuschwingen. Diesbezüglich sind auch die Theorien der Transaktionskosten- und Agency-Theorien zu erwähnen, die ebenso aus dem Industrieökonomischen Erbe erwachsen sind. Diese Theorien tragen dazu bei, dass sich der Fokus langsam wieder auf die firmeninternen Attribute verlagert.

In den **90er**-Jahren wird die Ressource Based View, die teilweise auf den früheren Arbeiten von Penrose aufgebaut ist, weiter aufgegriffen und der Fokus des Forschungsinteresses wird langsam zum Inneren von Unternehmen gelenkt, welche qualitative Unterschiede zwischen

Unternehmen mit unterschiedlichen Leistungen begründet. (Müller-Stewens & Lechner; 2011)

Prahalad & Hamel (1990) stellen die Ressourcen und Kompetenzen in den Mittelpunkt der strategischen Betrachtung. Demnach bilden die jeweiligen technologischen und managementspezifischen Kompetenzen die Wurzel einer jeden Organisation. Die zusammengesetzten Kernkompetenzen und strategischen Geschäftsfelder bilden wiederum den Stamm und die Äste, die Blüten sowie die Blätter beherbergen innovative und kundennutzenorientierte Produkte. (Kasper & Mühlbacher, 2009)

Kasper & Mühlbacher (2009) fassen die Erkenntnisse von Hodgetts et al. (1999) zusammen, wonach im Rahmen ihrer Analysen mehrere Wandel der Strategiemodelle festgestellt werden kann. Zunächst ist zu sagen, dass das in den 1980-er Jahren populär gewordene “Five Forces” Modell aus der relativ stabilen Markt- und Wettbewerbsperspektive vor allem Marktstrukturen als Änderungstreiber dargestellt hat. Die grundlegende Strategie bestand darin, die strategische Position auszuwählen, das Unternehmen anzupassen und weiterhin die Positionierung zu halten. Hierbei wurden als Erfolgskriterien die Marktpositionierung und der Profit definiert. Prahalad und Hamel (1990) fokussierten im Rahmen ihrer Theorie der Kernkompetenzen auf die organisationalen Kompetenzen mit dem Ziel der Entwicklung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils, wobei die Änderungstreiber im technologischen Wandel identifiziert werden konnten. Aus dieser Perspektive wurde die Strategie verfolgt, auf Grundlage der strategischen Vision organisationale Kompetenzen zu entwickeln, die sich mittels des Maßstabes in puncto nachhaltiger technologischer Dominanz beurteilen ließe. Weiters postulieren Hodgetts und seine Kollegen, dass das “Competing – on – the – Edge – Model” von Brown und Eisenhardt (1998) komplexe bzw. dynamische Märkte, die durch einen raschen Wandel gekennzeichnet sind, wobei dies ebenfalls auf einen Wandel der Strategiemodelle hindeutet. Sie fassen zusammen, dass mögliche Wettbewerbsvorteile einem kontinuierlichen Wandel unterworfen sind, wobei Change Management als Änderungstreiber fungiert und strategisch eine Anpassung an die Umwelt mittels Change- und Zeitmanagement stattfinden soll. Das Erfolgskriterium schlägt sich in der Dimension der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens wieder. (Kasper & Mühlbacher, 2009)

Polowczyk stellt (2012) fest, dass sich die dominierenden Forschungsfelder betreffend strategisches Management zwischen 1960 und 2010 in 4 größere Kategorien einteilen lassen, die Forschungsarbeiten betreffend Chandler, Andrews, Ansoff, Wernefelt und Barney legten

das Hauptaugenmerk auf die Unternehmen selbst. Porter, Jensen und Williamson auf der anderen Seite konzentrierten sich laut dem Autor auf die Industrie.

Im 21. Jahrhundert gibt es laut Polowczyk – hauptsächlich – zwei Fokusse: die institutionelle und die behavioristische Forschung. Bei ersterem geht es um die wachsende Bedeutung von nationalen bzw. globalen Institutionen für die Realisation der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Sektoren und ganzen Staaten. Beim zweiten rückt der Entscheidungsfindungsprozess von der Unternehmensexekutive in den Vordergrund, hierbei wird von der Prämisse ausgegangen, dass Menschen nicht komplett rational und durch unbewussten kognitiven Neigungen motiviert sind. Die Institutionen beeinflussen das Verhalten der Entscheidungsfinder, die Verhaltensperspektive betrifft die mikroökonomische Entscheidungsfindung der Firmenexekutive bzw. dass die Institutionen auch die makroökonomischen Institutionen beeinflussen (Polowczyk, 2012).

In den Vordergrund bezüglich Entscheidungsfinder rückten Theorien betreffend Entrepreneurship (Schumpeter), Innovationen, Entscheidungsfindungsprozess und Corporate Governance. Auf der anderen Seite gewannen Institutionen (North, Williamson), Hyperwettbewerb (D'Aveni) und kapitalistische Reformtheorien (Porter, A. Smith) an Bedeutung. (Polowczyk, 2012)

Hoskisson et al. (1999) postulieren bezüglich der Entwicklung der Theorien und Forschungsarbeiten über Strategisches Management, dass es mehrere Perspektivenwechsel (Swings of the Pendulum) „Pendelschwünge“ gegeben hat, wobei in den frühen Phasen – wie bereits erwähnt – die Inside Perspektive dominierte (60er). In den 70-ern hat sich das Pendel im Rahmen der Industrial Organisation Economics in Richtung Outside-Perspektive bewegt, dieser Shift lenkte laut den Autoren die Aufmerksamkeit auf externe Faktoren, in Richtung Industriestruktur und Wettbewerbsposition in der Industrie. Im Rahmen dieser Perspektivenwechsel blühte später auch die Forschung über Strategische Gruppen auf. Im Rahmen der Organisationsökonomie, Transaktionskostenökonomie und Agency Theorie begann das Pendel langsam zurück in Richtung Inside Perspektive geschwungen. Schließlich ist es im Hinblick auf die Resource-Based-Theorie zurück in Richtung der Inside Perspektive zu schwingen. (Hoskisson et al., 1999)

2.2.2. Strategischer Modellrahmen von Unternehmen

Als Basis für die empirische Studie wird es an dieser Stelle als essenziell betrachtet, einen zusammenfassenden Rahmen aus den bereits vorhandenen unterschiedlichen

Theoriekonstrukten der Literatur darzustellen, aus deren Perspektive Unternehmen zu betrachten sind.

Zwecks einer **Umwelt- und Unternehmensanalyse** liefert die Fachliteratur des Strategischen Managements mehrere Blickwinkel bzw. Tools für die ganzheitliche Betrachtung der Wettbewerbslandschaft. Um den strategischen Kontext im Wettbewerb mit der empirischen Forschungsarbeit besser zu verknüpfen, stellt folgende *Abbildung 4* eine zeitliche Dimension (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), eine unternehmensexterne (politische, rechtliche, ökonomische, ökologische, technologische und soziale [Rothaermel, 2013]) Dimension bzw. -interne (Entscheidungsfinder / Manager, Ressourcen, Produkte und Dienstleistungen) Dimensionen dar. Das Ziel dieses Kapitels liegt darin, dem Leser die Komplexität des Zusammenwirkens unterschiedlich messbarer Faktoren zu veranschaulichen, die die Entwicklung von Unternehmen forcieren. Im Hinblick auf die spätere Untersuchung soll der Leser verinnerlichen, dass die Untersuchungsergebnisse aufgrund des unterschiedlichen Zusammenwirkens bzw. der Dynamik der betrachteten Faktoren zu Stande gekommen sind.

Zur gezielten Bearbeitung der Umwelt bietet es sich an, diese in strategische Geschäftsfelder zu segmentieren, parallel sollten Unternehmen auch in strategische Geschäftseinheiten unterteilt werden. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

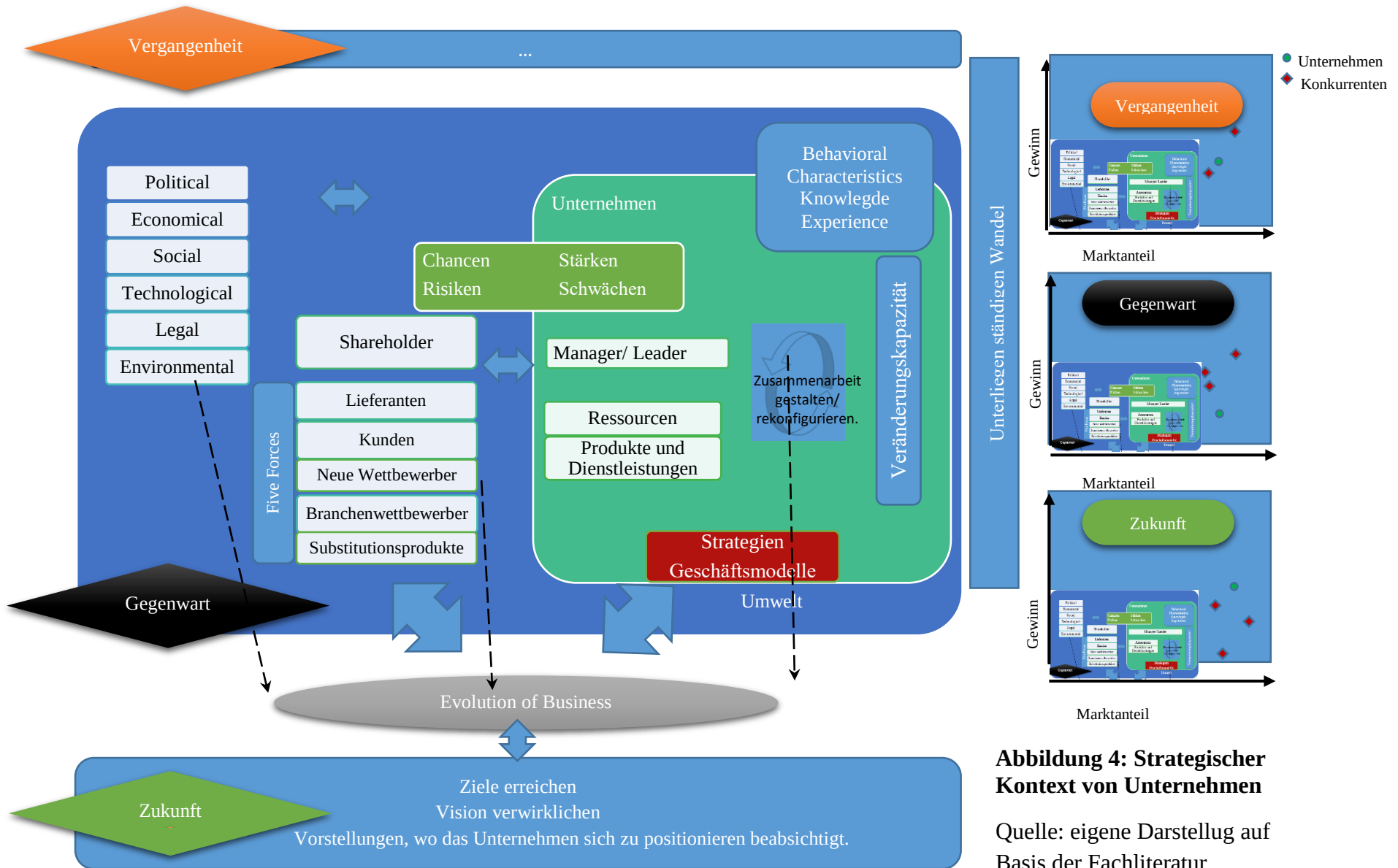


Abbildung 4: Strategischer Kontext von Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Fachliteratur

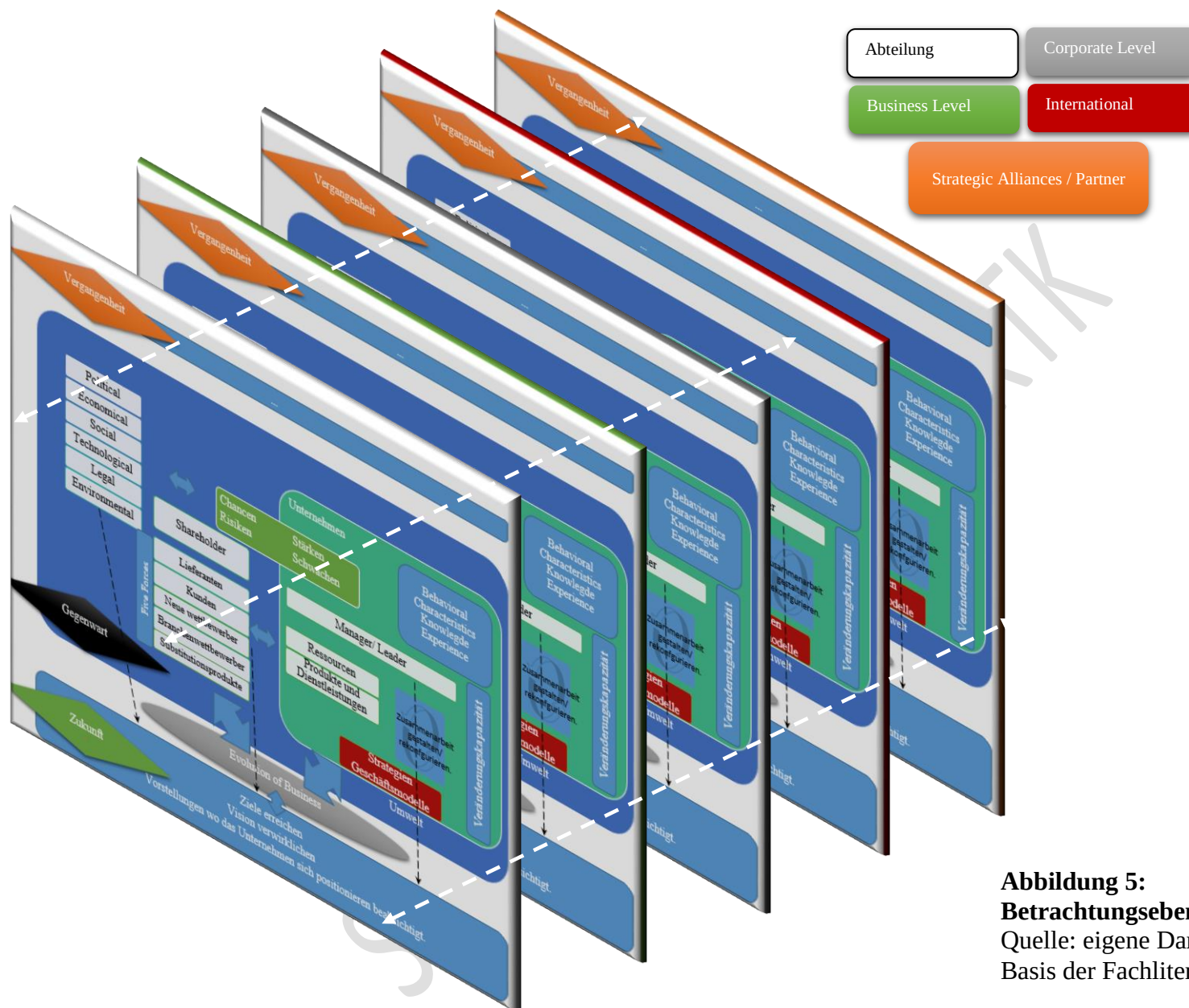


Abbildung 5:
Betrachtungsebenen
 Quelle: eigene Darstellung auf
 Basis der Fachliteratur

Betreffend die Positionierung des Unternehmens am Markt halten die Autoren die Analyse von unterschiedlichen Anspruchsgruppen bzw. dem Management der Stakeholder für äußerst erfolgskritisch. Im Rahmen einer vertiefenden Analyse sollten sich Unternehmen auf diejenigen Anspruchsgruppen konzentrieren, die legitime Interessen sowie Macht gegenüber dem Unternehmen haben. Aufbauend auf die Dimensionen der Beeinflussbarkeit der Stakeholder und des Einflusses der Stakeholder können die aus der strategischen Literatur bekannten Typen von Stakeholdern bzw. Stakeholderbeziehungen: Randfiguren, Joker, Gesetzte und Spielmacher identifiziert werden. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Auf der Nachfrageseite müssen an dieser Stelle die Kunden bzw. die Absatzmärkte erwähnt werden. Diese stellen die zentrale Anspruchsgruppe eines jeden Unternehmens dar (Müller-Stewens & Lechner, 2011), deren Bedürfnisse mittels der Produkte bzw. Dienstleistungen befriedigt werden sollen, und es sollte ein wahrnehmbarer Kundennutzen entstehen. Die Kundenperspektive bezogen auf die Nachfrage vom Kunden bzw. das wahrgenommene Unternehmensbild wird als äußerst kritischer Faktor zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet. Diese Auffassung entwickelte sich zu einer Prämisse, die vom Wettbewerb kontinuierlich bestätigt wird. Auf der anderen Seite (Angebotsseite des Marktes) befinden sich die Wettbewerber. Müller-Stewens und Lechner (2011) legen nahe, dass die Wettbewerbsumwelt auf mehreren Ebenen differenziert werden soll, Branchenebene, Ebene der Strategischen Gruppen bzw. Ebene einzelner Wettbewerber innerhalb von Strategischen Gruppen. Zum Zwecke der Analyse der Branche bieten sich entsprechend unterschiedliche Werkzeuge an.

Im skizzierten Modell (*Abbildung 5*) finden deshalb mehrere Tools der Wissenschaft statt, wie beispielweise Porters (1985, 1998) bekanntes Five Forces Modell der Wettbewerbskräfte.

Schawel und Billing führen aus, dass dieses klassische Analysetool in fast jeder Form von der Marktumfeldanalyse im Hinblick auf eine **Branche**, eines Unternehmens, eines Geschäftsfeldes oder eines Produktes verwendet werden kann. Durch diese Betrachtungsweise kann ganzheitlich auf aktuelle und auf potenziell zukünftige Entwicklungen im Marktumfeld geschlossen werden. Der Nutzen liegt vor allem in der Analyse des Status Quo in einem Markt, d.h. der im Betrachtungsumfeld vorliegenden Eigenschaften und Kräfteverhältnisse. Manager können demnach Veränderungen antizipieren und Dynamiken auf dem Markt identifizieren und strategische Entscheidungen treffen. Voraussetzung für die Anwendbarkeit ist die Abgrenzung des betrachteten Marktes

und die reale Vergleichbarkeit der Betrachtungsobjekte, was auch den Zugang zu gewissen Marktdaten erfordert. (Schawel & Billing, 2012)

Sollte eine heterogene Unternehmenslandschaft vorhanden sein, empfiehlt es sich, die Wettbewerber in strategische Gruppen einzuteilen, wobei eine Ergänzung von Komplementären in die Analyse einfließen kann. Weiters wird die Abbildung um die Dimensionen der allgemeinen Umwelt ergänzt. Dies wird mittels der PESTEL-Analyse möglich. Hierbei wird die Umwelt in unterschiedliche Segmente (Politisch, Ökonomisch, Sozial, Technologisch, Ökologisch und Rechtlich) eingeteilt. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Aus der unternehmensinternen Perspektive müssen die **Ressourcen, Fähigkeiten** sowie **Kernkompetenzen** (Prahalad & Hamel, 1990) hervorgehoben werden. Geschichtlich geprägt fokussierte eine Analyse anfangs auf produktiven Faktoren menschlicher Arbeitsleistung, Betriebsmitteln und Werkzeugen von Unternehmen, die miteinander kombiniert werden sollten. Die Kombination bewerkstelligt ein dispositiver Faktor (Gutenberg, 1951, 1955, 1968), der allerdings nicht quantifiziert werden konnte. Deshalb setzte man Ressourcen mit den anderen Produktionsfaktoren gleich. Methoden die auf diesen Ansatz aufbauten, haben vielerlei Kritik ausgelöst. Erwähnenswert sind die Ausrichtung auf die Vergangenheit, der Umgang mit Unsicherheit und Risiko sowie die Ausklammerung von immateriellen Ressourcen (Nonaka, 1994, Roos et al., 1997). (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Müller-Stewens & Lechner merken zudem an, dass neuere Ansätze den Ressourcenbestand von Unternehmen weitaus ausführlicher berücksichtigen, die Einteilung in finanzielle, physische, humane und organisationale Ressourcen (Barney, 1991), technologische sowie Reputation (Grant, 1991) verfeinert die Betrachtungsweise. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Die Autoren Müller-Stewens und Lechner (2011) leiten aus unterschiedlichen Quellen (Amit & Schoemaker, 1993, Nelson & Winter, 1982) ab, dass organisationale Fähigkeiten komplexe Interaktions-, Koordinations- und Problemlösungsmuster darstellen. Diese sind nach ihren Ausführungen mit spezifischen Gruppierungen ihrer jeweiligen Wissensbasis verbunden, entstehen infolge eines langwierigen Entwicklungsprozesses und entwickeln sich zu Routinen weiter. Diesbezüglich gibt es viele mögliche Ansätze, um organisationale Fähigkeiten identifizieren zu können.

Hierbei ist 1982 auch das 7-S Modell von Pascale & Athos bzw. der Unternehmensberatung McKinsey zu erwähnen, das ebenfalls herangezogen wird zur umfassenden und strukturierten Analyse der Stärken und Schwächen aus der Perspektive von harten und weichen Faktoren. Im Rahmen der Analyse der Strategie können Schlüsse auf das Unternehmensverhalten und Maßnahmen geschlossen werden, die das Unternehmen als Antwort auf Umfeldveränderungen plant. Im Rahmen der Strukturanalyse können die gesamte Aufbauorganisation bzw. Systeme, d.h. formelle und informelle Prozesse, unter die Lupe genommen werden. Wenn von weichen Faktoren die Rede ist, werden wiederum Kultur, Führungsstile, Prozesse im Personalwesen, Fähigkeiten, Kompetenzen und gemeinsame Werte untersucht. (Schawel & Billing, 2012)

Auf die von Prahalad und Hamel (1990) stammende Theorie betreffend Kernkompetenzen konnte im geschichtlichen Ausblick bereits kurz eingegangen werden. Als Zusammenfassung im Hinblick auf Analyse und Konzeption wird noch mal kurz auf die „Kernbotschaft“ näher eingegangen.

Kernkompetenzen sind das kollektive Lernen in einer Organisation vor allem im Hinblick auf die Art und Weise der Koordination unterschiedlicher Produktionsfertigkeiten und Integration mehrerer Technologieströme. Im Rahmen der Ressource-Based-View der Strategie hat der Schwung des imaginären theoretischen Pendels – wie es im vorherigen Abschnitt schon skizziert wurde – die Ursache für nachhaltigen Erfolg in Richtung wertvolle Ressourcen und ihrer Bündelung zu Fähigkeiten geschwenkt. Wichtig dabei ist, dass die Wettbewerber nicht dieselben Ressourcen und Fähigkeiten innehaben bzw. diese Heterogenität zu Wettbewerbsvorteilen führt und dass im Markt die Beurteilung des Nutzens einer Ressource bzw. Fähigkeit positiv ausfällt. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

In der *Abbildung 4* ist ebenfalls ein strategisches Unternehmensanalysekonzept der SWOT - Analyse enthalten. Hierbei geht es um die Frage, wie ein Unternehmen sich auf dem Markt positionieren kann. Im Rahmen der internen Analyse werden die Stärken und die Schwächen, im Rahmen der externen Analyse die Möglichkeiten und Risiken aufgedeckt. Somit wird ein möglicher Entwicklungspfad eines Unternehmens, eines Geschäftsfeldes oder eines Produktes darstellbar. Die Vorteile liegen klar in der transparenten Darstellung der vier Elemente und der Fokussierung auf Aktivitäten sowie der Identifizierung von Handlungsbedarf. Die SWOT-Analyse dient als Basis für die strategische Planung, sollte auch eng mit dem erwähnten Five-Forces-Modell in Konnex gebracht werden. (Schawel & Billing, 2012)

Strategische Denker müssen die Dimensionen ihrer Unternehmen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken), die individuellen verhaltensorientierten Charakteristika, unternehmerischen Veränderungskapazitäten, Zukunftsvisionen, Ziele und Strategien kennen und zu gestalten wissen. Einerseits müssen Manager sich im Klaren darüber sein, wo sie waren, wo sie sind und wo sie hinwollen (*Abbildung 4 rechts*). Hierbei geht es nicht nur um individuelle Ziele (Behaviorismus), sondern um Ziele von Gruppen, Unternehmen, aber auch um Ziele von Nationen oder der Gesellschaft. Andererseits ist es essenziell, dass Manager wissen, welche Perspektive bzw. Vorstellungen und Pläne die anderen Teilnehmer im Wettbewerb einnehmen und wo diese „hinwollen“. Vereinfacht gesagt, was denken andere Manager – Konkurrenten, Partner – über diesen Kontext. Was denken die Kunden, was wollen die Kunden?

Betreffend die vorgestellten Tools soll an dieser Stelle noch mal im Rahmen eines **Zwischenfazit**s darauf hingewiesen werden, dass diese seitens der Empirie auf unterschiedliche Unternehmen, unterschiedliche Branchen und Kontexte angewandt worden sind. Die Ergebnisse der Untersuchungen belegen nicht gänzlich, dass es ein einheitliches Rezept gibt bzw. ein generelles kausalanalytisches Ergebnis über die Wirkungsweise verallgemeinert werden kann, die Ausprägungen sind von Situation zu Situation vielmehr unterschiedlich „konditioniert“. Es empfiehlt sich, Analysen bzw. Studien betreffend den jeweiligen Kontext auszusuchen und Ansatzpunkte für das eigene Handeln abzuleiten. Denn die Variablen können sich aufgrund der unterschiedlichen Marktgegebenheiten, Kundenwünsche bzw. unternehmerischen Möglichkeiten oder Umweltzustände anders verhalten als erwartet. Hinzuweisen ist auch auf die im Kapitel bereits skizzierte begrenzte Rationalität der Entscheidungsfindung.

Im Zusammenhang mit strategischen Plänen kommt es oft zu rasanten Veränderungen. Dabei kann die Veränderungskapazität von Organisationen stark ausgelastet werden.

Soparnot (2011) identifiziert in seiner Studie 3 Dimensionen der Veränderungskapazität, nämlich die Dimensionen des Kontexts, des Prozesses und des Lernens. Er postuliert, dass die Dimension Kontext die Ressourcen beinhaltet, die den Veränderungsprozess forcieren. Die Prozessdimension beherbergt Prinzipien, die die Implementierung der Veränderungen ermöglichen. Schließlich ist zu sagen, dass Lernen die introspektive Kapazität von Organisationen aufrüsten kann. Der Autor leitet diesbezüglich aus Pettigrews (1985) Arbeit ab, dass die Veränderungskapazität die Fähigkeit eines Unternehmens, Lösungen zu produzieren beinhaltet – als Antwort auf die Umfeldevolution und organisationale Evolution

– bzw. eine erfolgreiche Implementierung der Veränderungsprozesse in den Unternehmensprozess sichert. Betreffend Arbeiten von Demers (1999) konnte der Autor die Mischung zweier Paradigmen in der Alltagspraxis nachweisen. Einerseits, dass die Veränderungskapazität verbunden ist mit dem Management (Prozess Dimension), d.h. im Rahmen des Managementparadigmas es die Implementierung von Prinzipien beherbergt. Auf der anderen Seite kann die Veränderungskapazität aus dem Komplex Paradigma entstehen, die abhängig vom Lernen und den Initialkonditionen dieses Lernens stimuliert werden kann. Lernen agiert zudem als Mechanismus, der seine Assets erneuert und sich auf die zwei Dimensionen Prozesse und Kontext auswirken kann. Einfach ausgedrückt heißt dies, dass die Veränderungskapazität nicht nur aus einem Management der Veränderung oder organisationalen Lernkapazität besteht, sondern aus einer Kombination der beiden. Der Autor stellt parallel fest, dass Veränderungskapazität nicht nur eine Kapazität der Adaptierung und Proaktion sei, sondern vielmehr auf das Endresultat dieser Fähigkeit fokussiert ist als auf die Fähigkeit selbst. (Soparnot, 2011)

2.2.3. Ebenen der Strategiefindung

Hoskisson et al. (1999) weisen auf Dess et al. (1995) im Hinblick auf die Integration von zwei oder mehreren Level von Strategien hin. In ihrer Aufbereitung der theoretischen Erkenntnisse konstatieren sie, dass die meisten Forschungsarbeiten über Strategien zwischen Single-Level-Strategien, International-, Corporate- und Business Level – Strategien unterscheiden.

Rothaermel (2013) erläutert, dass im Rahmen der Strategieformulierung geklärt wird, wo und wie Firmen im Wettbewerb auftreten. Um die verschiedenen Interdependenzen durch die unterschiedlichen Level zu verstehen, ist es sinnvoll die Strategieformulierung in drei Level „aufzubrechen“, Corporate, Business und Funktional. Die Corporate-Level-Strategie an höchster Stelle definiert, wo Unternehmen in den Wettbewerb treten sollen, welche Industrien, Märkte und welche Geografien ausgewählt werden sollen, wie Synergien, die von Business Units unterschiedlich sein können, genutzt werden können. „Overarching“ strategische Ziele und die Allokation von „scarce“ Ressourcen durch die verschiedenen Geschäftsdivisionen, Leistungsmonitoring und Portfolio Adjustment. (Rothaermel, 2013)

Inspiriert von dieser Idee entstand *Abbildung 5*, die auf mehreren Ebenen die Bedeutung der Integration der bereits existierenden Theorien und des dynamischen Kontexts darstellt. Top Manager müssen in diesem Sinne das Große und Ganze sehen, mit einem Konnex zu dem anderen Level. Hierbei ist die Ebene von Partnerschaften und Allianzen, die Ebene

erfolgskritischer Abteilungen oder die durch Internationalität geprägte Ebene in die „Gesamtformel“ einzukalkulieren. Aus der Corporate Ebene sollten die Strategien bis hin zu den funktionalen Ebenen abgeleitet werden.

Im Rahmen der **Corporate Level Strategien** (Gesamtunternehmensstrategie) können strategische Geschäftseinheiten zentral im Interesse der Gruppe bzw. ihrer Anspruchsgruppe koordiniert und gesteuert werden. Dies ist ökonomisch allerdings erst dann berechtigt, wenn es gelingt ein „Corporate Surplus“, das den Wert des Gesamtunternehmens beinhaltet, das größer ist als die Summe seiner einzelnen Geschäfte, zu generieren. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Diesbezüglich können sich Manager u.a. die Portfolioanalyse zu Nutze machen. Beispielsweise im Rahmen der BCG-Matrix werden strategische Geschäftseinheiten eines Unternehmens in die Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke eingeordnet, hierbei lassen sich eine Gesamtstrategie sowie Strategien für die einzelnen Divisionen ableiten. Der einzige Nachteil liegt darin, dass lediglich auf der horizontalen Achse (Marktanteil) das Management die Elemente des Portfolios bewegen kann. In der Matrix können die unterschiedlichen Felder Stars, Fragezeichen, Cash Cows und Dogs identifiziert werden. Weitere mögliche Tools zur Analyse des Portfolios sind die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsportfolioanalyse nach McKinsey und die Umsatzanteil-Deckungsbeitragsanteil-Portfolioanalyse nach Drucker (1999). (Schawel & Billing, 2012)

Aus der Perspektive einer einzelnen unternehmerischen Einheit bzw. Geschäftseinheit muss die **Strategie von Geschäftseinheiten** an hauptsächlich zwei Anspruchsgruppen, den Konkurrenten innerhalb der Branche und den Kunden ausgerichtet werden. Im Fokus der Wettbewerbsstrategien stehen Konkurrenten und im Fokus der Marktstrategien einer GE Kunden im Vordergrund. Natürlich gilt es auch andere Anspruchsgruppen wie Lieferanten, Kooperationspartner, u.U. die Unternehmenszentrale etc. zu betrachten.

Die einzelnen Optionen für GE hinsichtlich **Marktstrategien** lassen sich anhand 4 Dimensionen charakterisieren⁴:

Die *Variation* der Marktstrategie gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Veränderung der Positionierung ggü. Endkunden- und Absatzmarkt vonnöten sei. Wenn ein Unternehmen es schafft, die – subjektive – Wahrnehmung ihrer Kunden betreffend die Faktoren zu ändern, verändert sich auch die Position der Geschäftseinheit am Markt. Hierbei bieten sich Methoden des reaktiven bzw. aktiven Positionierens an. Das Unternehmen kann bei

⁴ Zusammenfassung von Müller-Stewens & Lechner (2011) auf Basis von Kuss et al., 2009.

anstreben, die Marktposition zu behalten, um sich zu positionieren oder neu zu positionieren. Bei der *Substanz* der Marktstrategie konzentriert sich die GE darauf, den Nutzen zu identifizieren, der den Kunden angeboten wird. Das Unternehmen kann hierbei grundsätzlich auf die Möglichkeiten der Präferenzstrategie oder einer Preis-Mengen-Strategie zurückgreifen. Im Rahmen der *Feld*-Dimension werden die Marktsegmente sowie Zielgruppen bestimmt. Die Geschäftseinheiten können je nach der angestrebten Marktabdeckung Single-Segment, Multi-Segment Strategien oder eine gesamte Marktabdeckungsstrategie verfolgen. Aus der Kombination der Marktseite – *Abbau, Gegenwärtig bediente Märkte, neue Märkte* – und der Produktseite – *Abbau der Produkte/ Dienste, Gegenwärtig angebotene Produkte/ Dienste, Neue Produkte/ Dienste*, – können schließlich Produkt- und Marktstrategien – *Rückzug, Produktkonstante Marktverdichtung, Progressive Marktverdichtung, Marktkonstante Produktverdichtung, Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Progressive Produktverdichtung, Marktentwicklung, Diversifikation* – abgeleitet werden. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Bezüglich der Formulierung der Strategie müssen auch Überlegungen in puncto geografisches Umfeld sowie im Hinblick auf internationale Strategien, globale und multilokale Strategien abgewogen werden. Unter der letzten Komponente *Stil* werden Überlegungen bezüglich der Wahl des Verhaltens der Unternehmen gegenüber dem Kunden verstanden: Wie wird die Zielgruppe erreicht bzw. angesprochen und bearbeitet? Wie sollten die Geschäftseinheiten auf den Kunden eingehen? Wichtig ist an dieser Stelle, sich in die Lage des Kunden hineinzusetzen. Aus dieser Position kann festgestellt werden, dass der Kunde das Angebot in Relation zu Konkurrenzangeboten setzt. Die Autoren leiten daraus ab, dass aufgrund dieses strategischen Dreiecks aus Kunde, Eigen- und Konkurrenzangebot die Marktstrategien eines Unternehmens unmittelbar mit den Wettbewerbsstrategien verbunden sind. (Müller-Stewens & Lechner, 2011)

Im Rahmen der **Wettbewerbsstrategien** lassen sich Optionen/ Dimensionen auf eine ähnlich differenzierte Weise ableiten, wie das bisher bei den Marktstrategien ermöglicht wurde⁵:

Als *Schwerpunkt* (Porter, 1985) des Wettbewerbs fokussieren sich Unternehmen auf das gewisse Etwas, womit konkurriert werden soll. Hierbei muss die dominierende Stoßrichtung der Wettbewerbsstrategie analysiert und festgelegt werden. Es bieten sich 2 Wege an: Einerseits können Unternehmen sich eine Differenzierung der angebotenen Leistung oder geringen Kosteneffekte zu Nutze machen. Die Strategie der Kostenführerschaft kann mittels

eines Kostenvorsprungs gegenüber den Konkurrenten praktiziert werden. Diese Strategie wird meistens bei standardisierten Produkten verfolgt, wo im Wertschöpfungssystem die durch Effizienz getriebenen Vorteile genutzt werden. Hierbei können sich die Unternehmen die Erfahrungskurve sowie Skaleneffekte zu Nutze machen. Eine Differenzierungsstrategie verfolgt die Gestaltung der Eigenschaften der angebotenen Leistung. Diese soll sich von Konkurrenzangeboten unterscheiden auf eine Art und Weise, dass der Kunde das positiv beurteilt und eine Preisprämie zu bezahlen bereit ist. Hinsichtlich der Dimension *Ort* geht es um die Frage, wo ein Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile zu erzielen gedenkt. Handelt es sich dabei um ein bestimmtes Segment oder die ganze Branche? Aus dieser Perspektive stellen Fokusstrategien einen weiteren Typ der generischen Strategien dar. Merkmal einer solchen Strategie ist die Spezialisierung auf ein Segment als Anreiz, wobei spezifische Kundenbedürfnisse abgedeckt werden können. Vorteilhaft kann auch die Konzentration der Kräfte auf ein Segment erwähnt werden, wobei dies mit geringeren Koordinationskosten verbunden ist, als im Vergleich zu einer branchenweiten Strategie. Allerdings sind die Vorteile einer branchenweiten Strategie wie Skaleneffekte und Verbundeffekte sowie Schutz vor Zersplitterung des Marktes bei heterogenen Kundenbedürfnissen nicht immer im erforderlichen Ausmaß gegeben. Als nächster Dimensionstyp können *Taktiken* – worunter die Kombination und der zeitliche Einsatz an Maßnahmen zu verstehen ist – erwähnt werden. Diesbezüglich kann zwischen offensiven (Frontalangriff, Flankenangriff, Umgehungstrategie, Guerilla-Attacken) (Thompson & Strickland, 1992, MacMillan 1983, Kotler & Singh, 1981) und defensiven (Festungsstrategie, Flankenabsicherung, Konfrontationsstrategie und Rückzug) (Thompson & Strickland, 1992, MacMillan 1983, Kotler & Singh, 1981) Strategien unterschieden werden. Schließlich muss geklärt werden, nach welchen *Regeln* konkurriert werden soll. Diesbezüglich können 3 Typen nach Hamel (1996) an Unternehmen unterschieden werden, Regelmacher, Regelnehmer und Regelbrecher.⁵

2.2.4. Evolution der Planung vs. Evolution von Strategien

Nachdem in dem vorangegangenen Abschnitt ein ausführlicher geschichtlicher Überblick über die Entwicklung und die Definition der Disziplin Strategisches Management gewährt werden konnte, wurde schließlich der Fokus auf die Ebenen der einzelnen Akteure sowie

⁵ Zusammenfassung von Müller-Stewens & Lechner, 2011 auf Basis: Porter 1985; Thompson – Strickland, 1992; Steinmann – Schreyögg 2005; Hunger – Wheelen, 1998.

Elemente der Strategiefindung gelenkt. Die theoretischen Konzepte über Produkt-, Markt- und Wettbewerbsstrategien legen die Grundsteine für die nächste Ebene der Arbeit.

Die Evolutionstheorien haben grundsätzlich gezeigt, dass sowohl Organismen, als auch Organisationen die Fähigkeit besitzen sich zu entwickeln und sich den ändernden Umweltanforderungen anzupassen.

Aber wann ist zu sagen, dass ein Unternehmen wirklich strategisch plant und nicht nur „reine“ Langfristplanung vorantreibt.

Um auf diese Frage eine Antwort zu bekommen, müssen zunächst die Erkenntnisse von Ackoff (1970) herangezogen werden. Ein Plan ist laut seiner Auffassung mehr strategischer Natur, je länger seine Wirkung andauert, je mehr organisationale Funktionen davon betroffen sind und je komplizierter es wäre, diese rückgängig zu machen. Der Wissenschaftler hat in seinem Werk *„A Concept of Corporate Planning“* die Natur der Planung, die Unterschiede zwischen taktischer und strategischer Planung, die Bestandteile der Planung und 3 Philosophien – „*satisficing*“, „*optimizing*“ und „*adaptivizing*“ – der Planung beschrieben.

Die erste Philosophie Ackoffs (1970) beherbergt die Anstrengung etwas besser zu machen, als bisher. Der Wissenschaftler belegt, dass bei solchen Planungsprozessen eine Abweichung von aktuellen Praktiken minimalisiert wird, eine Erhöhung des Ressourcenbedarfs ebenso gering gehalten und die Strukturen einer Organisation so wenig wie möglich angetastet werden. Demnach wird vor allem vorhandenes Wissen genutzt. Die zweite Philosophie geht einen Schritt weiter, denn diese zielt darauf ab in vergleichsweise statischen Situationen den bestmöglichen / optimalen Lösungsweg zu finden. Das setzt vor, dass jene Akteure die optimieren wollen, ihre Variablen quantifizieren können. In den Fokus rückt die Minimierung der Ressourcen um eine bestimmte Leistung zu erreichen. Eine Maximierung der Leistung mit den gegebenen Ressourcen und bestem Kosten-Leistungsverhältnis wird angestrebt. Hierbei wird diese Philosophie durch die ständig ändernden Umweltanforderungen und den damit einhergehenden komplexen und dynamischen Modellen an seine Grenzen gebracht. Die letzte Philosophie liefert die Antwort in Form eines Planungssystems, die in der Lage ist auf aktuelle bzw. mögliche Änderungen der Umwelt zu antworten. Dies kann auf passive – das System verändert sein Verhalten – oder aktive – das System ändert seine Umwelt – Weise erfolgen, wobei diese Art der Planung nicht lediglich auf die Erstellung eines Plans, sondern auf die Entwicklung der Anpassungsfähigkeit ausgerichtet ist. (Ackoff, 1970)

Ackoff (1970) hebt ein Bedürfnis hervor, demnach je mehr in Richtung „*Adaptivizing*“ getrieben wird, desto mehr wissenschaftliche Methoden und Techniken werden benötigt. Székely (2012) betont, dass die adaptive Planungsphilosophie nur einen Schritt von der Strategie entfernt ist. Dieser Schritt liegt nach seiner Ausführung in der Reaktion auf Basis der Überlegungen über die erwarteten Aktionen der Wettbewerber.

Die im späteren durchgeführte Empirische Untersuchung in dieser Dissertation befindet sich demnach im Spannungsfeld dieses Vierecks – „*satisficing*“, „*optimizing*“, „*adaptivizing*“ und „*strategy*“. In der Untersuchung wird eine neue Methodik konzipiert und schließlich umgesetzt, mit deren Hilfe sowohl auf quantitativer, als auch qualitativer Weise der Entwicklungsgrad von Unternehmen gemessen werden kann. Dabei rückt die Rolle unterschiedlicher Faktoren, wie Kompetenzen, Organisationsentwicklung, Charakteristika von Strategien etc. in den Vordergrund. Hierbei geht es darum verschiedene Fragen zu beantworten, wie Arbeitnehmer die Entwicklung ihrer Organisation sehen und wie Strategien, Prozesse, und andere Faktoren aufeinander wirken, ob im Hinblick auf Ungarn und Österreich gewisse territoriale Spezifika bestehen.

Die gelenkte bzw. geführte Evolution kann in Kontrast zur traditionellen strategischen Planung gesetzt werden. Der Strategieprozess ist durch die Phasen Variation, Selektion und Retention der strategischen Initiativen gekennzeichnet. Zentrales Ordnungsmoment ist der interne Markt, wobei die Strategieformierung die Integration von Denken und Handeln beherbergt. Laut traditionellem Verständnis über strategische Planung sind jedoch Zielbindung, Analyse, Generierung strategischer Optionen, Bewertung und Auswahl sowie Umsetzung bzw. Kontrolle zu durchlaufen. Das zentrale Ordnungsmoment stellt dabei einen strategischen Plan dar, wobei zwischen Strategieformierung und Implementierung differenziert werden kann. Die Rolle des Corporate Managements ist als strategischer Entscheidungsträger charakterisierbar, der die Allokation von knappen Ressourcen bewerkstelligt. Auf der anderen Seite ist bei der geführten Evolution die Rolle des erwähnten Architekten anzunehmen, der eine Art organisatorischen Entwicklungsprozess koordiniert. Dies findet in dynamischen Branchenkontexten und in Situationen hoher Unsicherheit oder Komplexität statt. Die klassische strategische Planung ist eher für weitgehend stabile Umfeldler prädestiniert, wobei eher wenige komplexe Situationen den Kontext prägen. (Schmid et al., 2009)

2.2.5. Strategie und ihre Beziehung zum Geschäftsmodell

Die Begrifflichkeit Geschäftsmodell ist mittlerweile ein etabliertes Konzept in der Managementlehre geworden, kaum ein Jahresabschluss bzw. Strategiebericht kann heutzutage auf den Terminus verzichten. Bieger und Reinhold (2011) definieren ein Geschäftsmodell als eine Grundlogik von Organisationen, die Werte erzeugt. Das Modell definiert, was eine Organisation anbietet, was für den Kunden von Wert ist, wie diese Werte im Organisationssystem erzeugt werden können, wie diese Werte an den Kunden kommuniziert und übertragen werden können. Die Autoren führen weiter aus, dass das Geschäftsmodell auch bestimmt, wie diese erzeugten Werte in Form von Erträgen eingefangen und verteilt bzw. wie diese Grundlogik weiterentwickelt werden kann. Dieses wertbasierte Geschäftsmodell bildet in diesem Sinne einen universellen Ansatz zur Abbildung der integrierten Beschreibung der Geschäftstätigkeit von Organisationen. (Bieger & Reinhold, 2011)

In der Forschung gibt es allerdings eine kleine Unschärfe, in welche Beziehung das Geschäftsmodell mit der Strategie zu setzen ist. Bieger und Reinhold (2011) kommen in Ihrer fachliterarischen Analyse zu dem Schluss, dass bezüglich mehrerer Faktoren die beiden Begriffe voneinander abgegrenzt werden können (siehe Tabelle 3). Letztendlich kommen Bieger und Reinhold ausgehend von Casadesus-Masanell und Ricart (2010) zu dem Schluss, dass Geschäftsmodelle die realisierte Strategie einer Unternehmung abbilden, da die Festlegung und Anpassung des GM, um die Strategie bzw. Ziele zu verwirklichen, Teil des Strategieprozesses sind. Dabei leiten die Wissenschaftler ab, dass ein GM oft von außen weitgehend erkennbar ist und auf die Strategie lediglich in trivialen Wettbewerbssituationen von außen geschlossen werden kann.

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Strategien und Geschäftsmodellen

Unterscheidungsmerkmal	Strategie	Geschäftsmodell
Konkurrenz	Abgrenzung von der Konkurrenz Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	Erstellung eines überlegenen Kundenwerts durch Kooperation
Finanzierung	Teil der strategischen Planung	Finanzierung wird nur am Rande mitberücksichtigt. Fokus auf Quellen und Mechanismen für Erträge
Wissen	Hohes Maß an Informationen aus verschiedenen zuverlässigen Analysen.	Ausgangspunkt: Das verfügbare Wissen zur Entwicklung des Ansatzes ist begrenzt bzw. wird durch die bisherigen Erfahrungen des Unternehmens beeinflusst.

Quelle: eigene Darstellung, aufbereitet anhand der Zusammenfassung von Bieger & Reinhold, 2011

2.2.6. Kompetenzen und Erfolg

Aus der Perspektive der Kompetenzen konnte auf das Modell von Prahalad & Hamel aus den 1990-ern mit Fokus auf die organisationalen Kernkompetenzen bereits kurz eingegangen werden. Die bisherigen Schilderungen legen nahe, dass in diesem Kontext Kernkompetenzen die Zahl der Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erweitern, sie sind zudem schwer imitierbar und tragen signifikant zur Schaffung des wahrnehmbaren Kundennutzens bei. (Prahalad & Hamel 1990; zitiert nach Kasper & Mühlbacher, 2009)

In den letzten Jahren kamen mehrere neue Ergebnisse der Kompetenzforschung zu Tage. Heffernan – Flood (2000) konnten beispielsweise nachweisen, wie bestimmte Eigenschaften von Unternehmen die Adoption von Kompetenzen beeinflussen können. Heilmann (2007) beleuchtet in einer Untersuchung, dass organisationale Veränderungen auch Veränderungen beim Manager auslösen. Neue herausfordernde Aufgaben benötigen eine Aktualisierung des Wissens, wobei nach den erzielten Resultaten von den Forschern die Manager selbst betroffen sind von der Aktualisierung ihrer Kompetenzen. Zu erwähnen ist auch Mühlbacher (2007), der die Beziehung vom Kompetenzmanagement im Hinblick auf strategische Wettbewerbsvorteile untersuchte. Der Autor untersuchte hauptsächlich die aktuell bzw. zukünftig antizipierende Weiterbildung vom Top- und Mittelmanagement. Er postuliert, dass das Kompetenzmanagement eine wesentliche Grundlage für den Ausbau von schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen bildet. Bertoncelj et al. (2009) untersuchten in dem Kontext die Erfolgsfaktoren und Kompetenzen von Organisationsentwicklung. Van der Laan (2010) sowie Van der Laan & Erwee (2012) fokussieren zudem auf die Bedeutung von Foresight-Kompetenzen.

Anhand der von Nuntamanop et al. (2013) postulierten empirischen Untersuchung können neue Erkenntnisse betreffend die Rolle des strategischen Denkens gezogen werden. Den Autoren ist es gelungen, ein breit gefächertes Modell über die Kompetenz des strategischen Denkens zusammenzustellen, das u.a. Einblick auf solche Charakteristika des strategischen Denkens gewährt, die Strategien und Performance von Unternehmen beeinflussen können. Nach dem Modell kann strategisches Denken aus einer neuen Perspektive aufgefasst werden, wonach strategisches Denken im Geschäftsleben gleichzusetzen ist mit der Kompetenz der Führung. Die Untersuchung ging von der Definition von Pearce und Robinson (2000) aus, derzufolge Strategisches Management als Menge an Entscheidungen und Handlungen zu verstehen sei, deren Ergebnisse sich in Form der Formulierung und Implementierung von Plänen wiederfinden, mit denen die Ziele der Organisation erreicht werden können. Neben

all diesem wird aufgeworfen, dass „SM“ auch den Prozess des Ausbaus der „Möglichkeiten“ darstellt, womit – nach Nag et al. (2007) – Wert für Käufer, Shareholder und für die Gesellschaft erzeugt werden kann. Mittels Argumenten von Bonn (2001) untermauern die Autoren, dass das strategische Denken im Grunde die Kernkompetenz jener Organisation sei, wo dies als Methode aufgefasst werden kann (Bonn, 2005), mit der sich strategische Probleme lösen lassen. Diesbezüglich bündeln sie die rationale und die konvergente Herangehensweise mit kreativem und konvergentem Prozessdenken. Sveibys (2001) Schlussfolgerungen dienen dabei als weitere Argumentationsbasis für die Forscher, und sie halten fest, dass die wissensbasierte Strategieformung mit den Kompetenzen der Menschen beginnt. Dementsprechend können die Forscher als Ergebnis – mittels ihrer empirischen interviewbasierten Untersuchung – 7 unterschiedliche Denkweisen der strategischen Kompetenz identifizieren: konzeptionelle Denkfähigkeit, visionsbasierte Denkweise, Kreativität, analytische Denkfähigkeit, Lernfähigkeit, Synthetisierungsfähigkeit und Objektivität. Diese Charakteristika sind in der Lage, sich auf die Formierung der Strategie, auf die strategischen Aktionen und schließlich auf die geschäftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen auszuwirken. (Nuntamanop et al., 2013)

3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Der empirische Abschnitt der Dissertation wird folgend in die 6 Hauptbereiche „*Untersuchungsdesign*“, „*Forschungsdesign*“, „*Ergebnis- und Auswertungsdesign*“, „*Abschließende Beantwortung der Forschungsfragen / Hypothesen*“, „*Grenzen der Forschung*“ und „*Neue, neuartige und bereits existierende wissenschaftliche Ergebnisse*“ aufgeteilt. Die ersten beiden dienen der Einordnung der Forschung in den wissenschaftlichen Kontext, unter anderem anhand der Art sowie dem Ablauf der Forschung. Der in der Einführung gelegte rote Faden wird schließlich in konkrete Forschungselemente aufgedröselt. Die einzelnen Forschungselemente – sprich Faktoren – bzw. deren Beziehungen zueinander stehen dabei im Mittelpunkt. Nach der Auswertung und der kritischen Würdigung folgen schließlich die Beantwortung der am Anfang der Arbeit gestellten Forschungsfragen sowie die Formulierung der wichtigsten Erkenntnisse.

3.1. Untersuchungsdesign

Im theoretischen Teil wurde bereits ausführlich anhand der existierenden Fachliteratur nachgewiesen, dass Organisationen auf vielfältige Art und Weise von ihrer Umwelt abhängig sind. Diesbezüglich werden von der Wissenschaft u.a. zwei unterschiedliche Perspektiven eingenommen, die des marktorientierten sowie des ressourcenorientierten Ansatzes.

Unter diesen Rahmenbedingungen müssen Akteure des Wirtschaftsgeschehens die Herausforderungen des Alltags meistern, indem sie sich auf ständige Änderungen einstellen und ein aufmerksames Ohr sowohl nach außen als auch nach innen richten.

In dem dynamischen Kontext, der im *Kapitel 2.2.2.* ausführlich vorgestellt wurde, haben zahlreiche Arbeiten unterschiedliche Entwicklungen aufgezeigt, im erwähnten fachliterarischen Überblick (*Kapitel 2.2.1.*) hat sich das strategische Management immer wieder weiterentwickelt, sich an den Kontext – praktische- bzw. Forschungsbedürfnisse – angepasst. Dabei haben viele Anspruchsgruppen Druck auf die Wissenschaft ausgeübt. Wissenschaftler sollten messbare Ergebnisse publizieren, Zusammenhänge analysieren und Handlungsempfehlungen wiedergeben, mit denen Führungskräfte in der Alltagspraxis etwas anfangen können. Dies konnte erst Schritt für Schritt erfolgen, da die anfänglichen „Best Practices“ nicht generalisierbar ausgewertet werden konnten.

In *Abbildung 6* sind die drei „Evolutionsarten“ präziser ausgedrückt, die Dimensionen der Entwicklung 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. Langsam aber sicher greifen Unternehmen auf neue, noch nicht etablierte bzw. unerforschte Kontexte wie Big Data, Potenziale / Ressourcen aus dem Weltraum bzw. die neue Möglichkeiten, die sich aus dem medizinischen Fortschritt ergeben (Genmanipulation, Möglichkeit individuell angepasster Behandlungsmöglichkeiten) zu.

Wie diverse Untersuchungen ergeben haben, durchlief bzw. durchläuft die Disziplin selbst eine Entwicklung (siehe Kapitel 2.2.1.). Die bisher 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.

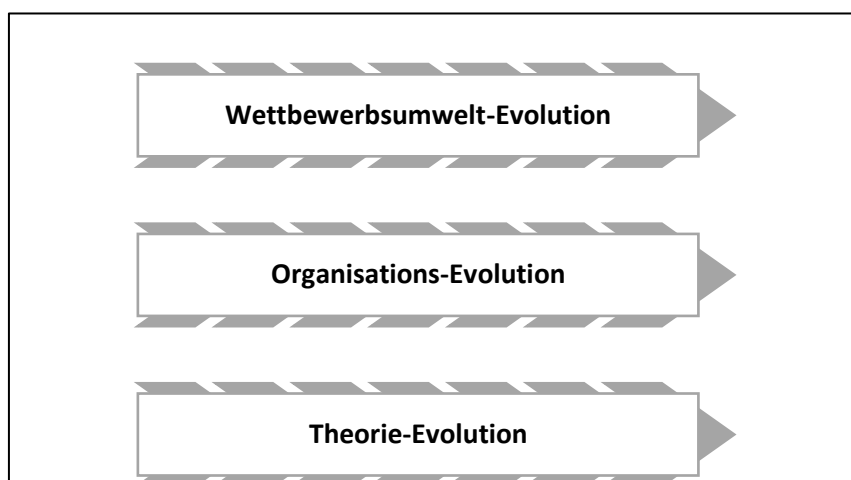


Abbildung 6: Untersuchte "Evolutions-Arten"

Quelle: eigene Darstellung

Im Zentrum der Untersuchung stehen – wie nicht anders zu erwarten ist – die Komponenten der Organisationsentwicklung, der Strategien, der Kompetenzen, der Voraussicht, der Philosophie der Unternehmensleitung und Merkmale der Organisationsprofile.

Sinngemäß wird die Untersuchungslogik im Kapitel über das Forschungsdesign ausführlicher beschrieben, das den roten Faden der Untersuchung darstellt.

Der Mehrwert der Untersuchung liegt – wie bereits erwähnt – darin, 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 beinhaltet, die hinsichtlich ihrer Zusammensetzung zu einem breiten / 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.

Im logischen Empirismus / Neo-Positivismus wird die Realität – die ein gemeinsam geschaffenes Gesellschaftskonstrukt darstellt – subjektiv wahrgenommen und interpretiert. Sinngemäß werden positivistische Elemente in der Forschung auf Basis eines Fragebogens

eine zentrale Rolle einnehmen, wo mögliche Zusammenhänge von abhängigen und unabhängigen Variablen unter die Lupe genommen werden.

Das Ausfüllen des Fragebogens ist freiwillig und anonym, es werden keine Daten zur Identifikation der Arbeitnehmer bzw. der Unternehmen verwendet. Anhand der Ergebnisse des Fragebogens werden die Daten über die Wahrnehmung der unternehmerischen Planung vonseiten der Arbeitnehmer in aggregierter Form aufbereitet. Zwecks statistischer Analyse der erhobenen Informationen werden 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.

3.2. Forschungsdesign

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. Die zu untersuchenden Variablen, die den Kern der Arbeit darstellen, beruhen auf Erkenntnissen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungen. 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.

Es ist ein Anliegen, den strategischen Entwicklungsgrad der untersuchten Länder zu bestimmen und mögliche Zusammenhänge sowie Differenzen aufzudecken.

Abbildung 7 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 (siehe Fragekategorien im Fragebogen in der Anlage A). Diesbezüglich wird darauf hingewiesen, dass die geschilderte Logik laut der Abbildung nicht 1:1 die Abfolge der gestellten Fragen im Befragungsprojekt darstellt.

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.

Wahrnehmung	Orientierung der Managementsysteme							3. Ebene: <i>Theorie- Evolution</i>
	Schwerpunkte	1950	1960	1970	1980	1990	2000	
	<i>Strategisches Management</i>							2. Ebene: <i>Wettbewerbs- umfeld- Evolution</i>
	Dimensionen von Strategieprozessen							
	Marktstrategie			Wettbewerbsstrategie				
	Kompetenzen	Führung	Früherkennung	Organisations- entwicklung	Variablen der Evolution	1. Ebene: <i>Org.- Evolution</i>		
	Demografische Variablen							<i>Basisebene</i>

Abbildung 7: Forschungsdesign

Quelle: eigene Darstellung

Die einzelnen Themenschwerpunkte der Forschung sollen auf direkte bzw. indirekte Weise erhoben werden. 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*“.

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*“. Im Rahmen der Primärforschung wurden die strukturellen Daten aus erster Hand, direkt von den Arbeitnehmer von Unternehmen beider Länder erhoben.

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 – laut Fachliteratur – 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.

In der Basisebene der Forschung werden zwei Forschungsstränge 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 wird die Evolution von Unternehmen in den zwei

Ländern auf Basis von Makrodaten aus der Eurostat Datenbank verglichen, dabei war es von großem Vorteil, dass die ausgewerteten Daten auf einem gemeinsamen Nenner bereits zur Verfügung standen. Der zweite Forschungsstrang konzentriert sich stärker auf die Mikroperspektive, hierbei geht es um die Primärforschung, wobei strukturelle Daten aus erster Hand, direkt von den Beschäftigten der Unternehmen in den zwei betrachteten Ländern erfragt wurden.

Die in der Primärforschung erhobenen demografischen Daten (*siehe Fragebogen: Fragekategorie DM*) der Probanden haben nicht lediglich eine partielle Rolle inne, sondern dienen als grundsätzliche Differenzierungskategorie für die angenommenen unterschiedlichen Ausprägungen weiterer Variablen. Neben der Befragung im Hinblick auf Staatsangehörigkeit, Alter, Geschlecht rückt hier die Unterscheidungsmöglichkeit nach **Standort der Unternehmen** in den Fokus.

Zwecks weiterer Analysemöglichkeiten wird auch angestrebt, Informationen betreffend die Probanden hinsichtlich der Beschäftigung zu erheben, in welcher Position, in welcher Industrie diese tätig sind und bspw. welche Unternehmensgröße sie repräsentieren. In diesem Abschnitt des Fragebogens geht es auch darum, die eingenommene Position in der Hierarchie, Beschäftigungsart, Erfahrung und dem Aufgabengebiet in aggregierter Form später aufbereiten zu können.

Gemäß der *Abbildung 7* wird als Nächstes auf die erste Ebene der Forschung eingegangen, dabei werden 5 unterschiedliche Themengebiete aufgegriffen. Diese Themengebiete beziehen sich stärker auf die mittlere Säule der Untersuchung (*Siehe Abbildung 6*), als Evolutionsart der „*Organisations-Evolution*“.

Unter „**Kompetenzschwerpunkte**“ soll die von den Probanden wahrgenommene Bedeutung einzelnen Kompetenzen für das Erreichen von Unternehmenserfolg – auf einer Skala 1- „*Nicht wichtig*“ bis 5 – „*sehr wichtig*“ – eingeschätzt werden (*siehe Fragebogen: Fragekategorie OPK*).

Im Kern geht es auch dabei darum, dass die Probanden beurteilen, welche Rolle Kompetenzen spielen – wie bereits im theoretischen Teil geschildert – welche Kompetenzarten als schwer imitierbare Kernkompetenzen, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen, titulierte werden können.

Mühlbacher (2007) arbeitete diesbezüglich mit 5 Kompetenzklassen, die in der Erhebung aufgegriffen werden:

1. Sozial-Kommunikative Kompetenzen, die u.a. über das Verhalten in Interaktionen Aufschluss geben.
2. Selbstdispositive Kompetenzen geben Aufschluss über die Selbstorganisationsfähigkeit der betrachteten Individuen.
3. Zwecks Klärung inhaltlicher Fragestellungen können fachlich-methodische Kompetenzen zur Lösung von Problemen beitragen.
4. Viertens können mittels Erhebung von persönlichen Kompetenzen die Persönlichkeitscharakteristika der Individuen betrachtet werden.
5. Schließlich geben Führungskompetenzen Aufschluss über das Führungsverhalten wieder. (Mühlbacher, 2007)

Unter der Perspektive der Dimension der **Führung** wird nach dem praktizierten Führungsstil der Führungskräfte der Probanden gefragt (*siehe Fragebogen: Fragekategorie FH*). Aus der Fülle an Führungskonzepten werden hierbei einige ausgewählte Dimensionen nach Tannenbaum und Schmid (1958) adaptiert herangezogen, da ihr Modell gemäß den Zielsetzungen dieser Untersuchung einen geeigneten theoretischen Rahmen darstellt, um die Beziehung zwischen Führungskraft und geführten Mitarbeitern darzustellen.

Im Sinne von strategischer Foresight ist die Rolle von **Frühwarnsystemen** im Unternehmen nicht zu vernachlässigen. Einen wichtigen Sensor bezüglich Umfeldveränderungen stellt dabei der Mitarbeiter selbst dar. Der Mitarbeiter nimmt wichtige Signale bzw. Änderungen am Markt – bezogen auf seine Aufgabenstellungen – wahr und kann diese externen Entwicklungen für sich bzw. für das Unternehmen nutzen, indem er sein Verhalten, besser gesagt das Angebot des Unternehmens mehr an die veränderten Gegebenheiten am Markt anpasst. Diese Annahme impliziert auch eine Art Bottom-Up-Prozess, viele Markttrends lassen sich auf die Spezifika des Angebots bezogen von den unteren Ebenen besser beurteilen.

Dabei ist es wichtig, dass das obere Management diese Signale wahrnimmt und im Hinblick auf mögliche Auswirkungen Chancen abschätzt und schließlich Maßnahmen für das Unternehmen in Zusammenarbeit mit den betroffenen Ebenen in die Wege leitet. Wie bereits anhand der wissenschaftlichen Literatur belegt, gibt es mehrere Instrumente, die die Auswirkungen von Maßnahmen, wie beispielsweise die Szenariotechnik, untersuchen.

In diesem Abschnitt der Erhebung (*siehe Fragebogen: Fragekategorie VR*) wird angestrebt herauszufinden, welche Ereignisse (vergangene, aktuelle, künftige) die Strategieentwicklung am meisten beeinflussen. Gibt es möglicherweise kausalanalytische Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Bedeutung gewisser Ereignisse und der

Entwicklung von Strategien? Welche Rolle haben Trendanalyse, Prognosen, Zukunftsforschung, Szenarioanalyse etc. inne?

Weiters soll erhoben werden, mit welcher Geschwindigkeit Unternehmen in der Lage sind, sich an geänderte kontextuelle Rahmenbedingungen anzupassen, ob das Unternehmen Markttrends laufend monitort bzw. ob die Probanden in der potenziellen Veränderung des Angebotes mit einbezogen werden.

Die nächste Dimension der **Organisationsentwicklung** untersucht die Firmen der Probanden der betrachteten Länder aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Damit ein generelles Bild über den Unternehmenskontext erstellt werden kann, in dem sich die Probanden befinden, werden zunächst die von Gomez und Zimmermann (1993) in Müller-Stewens & Lechner (2005) aufgearbeiteten Dimensionen zur Darstellung des Organisationsstrukturprofils im St. Galler Management-Konzept ebenfalls in der Erhebung adaptiert übernommen und erhoben (*siehe Fragebogen: Fragekategorie OPK*).

Bei diesen Fragen werden acht Dimensionspaare einander gegenübergestellt und die Probanden werden gebeten anzugeben, welche dieser Begriffspaare sie am ehesten mit ihrer Organisation assoziieren.

Der nächste Aspekt der Erhebung des Entwicklungsstandes einer Organisation beherbergt eine kohärente Diagnose von Ansätzen aus dem Modell der Modernen Organisationsentwicklung nach Kaune (2010). Hierbei wird angestrebt, solche Fragestellungen – auf Basis der Gestaltungselemente – auszuarbeiten, mit denen die unterschiedlichen Bestandteile des Modells gemessen bzw. diagnostiziert werden können.

Mehrere Fragestellungen zielen darauf ab, Informationen zu gewinnen betreffend die geschilderten Bausteine des MOEW-Modells aus der Perspektive der Befragungsteilnehmer (in Bezug auf die AN, Team, Organisation). Hierbei wird ebenfalls eine 5-Stufen-Skala von „Das trifft gar nicht zu“ bis hin zu „Das trifft voll zu“ verwendet, eine gesonderte Kategorie stellt die Kategorie „Kann ich nicht beurteilen“ dar (*siehe Fragebogen Fragekategorie OE*).

Schließlich werden die **Variablen der Evolution** als letzter Baustein der ersten Ebene in der Primärforschung untersucht. Erstens wird direkt nach dem Entwicklungsgrad der Unternehmen gefragt (*siehe Fragebogen: Fragekategorie EV1*).

Als Nächstes geht es um die „indirekte“ Überprüfung der strategischen Entwicklungsstufe der betrachteten Unternehmen, teilweise wird an dieser Stelle auf einen derzeit populär gewordenen Ansatz (Missing Link) von Fink und Hartmann (2009) aufgebaut.

Die beiden Autoren fokussieren auf mehrere Problematiken, die heutzutage in der Unternehmenssphäre allzu oft thematisiert werden. Es geht dabei um das ganz gewisse Etwas, das sich zwischen Strategie und Umsetzung befindet. Im Rahmen des Missing Link-Prinzips führen sie weiters aus, dass dies das fehlende Bindeglied zwischen Möglichkeiten / Potenzialen und den bestehenden Realitäten darstellt. Sie postulieren u.a. die Gefahr, dass die Umsetzung bzw. Durchsetzung der Strategie zum Machtkampf eskalieren kann. Der Begriff selbst ist stark durch die Evolutionstheorien geprägt, hierbei ist Darwins These zu erwähnen, wo bei der Entstehung neuer Arten Übergangsformen Merkmale der alten und auch der neuen Spezies besitzen sollten. (Fink & Hartmann, 2009)

Zur Diagnose der Entwicklungsstufe von Unternehmen bzw. für die Diagnose des Missing Links haben die Autoren ein Tool entwickelt. Die Fragen von den Autoren zur Diagnose des Missing Links messen umfangreich die gesamte Entwicklung des Unternehmens aus der Perspektive von 5 Dimensionen. Entsprechend wird es in dieser Untersuchung als Tool zur Messung der aktuellen Evolutionsstufe in gekürzter Form adaptiert übernommen (*siehe Fragebogen: Fragekategorie EV2*).

Auf der dritten Ebene des **Strategischen Managements** (Abbildung 7) soll die grundsätzliche Wahrnehmung der Probanden betreffend die Unternehmensstrategie (*siehe Fragebogen: Fragekategorie ST*) erhoben werden. Fragestellungen, inwieweit die Strategie des Unternehmens an den Mitarbeiter kommuniziert wurde, wie Strategien erstellt / abgeleitet wurden, rücken in den Vordergrund.

Grundsätzlich muss angemerkt werden, dass es nicht beabsichtigt ist, Informationen über die tatsächliche Strategie abzubilden, sondern vielmehr die **subjektive Wahrnehmung der Probanden zu analysieren**. Ob mögliche Zusammenhänge zwischen Ausbildung bzw. Erfahrung oder auch die eingenommene Position potenzielle signifikante Zusammenhänge, bspw. hinsichtlich Informiertheit über Strategie(prozesse), aufweisen.

Es geht an dieser Stelle auch um eine subjektive Meinungsbildung der Probanden im Hinblick auf die Strategie als Ganzes: Ist die Strategie geeignet, die Unternehmens- oder persönlichen Ziele der Probanden zu erreichen, ist sie verständlich, in sich konsistent oder zu flexibel. Aus dieser Perspektive steht zunächst die zweite Säule – „*Organisations-Evolution*“ – der Untersuchung zunächst im Zentrum, anschließend wird sukzessive der Fokus auf die erste Säule der „*Wettbewerbsumfeld-Evolution*“ – gemäß Abbildung 6 – gelenkt.

Um die Diagnose der Strategie zu vervollständigen, werden die in der Fachliteratur bereits geschilderten **Dimensionen der Strategieprozesse** (zusammengefasst von Müller-Stewens & Lechner, 2011) ebenfalls untersucht. Zu den erwähnten Kategorien wurden entsprechende Fragen in der Dissertation ausformuliert, die die Dimensionen überprüfen sollen. Diesbezüglich wurde ebenfalls eine 5-Punkte-Skala verwendet. In der *Tabelle 17* (siehe *Anlage B*) sind die einzelnen Dimensionen und die dazu formulierten Fragestellungen ersichtlich.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Unternehmenserfolges ist die **Marktstrategie**. Sie gibt wieder, ob das Unternehmen neue Wege beschreitet und vom Konkurrenten nur schwer imitiert werden kann oder auch den bisher gewohnten Pfad der Strategie nicht verlässt.

Die bisher vorgestellten Aspekte wie Variation, Substanz, Feld und Stil tragen wesentlich dazu bei, das Bild über die Unternehmen zu vervollständigen. Dabei weisen diese gewisse Parallelen zu Fragestellungen hinsichtlich des Organisationsprofils auf. Ähnlich wie bei den Fragestellungen zur Diagnose von Strategieprozessen, werden hier ebenfalls Fragestellungen aus dem zusammenfassenden Werk von Müller-Stewens und Lechner (2011) abgeleitet (siehe *Tabelle 18 in der Anlage B*).

Die Marktstrategien sind eng mit den **Wettbewerbsstrategien** verbunden, diese geben Aufschluss über das Verhalten der Unternehmen im Wettbewerb. Im Fragebogen werden deshalb die in der *Tabelle 18* beschriebenen Pole – abgeleitet aus der Zusammenfassung von Müller-Stewens & Lechner (2011) – einander ebenfalls gegenübergestellt.

Ganzheitlich zielt die 2. Ebene der Forschung somit darauf ab, die Evolutionsart der „*Wettbewerbsumfeld-Evolution*“ gemäß *Abbildung 6* zu ergründen.

Auf der 3. Ebene der Untersuchung werden schließlich die unterschiedlichen **Schwerpunkte** der im Kapitel 2.2.1. *Definitionen und die Geschichte der Strategie* geschilderten Epochen (*Tabelle 18*) aus heutiger Perspektive betrachtet. Gemäß der Hypothese geht es darum, die in den bestimmten Epochen dominanten Theorieschwerpunkte, die von der Forschung aufgegriffen wurden, in der heutigen Unternehmenslandschaft nach ihrer praktischen Bedeutung beurteilen zu können. Diese Ebene fokussiert auf die dritte Säule der Untersuchung „*Theorie-Evolution*“ (siehe *Abbildung 6*).

Hierbei werden folgende Kernthemen aus dem Kapitel über die Geschichte der Strategien als wichtig erachtet und hervorgehoben:

Tabelle 4: Charakteristische Schwerpunkte / Philosophie

Epoche	Charakteristische Schwerpunkte aus der Theorie
1950-er	Echte Führungsentscheidungen treffen.
1960-er	Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen
1970-er	Strategische Planung, Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen abschätzen
1980-er	Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte
1990-er	Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen, Kernfähigkeiten
2000-er	Veränderungsfähigkeiten
2010-er	Staat
2010-er	Wirtschaftsverbände
2010-er	Länderübergreifender Handel
2010-er	Innovation

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Schreyögg (1999) & Polowczyk (2012) & Hodgetts et al. (1999)

Auf Basis einer dementsprechend ausgerichteten Fragestellung über die „**Philosophie der Unternehmensleitung**“ (siehe *Fragebogen: Fragekategorie PH*) kann somit möglicherweise die jeweilige **Orientierung der Managementsysteme** für die untersuchte Stichprobe abgeleitet werden. In der Untersuchung wird in dieser Weise angestrebt, die aktuelle Lage der Ausrichtung von Unternehmen in den beiden Ländern auf höchstem Abstraktionsniveau gemäß der geschilderten Theorie der **Pendelschwünge** nach Hoskisson zu überprüfen.

3.3. Ergebnis und Auswertungsdesign

Das Kapitel über *Ergebnis und Auswertungsdesign* handelt demnächst über die Ergebnisse der Auswertung der umgesetzten zwei Forschungsstränge. Zunächst werden somit die Evolution von Unternehmen bzw. der Wettbewerbssphäre mittels der Ergebnisse der Sekundärforschung – aus der Makroperspektive – beleuchtet. Anschließend wird die Primärforschung die Ergebnisse der Betrachtung auf Basis der Mikroperspektive darlegen.

Nachdem im Rahmen der quantitativen Erhebung gewisse Entwicklungstendenzen, respektive Hinweise auf mögliche Zusammenhänge identifiziert wurden, ging die Untersuchung einen Schritt weiter. Da die quantitative Erhebung lediglich eine geringe Anzahl an Probanden der zwei Länder umfassen konnte, wurde bestrebt, die Ergebnisse einem gewissen „Fine Tuning“ zu unterziehen. Dies geschah mittels qualitativer Erhebungsmethoden (siehe *Anlage B.*). Die identifizierten Tendenzen, getrennt nach Standorten, wurden von Führungskräften bzw. Fachexperten im Rahmen der qualitativen Befragung nochmal evaluiert. Die Ergebnisse dieser ergänzenden Erhebung, werden im Text fortan mit informativen Textabschnitten hervorgehoben.

3.3.1. Sekundärforschung

Wettbewerbsumwelt-Evolution

Auf Basis der im Kapitel Untersuchungsdesign geschilderten Übersicht über die betrachteten Evolutionsarten wird folgend im ersten Schritt die Entwicklungsstufe / Evolutionsstufe der betrachteten Länder auf volkswirtschaftlicher Ebene beleuchtet. Damit können unterschiedliche Kennzahlen, Indikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Ungarn und Österreich einander gegenübergestellt und verglichen werden. Die in diesem Kapitel analysierten Daten wurden im Rahmen einer Sekundärforschung aus der Eurostat Datenbank der Europäischen Union im Jahr 2016 bezogen.

Allgemeine Statistik

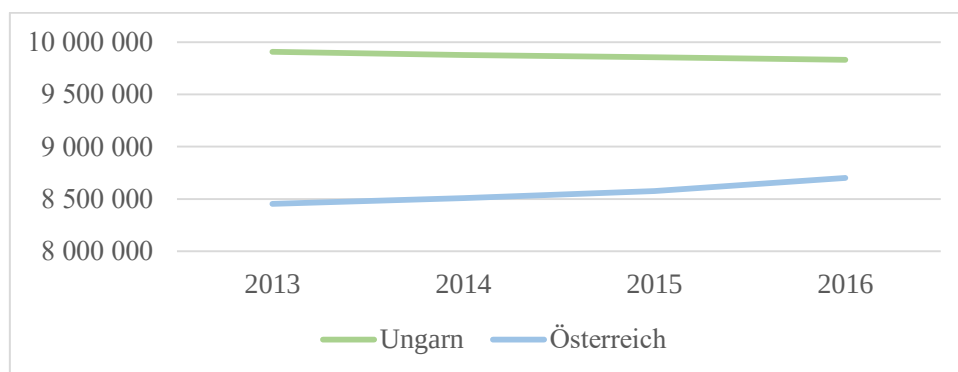


Abbildung 8: Bevölkerung am 1. Januar (in Personen)

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Aus den demografischen Daten kann auf Basis der Bevölkerungsdaten (*Abbildung 8*) festgestellt werden, dass in Ungarn die Bevölkerungszahl sinkt, wogegen in Österreich die Bevölkerung im betrachteten Zeitraum zunimmt. Auf Basis der vorausberechneten Bevölkerungsstruktur für Österreich 2014-2075 laut Hauptszenario der Statistik Austria kann davon ausgegangen werden, dass die Bevölkerungszahl im Jahr 2022 bei über 9 Millionen Einwohner liegen wird. Es wird auch prognostiziert, dass Österreich im Jahr 2075 mehr als 9,8 Millionen Einwohner haben wird. Davon werden 18,7 % jünger als 20 Jahre, 52,6 % zwischen 20-65 Jahre alt sein und 28,7 % zu den über 65-Jährigen gehören (Statistik Austria, 2016). Die Prognose von Eurostat bezüglich Österreich – siehe Anlage C – fällt mit 9,6 Millionen im Jahr 2080 etwas konservativer aus. Im Falle Ungarns prognostiziert Eurostat für 2080 eine Bevölkerungszahl von 8,7 Millionen.

Dreh- und Angelpunkt der Thematik der demografischen Daten ist die Frage der daraus abgeleiteten Arbeitskraft/ Arbeitseffizienz. Aus der makroökonomischen Theorie kann

Arbeitseffizienz als Variable des Solow-Wachstumsmodells abgeleitet werden, die Wissen, Gesundheit, Ausbildung und die Fähigkeiten der Arbeitskräfte beinhaltet (Mankiw, 2003).

Fortan müssen die Staaten, bei denen ein Bevölkerungswachstum erwartet wird, auch unterschiedliche Rahmenbedingungen für Bildung, Infrastruktur und letztendlich die Schaffung neuer Arbeitsplätze sicherstellen. Hierbei geht es auch darum, neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, deren Markt in Europa noch nicht gesättigt, d.h. ausbaufähig ist. Weiterhin müssen verschiedene Systeme geschaffen bzw. adaptiert werden, die eine veränderte Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur tragen können.

Staaten, deren Bevölkerungsanzahl sinkt, werden gleichzeitig mit der Herausforderung konfrontiert, ihren knappen Ressourcen – Arbeitskraft – so effizient wie möglich einzusetzen, strukturelle Änderungen, wie etwa Alterung der Bevölkerung, werden die Gesundheits- und Pensionssysteme dieser Länder stark belasten, dabei geht es auch darum, neue Wege zu finden, wie der Staat weiter seine Bevölkerung weiter „tragen“ kann. Im Vergleich zu Staaten mit einem Bevölkerungswachstum werden hier logischerweise keine Vorteile durch den Größeneffekt Arbeitskraft erzielt werden. Ein möglicher Ausweg für im intraeuropäischen Vergleich arbeitskräftetechnisch weniger gut ausgestattete Länder besteht in der Automatisierung von Prozessen. Sofern aber Mobilität in Europa aufrechterhalten wird und kohäsionstechnisch ähnliche Bedingungen geschaffen werden, könnte die Europäische Union als Ganzes verhindern, dass die einzelnen Mitglieder entwicklungstechnisch voneinander abdriften.

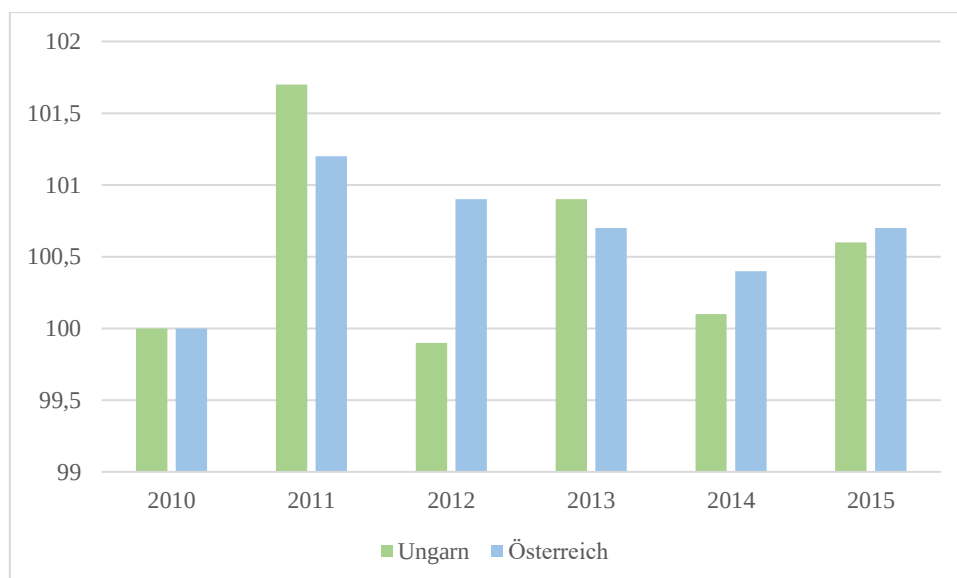


Abbildung 9: Reale Arbeitsproduktivität je Beschäftigten - jährliche Daten, Index, 2010=100

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Arbeitsproduktivität ist der Quotient aus dem Bruttoinlandsprodukt (verkettete Volumen, Bezugsjahr 2010) und der Erwerbstätigkeit insgesamt (alle Wirtschaftsbereiche, in Personen). Das BIP je Beschäftigten gibt ein Bild von der Produktivität der Volkswirtschaften wieder und wird ausgedrückt im Verhältnis zum Durchschnitt der Europäischen Union (EU-28). Hierbei liegen die Indexe von Österreich und Ungarn ungefähr bei 100, womit sich die Länder am EU (28)-Durchschnitt bewegen. Seit 2014 ist wiederum eine steigende Tendenz zu beobachten. Die Kennzahl berücksichtigt auch Preisniveauunterschiede zwischen Ländern, mit der Bereinigung dieser Unterschiede wird ein schlüssigerer Vergleich der einzelnen Länder gezogen. Einziger Nachteil ist, dass unter Beschäftigten keine weitere Differenzierung zwischen Vollzeit- bzw. Teilzeitbeschäftigten gezogen wird.

Ausgewählte Indikatoren

Auf Basis der Erwerbstätigenquote – wobei die Zahl der erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren durch die Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe dividiert wird – ist festzustellen, dass in Ungarn seit der Wirtschaftskrise 2008 und der Eurokrise 2010 eine signifikant steigende Entwicklung stattgefunden hat. Diese aus der EU-Arbeitskräfteerhebung stammende Kennzahl beinhaltet die gesamte in privaten Haushalten lebende Bevölkerung. In Ungarn hat sich im Vergleich die Quote im Jahr 2010 mit 59,9 % 2015 auf 68,9% steigern können, dies kann mit der guten wirtschaftlichen Entwicklung und Investitionen von ausländischen Unternehmen und des ungarischen Staates erklärt werden. Im Konnex zu den bereits vorgestellten Entwicklungstendenzen der Bevölkerungszahl von Ungarn kann somit festgestellt werden, dass trotz einer sinkenden Bevölkerungsanzahl die Erwerbstätigenquote steigt.

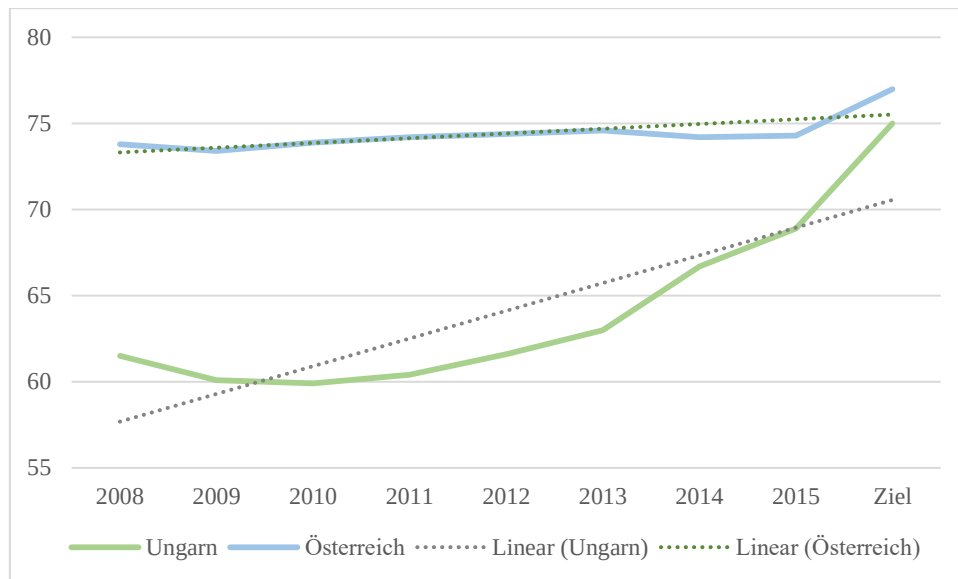


Abbildung 10: Erwerbstätigenquote nach Altersgruppe 20-64 in %
 Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Implizit kann diesbezüglich nicht ausgeschlossen werden, dass ein gewisser Teil der Bevölkerung aufgrund der erfolglosen Beschäftigungssuche das Land verlässt, dies ist jedoch lediglich eine Annahme und bedarf einer tiefenstrukturellen Untersuchung. Im Falle Österreichs ist von einer weitgehend stabilisierenden Entwicklung auszugehen. Im Kontrast zu der Entwicklung in Ungarn kann im Späteren untersucht werden, wie sich parallel zu der Bevölkerungsprognose der Statistik Austria mit wachsender Bevölkerung die Erwerbstätigenquote verhält.

Abbildung 11 visualisiert sämtliche Haushalte, in denen Personen im Alter von 0-59 Jahren mit niedriger Erwerbstätigkeit leben, wobei die Erwachsenen in diesen Haushalten im vorhergehenden Jahr insgesamt 20 % oder weniger gearbeitet haben. In Ungarn hat sich diese Kennzahl 2015 verringert, analog dazu ist die Erwerbstätigenquote heranzuziehen. In Österreich pendelt diese Kennzahl um 500.000 Personen.

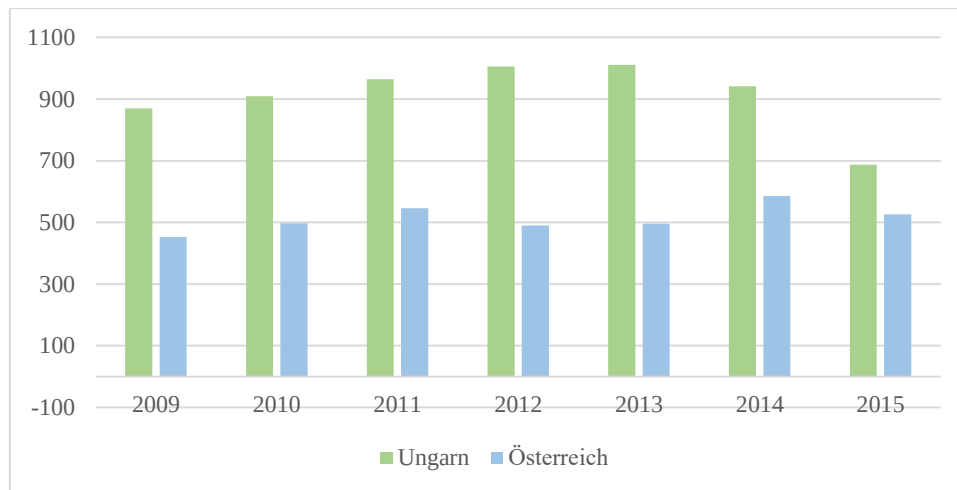


Abbildung 11: In Haushalten mit sehr niedriger Erwerbstätigkeit lebende Personen in Tausend Personen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Als weiterer Indikator für die wirtschaftliche Entwicklung wird das Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen herangezogen, wobei die Daten sich auf verkettete Volumen beziehen. Die angegebenen Raten wurden relativ im Vergleich zum gleichen Quartal des Vorjahres aus rohen Daten berechnet. Im Kontrast dazu können aus der Anlage C die Raten herangezogen werden, die im Vergleich zum Vorquartal auf Basis saison- und kalenderbereinigter Daten errechnet wurden. Beide Tabellen zeigen Schwankungen bei beiden Ländern, hierbei sind im Falle Ungarns größere Schwankungen feststellbar. Die absolute Höhe des BIPs – als Endergebnis aller produktiven Tätigkeiten von gebietsansässigen Produktionseinheiten – von Österreich ist etwa das Dreifache der ungarischen Kenngröße.

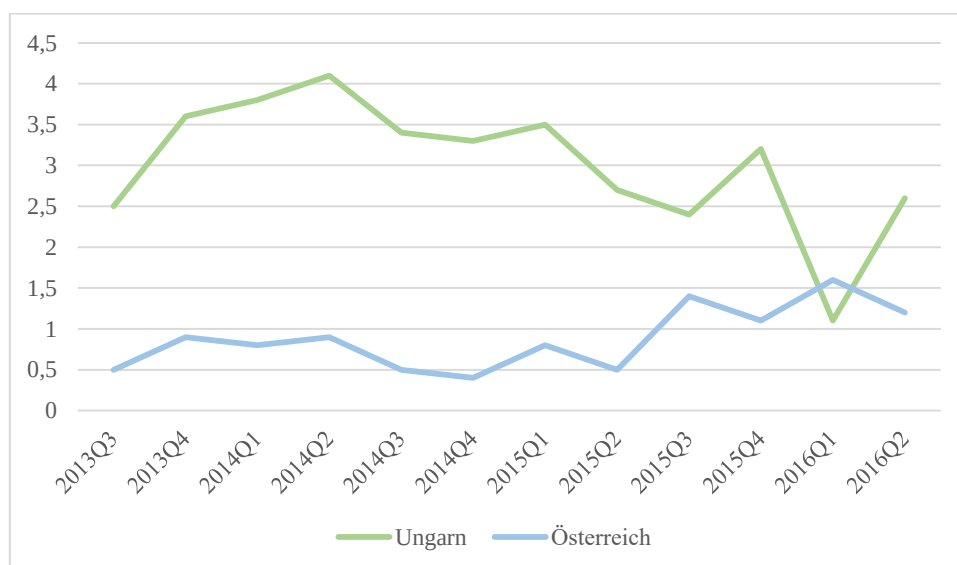


Abbildung 12: Bruttoinlandsprodukt, Veränderung in Prozent

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

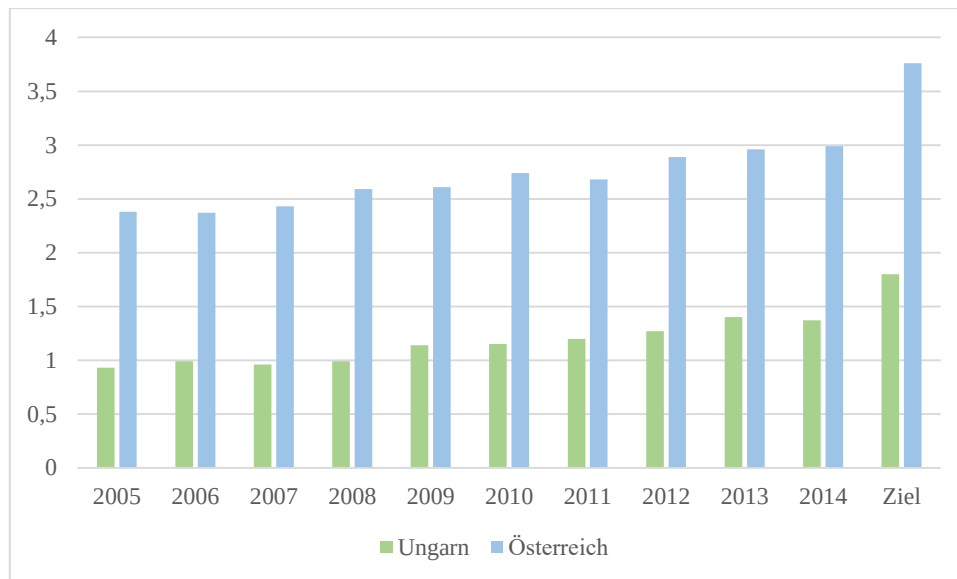


Abbildung 13: Bruttoinlandsaufwendungen für FuE (GERD) in % des BIP

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Die Entwicklung des GERD⁶ – inkl. vorläufige und geschätzte Daten aus Eurostat – der betrachteten Länder gibt Aufschluss darüber, dass trotz der Krisen im Jahr 2008 und 2010 die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stabil geblieben sind. Als Zielangaben aus dem Eurostat werden seitens Ungarns 1,8 % und seitens Österreichs 3,76 % angestrebt, um die Entwicklung voranzutreiben. Hierbei kann angemerkt werden, dass Österreich prozentuell gesehen etwa das Zweifache für Forschung und Entwicklung aufwendet. Forschung und Entwicklung bieten hier den Ausgangspunkt für neue Produkt- bzw. Marktinnovationen, die in der Lage sind, die steigenden Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und für die Unternehmen nachhaltige Gewinne zu sichern. Innerhalb Europas ist zudem zu sagen, je enger die Kohäsion der einzelnen Mitgliedstaaten zueinander ausgebaut wird, desto ähnlicher werden diese Wirtschaften. Aus dieser Schlussfolgerung kann die Annahme abgeleitet werden, dass unter ähnlichen Rahmenbedingungen der Wettbewerbsdruck auf ähnliche Unternehmen fortlaufend steigen wird.

Der in der *Abbildung 14* vorgestellte Indikator wurde gemäß der unter die Energiestatistik-Verordnung (EG) Nr. 1099/2008 fallenden einschlägigen Statistiken ermittelt (Eurostat, 2016a). Aus den aktuellsten Daten von 2014 ist zu entnehmen, dass in Österreich der prozentuelle Anteil an erneuerbaren Energien am Bruttoenergieverbrauch etwa das Dreifache der ungarischen Kenngröße ausmacht.

⁶ Gross domestic expenditure on R&D

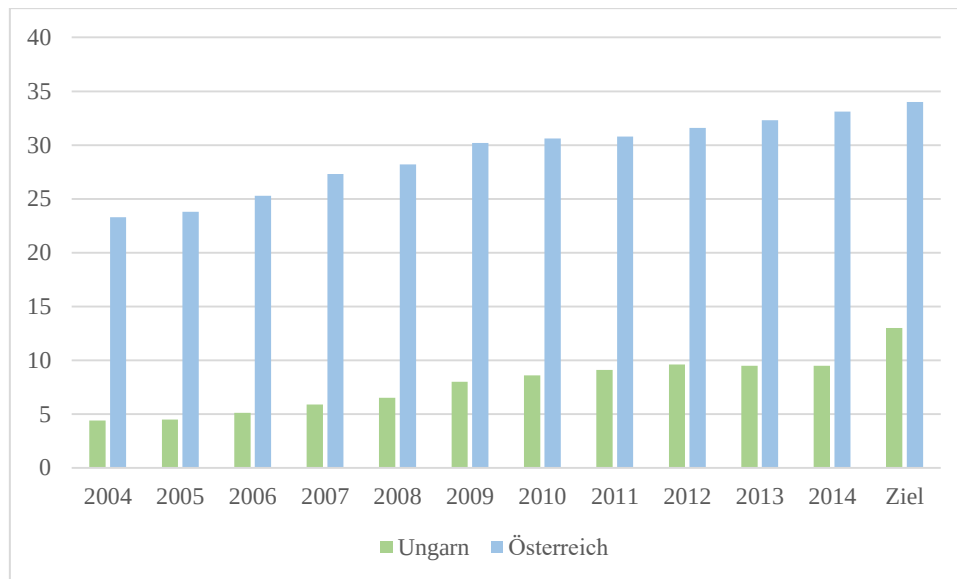


Abbildung 14: Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoendenergieverbrauch in %
 Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Hinsichtlich des schnell wachsenden Energiebedarfs der Industrie und des privaten Verbrauchs wird der weitere Ausbau des Anteils an erneuerbaren Energien die Länder mit neuen wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen konfrontieren.

Neue Marktentwicklungen in Europa wie der Ausbau des schnellen Internets, die Verbreitung von Elektromobilität und die weiterhin stark zunehmende Digitalisierung in allen Lebensbereichen und das gleichzeitig steigende Bewusstsein nach Umweltfreundlichkeit spornen die Energieindustrie nach wie vor an, innovative Lösungen zu finden.

Aus der Anlage ist auch ein Indikator des Bildungsabschlusses im Tertiärbereich nach Geschlecht, Altersgruppe der 30-34-Jährigen zu entnehmen. Dieser ist ein Prozentsatz der 30- bis 34-jährigen Bevölkerung mit abgeschlossenem Universitäts- oder Hochschulstudium (Tertiärbereich).

Die bisher behandelten Indikatoren zeigen, dass in den meisten Fällen Österreich in absoluten Größen Ungarn mehrere Schritte voraus zu sein scheint, auf der anderen Seite hat Ungarn nicht nur das Potenzial, sondern auch aus den Kenngrößen geht hervor, dass die Wirtschaft Ungarns stärker zu wachsen beginnt und mit den gegebenen Ressourcen immer effizienter umgegangen wird. Diesbezüglich soll auf das unterschiedliche Umfeld und die Historie hingewiesen werden.

Organisations- Evolution

Die Eurostat-Datenbank bietet einen konsolidierten Einblick in Daten, mit denen sich aktuelle Trends im Hinblick auf das Unternehmertum in Europa charakterisieren lassen, wie bereits im vorherigen Abschnitt skizziert, werden nun für die beiden Länder Kenngrößen aus dieser Datenbank vorgestellt.

In den Abbildungen sind zunächst Daten über die *Unternehmensdemografie* auf Basis der NACE Rev. 2 für das verarbeitende Gewerbe/Herstellung von Waren wiedergegeben. Es kann festgehalten werden, dass es in Ungarn in diesem Wirtschaftszweig seit 2008 eine abnehmende Anzahl der aktiven Population von Unternehmen gab. Hinsichtlich der Zahl an Unternehmensgründungen gab es im Jahr 2009 (nach der Wirtschaftskrise) sowie im Jahr 2012 (nach der Eurokrise) ebenfalls einen Rückgang. Die nächste Abbildung (*Abbildung 16*) ist hinsichtlich des Zeitpunkts der Wirtschaftskrise ebenfalls etwas zeitverzögert, ein Einfluss der Eurokrise auf die Entwicklung der Unternehmensschließungen im Jahr 2012 ist ihr aber nicht zu entnehmen. Bezüglich vieler Kenngrößen argumentieren Wissenschaftler, dass in den Jahren 2008-2009 bzw. 2010-2011 der Knick in vielen Auswertungen den bereits erwähnten 2 Krisen zu verdanken sei, in diesem Beispiel kann dies jedoch nur teilweise bestätigt werden, nichtsdestotrotz soll auf diese hingewiesen werden.

Auf der anderen Seite ist vollständigkeitshalber anzumerken, dass viele Unternehmen selbst in Zeiten von Konjunktur(ein)brüchen über geeignete Reserven verfügen bzw. Staaten sich als „Weiße Ritter“ in das Wirtschaftsgeschehen einmischen und schwächelnde Unternehmen mit Hilfe neuer Konjunkturpakete auffangen können. Im benachbarten Land können diese Kennzahlen als weitgehend stabil deklariert werden. Hinsichtlich der Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen bildet der Wirtschaftszweig der Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (Siehe Anlage Seite XXIX.) einen guten Kontrast.

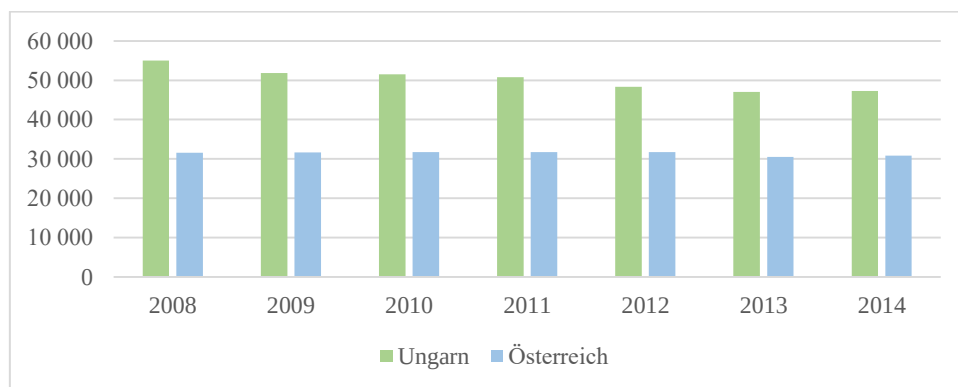


Abbildung 15: Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Auf Basis der Daten können viele abgeleitete Indikatoren der Unternehmensdemografie⁷ ermittelt werden (Eurostat, 2016b). Hervorhebenswert ist die Kenngröße der Unternehmensfluktuation, die sich aus der Summe der Gründungsrate und der Schließungsrate ergibt.

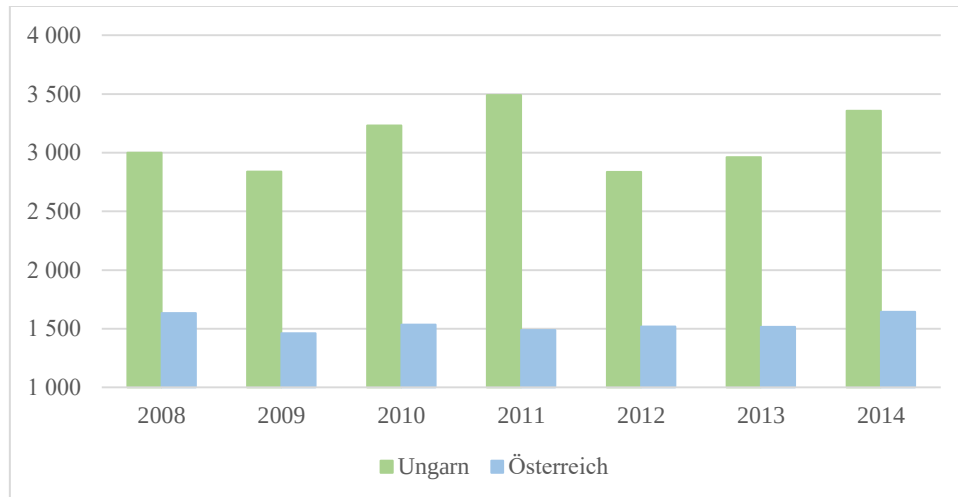


Abbildung 16: Zahl der Unternehmensgründungen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

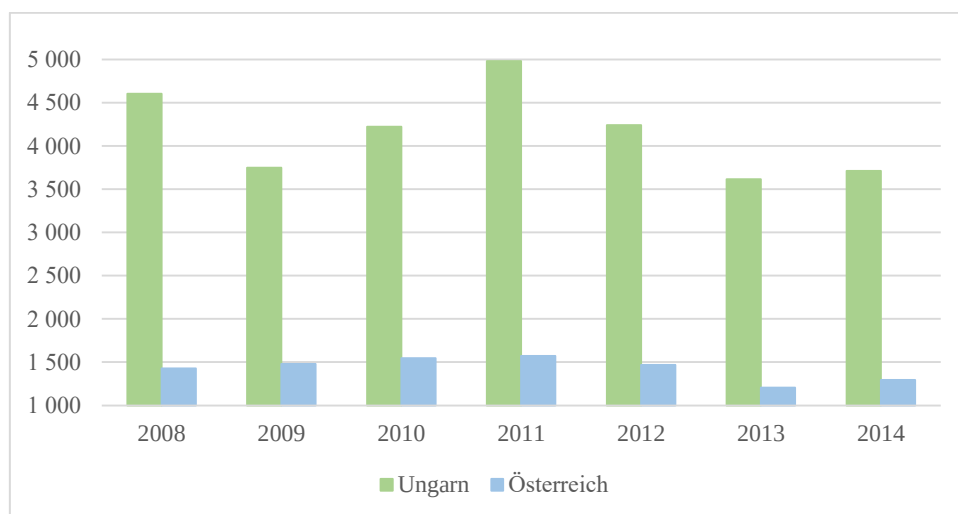


Abbildung 17: Zahl der Unternehmensschließungen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Die konjunkturstatistischen Daten der Industrie – exkl. Baugewerbe, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen – bezüglich des Volumens der geleisteten Arbeit (geleistete Arbeitsstunden) als prozentuelle Darstellung gegenüber der Veränderung im Vorjahreszeitraum auf Basis von kalenderbereinigten – jedoch nicht

⁷ Für NACE Rev. 2 (B-N ohne K64.2)

saisonbereinigten – Daten zeigen ein relativ ähnliches Bild in Hinblick auf die Entwicklungstendenzen der betrachteten Länder auch im EU-Vergleich.

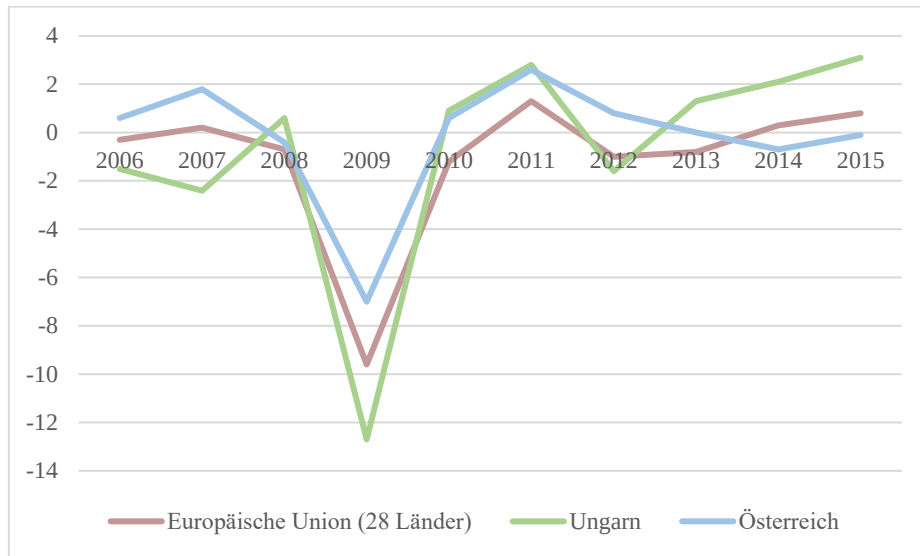


Abbildung 18: Volumen der geleisteten Arbeit in Prozent

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Parallel kann auch der Produktionsvolumenindex für das verarbeitende Gewerbe/Herstellung von Waren herangezogen werden. Bei dieser Auswertung wurden ebenfalls die kalenderbereinigten Daten – jedoch nicht saisonbereinigten Daten – im prozentualen Vergleich der Veränderung gegenüber dem Vorjahreszeitraum betrachtet. Hierbei kann ebenfalls der Schluss gezogen werden, dass Ungarn im prozentuellen Vergleich größere Schwankungen bewältigt hat.

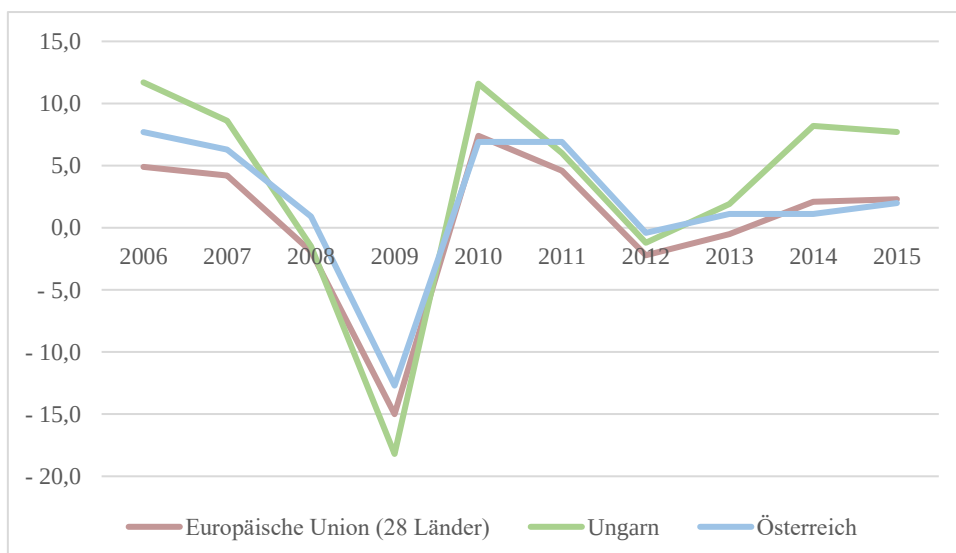


Abbildung 19: Produktionsvolumenindex in Prozent

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

Der Umsatzindex für das verarbeitende Gewerbe/Herstellung von Waren⁸ ebenfalls mit Veränderung in Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum zeigt ein ähnliches Bild (Siehe Seite XXX, *Abbildung 49*).

Zwecks Bewerkstelligung eines Vergleiches der unterschiedlichen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union bietet sich ein Tool (Eurostat, 2016c) der Eurostat an, das die Indikatoren zur wirtschaftlichen **Globalisierung** in einem interaktiven Streudiagramm bündelt. Diese Indikatoren lassen sich in 5 Hauptgruppen unterteilen: internationaler Handel, ausländische Direktinvestitionen, Beschäftigung Ausgaben für Forschung & Entwicklung und Wertschöpfung in Unternehmen unter ausländischer Kontrolle.

Parallel kann auch der KOF-Index (2016) der Globalisierung herangezogen werden, hierbei belegt Österreich 2016 den 4. und Ungarn den 9. Platz im Globalisationsindex. Hinsichtlich der sozialen und politischen Globalisation ist Österreich globalisierter, aus der Perspektive der ökonomischen Globalisation liegt aber Ungarn vor Österreich. (KOF-Index, 2016)

Die bisherigen Ausführungen über die Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen, die Zahl der Unternehmensgründungen bzw. der Unternehmensschließungen, das Volumen der geleisteten Arbeit, der Produktionsvolumenindex und Umsatzindex zeigen, dass die Wirtschaft Ungarns und die Österreichs sich von den Krisen erholt hat und wieder zu wachsen beginnt. Wenn diese Informationen mit den Daten über die eingenommene Perspektive der kontextuellen Entwicklung gemeinsam interpretiert werden, ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass analog der positiven Entwicklung der Konjunktur die Staaten sich die Gelegenheit zu Nutze machen, jetzt zu investieren. Investieren bedeutet in diesem Sinne zukunftstaugliche Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Dies kann mit den Kennzahlen über die Entwicklung der Staatsinvestitionen – siehe Anlage – ebenfalls bestätigt werden.

3.3.2. Primärforschung – Deskriptive Analyse

In diesem Abschnitt geht es um die Analyse des im Kapitel Forschungsdesign (Kapitel 3.2.) vorgestellten Fragebogens, der auf den bereits erläuterten theoretischen Grundlagen beruht.

Zunächst soll ein etwas allgemeineres Bild auf Basis der Deskriptiven Analyse vorgestellt werden. Anschließend werden tiefergehende Korrelationsanalysen einen etwas feineren

⁸ In analoger Weise kalenderbereinigte Daten, nicht saisonbereinigte Daten

Überblick über mögliche Zusammenhänge wiedergeben. Somit soll die Analyse von den Allgemeinen Faktoren Schritt für Schritt in die tiefere Betrachtung der Analyseparameter übergehen.

Grundlegendes: Der in der Anlage befindliche Fragebogen wurde an persönliche und fachliche Kontakte der Universität versendet. Der Fragebogen wurde 181-mal aufgerufen, allerdings wurde er nur 102-mal vollständig ausgefüllt. Es wurde darauf geachtet, dass eine gleichmäßige Anzahl (50-50) an Befragten von Unternehmen mit den Standorten Ungarn und Österreich an der Befragung teilnehmen. Deshalb soll nun kurz drauf hingewiesen werden, dass sich ab diesem Punkt sämtliche Abbildungen, auf denen Ungarn und Österreich angegeben sind, auf die Standorte der Unternehmen der Befragten beziehen. Etwaige Ausdrücke wie Österreicher bzw. Ungarn beziehen sich demnach fortlaufend auf österreichischer Standort und ungarischer Standort der Unternehmen. Eine differenzierte Untersuchung von Zusammenhängen auf Basis der Staatsangehörigkeit wird nicht vorgenommen.

Insgesamt wurde abgewartet, bis je Land 50 Teilnehmer den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten, deren Unternehmensstandort im jeweiligen Land aufzufinden war. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 02.08.2016 bis zum 10.10.2016. Die Datenerhebung erfolgte freiwillig und anonymisiert.

Deskriptive Statistik

An der Erhebung haben 52 Teilnehmer mit ungarischer, 47 Teilnehmer mit österreichischer und 1 Teilnehmer mit italienischer Staatsangehörigkeit teilgenommen. Die Teilnehmer aus Unternehmen mit Standort Österreich, die ihr Bundesland angegeben haben, kamen aus den Bundesländern Wien (10) Oberösterreich (2) Niederösterreich (1) und der Steiermark (1). Von der ungarischen Seite gaben 4 Probanden an aus Budapest, aus dem Komitaten Vas (29), Heves (3), Pest (3), Győr-Moson-Sopron (2) Tolna (2) aus Zala (1) aus, Somogy (19) und aus Borsod-Abaúj-Zemplén (1) gekommen zu sein.

Das Alter der Probanden ist ziemlich breit gestreut (siehe *Deskriptive Statistik* in der Anlage), festgehalten werden kann, dass die Mehrheit der Probanden die in Ungarn arbeiten, zwischen 1950-1979 bzw. Teilnehmer, die in Österreich tätig sind, zwischen 1980-1992 geboren wurden.

An der Befragung haben 28 Frauen mit dem Standort Österreich und 30 Frauen mit dem Standort Ungarn bzw. 22 Männer mit dem Standort Österreich und 20 mit dem Standort Ungarn teilgenommen.

Tabelle 5: Geschlechter

Standort:		Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben
Ungarn	Geschlecht: Männlich	20
	Weiblich	30
	Gesamtsumme	50
Österreich	Geschlecht: Männlich	22
	Weiblich	28
	Gesamtsumme	50
Gesamtsumme	Geschlecht: Männlich	42
	Weiblich	58
	Gesamtsumme	100

Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der Unternehmensgröße kann – *Abbildung 20* – festgestellt werden, dass 8 Teilnehmer aus Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 30 Teilnehmer aus Unternehmen mit 10 – 49 Beschäftigten und 16 aus Unternehmen mit 50 – 249 Beschäftigten kamen. Die größte Gruppe der Teilnehmer stellten mit 46 Personen Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten.

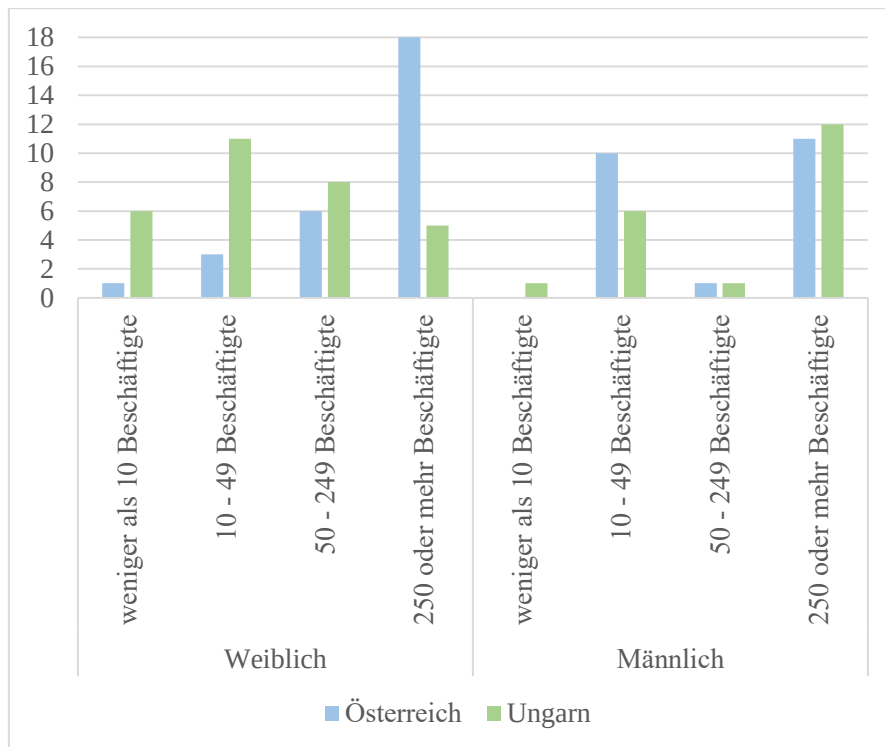


Abbildung 20: Generelle Statistik

Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten hat angegeben, ein Studium absolviert zu haben. Auf der ungarischen Seite konnte zumindest eine geringe Verteilung auf die anderen Kategorien erzielt werden, die Befragten mit dem Standort Österreich konzentrieren sich hingegen auf wenige Kategorien.

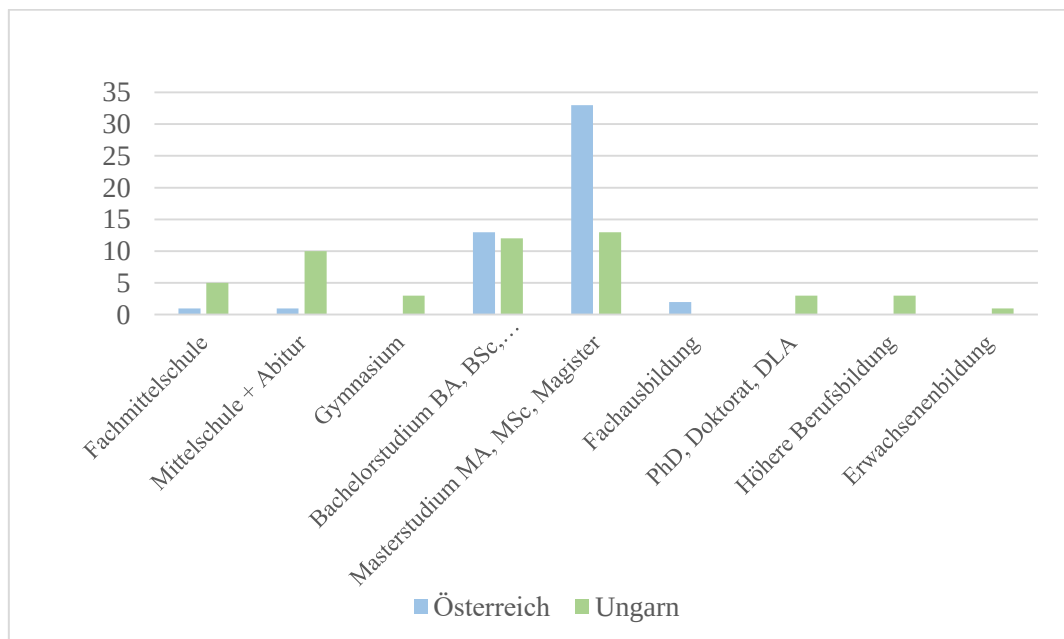


Abbildung 21: Ausbildung

Quelle: eigene Darstellung

19 % der Gesamtstichprobe von Befragten aus Ungarn und Österreich gaben als Wirtschaftszweig nach Kategorien auf Basis der von Eurostat verwendeten Rev. 2 (NACE Rev. 2) den Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen an. Als zweitgrößte Gruppen wurden Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren mit 13% bzw. Information und Kommunikation mit 11% angegeben (*Abbildung 22*).

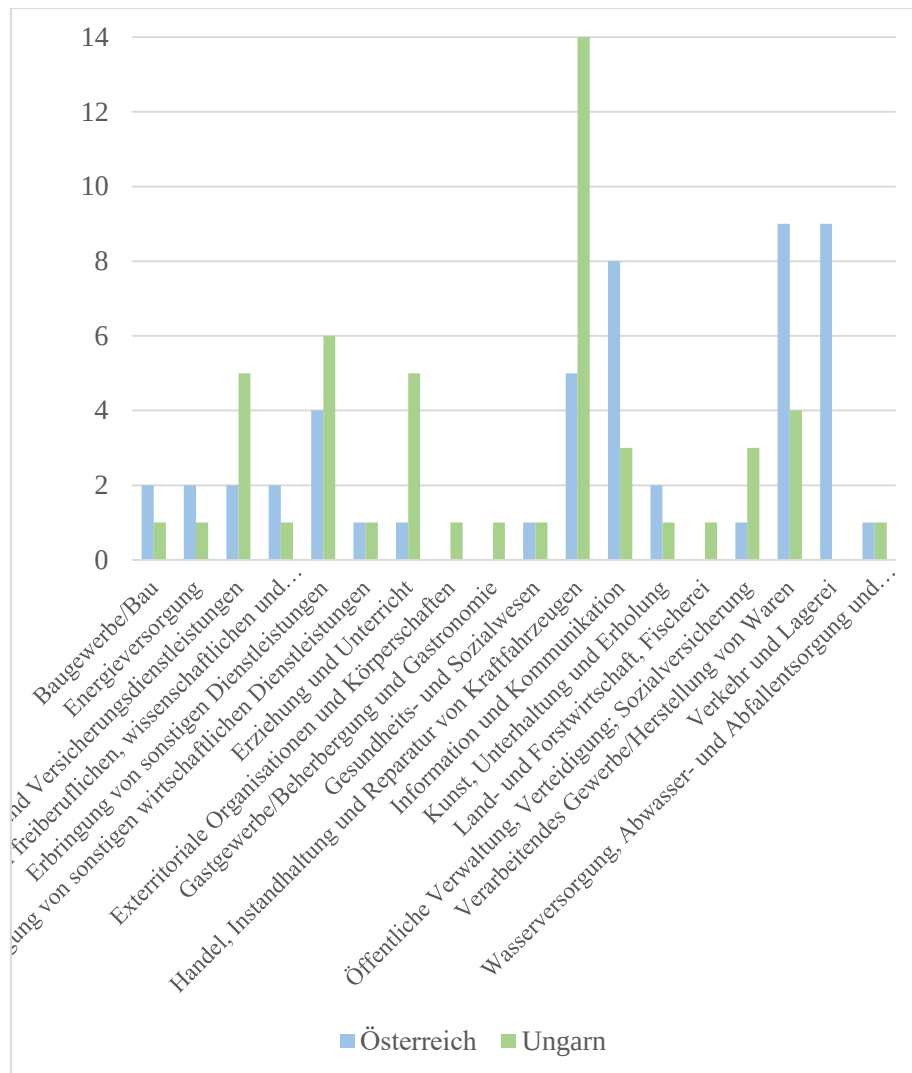


Abbildung 22: Wirtschaftszweig

Quelle: eigene Darstellung

Die überwiegende Mehrheit der Probanden mit dem Unternehmensstandort Österreich (31 Personen) gab an, eine Tätigkeit auf operativem Niveau auszuüben, in Ungarn waren das 8 Probanden. Aus den unteren und mittleren Managementebenen konnten 8 bzw. 9 Probanden aus Österreich sowie 16-16 aus Ungarn für die Untersuchung gewonnen werden. Hinsichtlich der Befragung gaben 2 Probanden aus Österreich und 9 aus Ungarn an, im Top-

Management tätig zu sein. 1 Proband aus Ungarn gab an, eine zeitweilige Tätigkeit auszuüben.

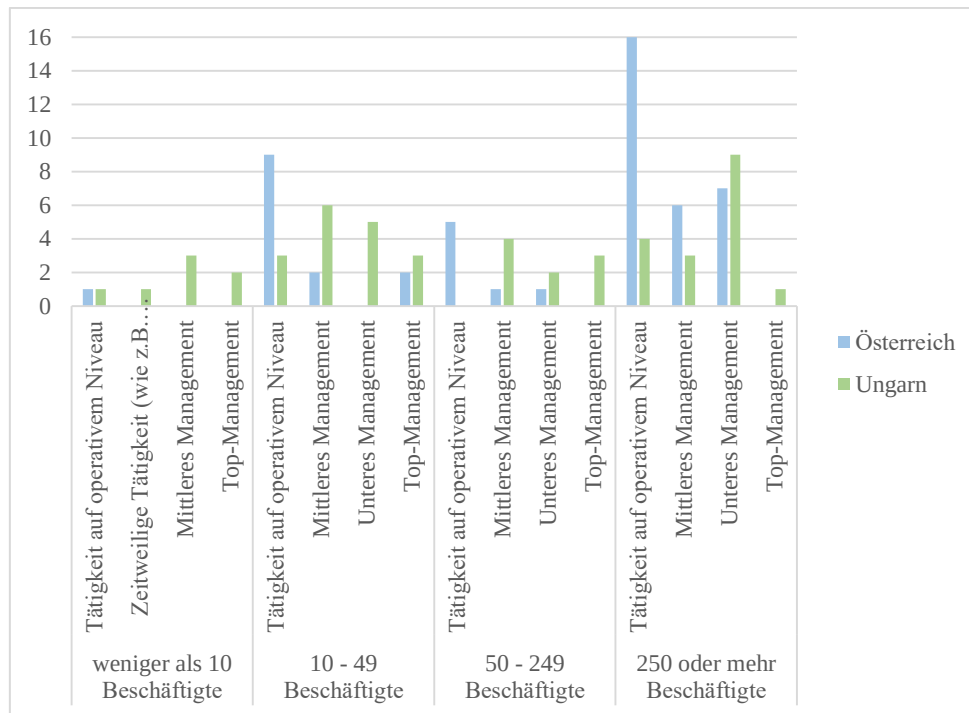


Abbildung 23: Position
Quelle: eigene Darstellung

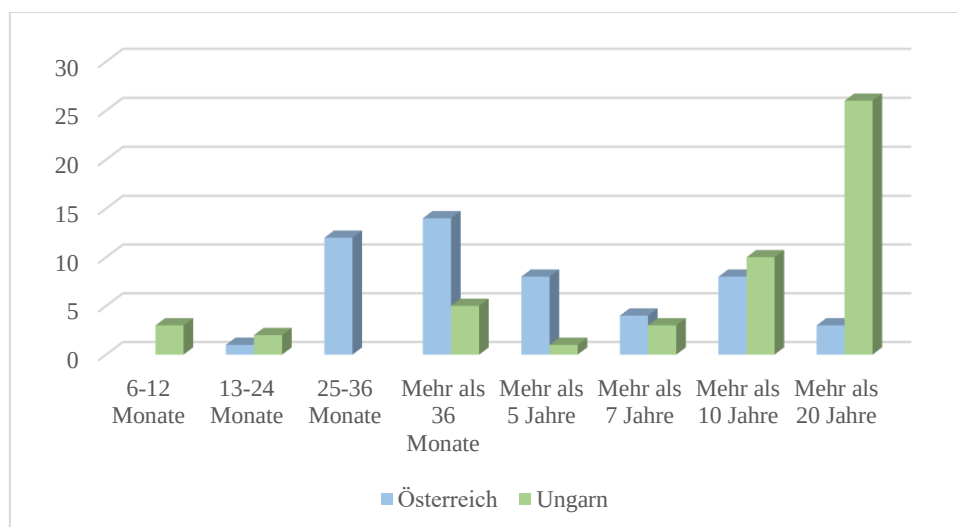
In der Befragung wurde auch nach den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens (der Organisation) gefragt. Etwa 3 von 4 Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen zu 100% inländisches Eigentum sei. Partiiell konnten auch wenige Unternehmen mit unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen identifiziert werden. Unter dem Punkt „Beschäftigungsart“ ist aus den Daten zu entnehmen, dass je Land 47 Personen vollzeit- und je Land 3 Personen teilzeitbeschäftigt waren.

Tabelle 6: Art der Beschäftigung

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben
Ungarn	Jobart	Vollzeit	47
		Teilzeit	3
		Gesamtsumme	50
Österreich	Jobart	Vollzeit	47
		Teilzeit	3
		Gesamtsumme	50
Gesamtsumme	Jobart	Vollzeit	94
		Teilzeit	6
		Gesamtsumme	100

Quelle: eigene Darstellung

Um mögliche Zusammenhänge hinsichtlich der Erfahrung der Teilnehmer potenziell identifizieren zu können, wurde auch nach der Berufserfahrung der Teilnehmer gefragt. Die meisten Teilnehmer aus österreichischen Unternehmen bewegen sich in einer Erfahrungsspanne zwischen 25 Monaten und 7 Jahren. Hingegen konzentriert sich die Mehrheit der Befragten aus Unternehmen mit ungarischem Standort auf Erfahrungswerte von mindestens 10 bzw. 20 Jahren.

**Abbildung 24: Erfahrung**

Quelle: eigene Darstellung

Die Fragestellung über die Aufgabengebiete der Probanden bezog sich auf die konkrete Tätigkeit, die ausgeübt wird, 70 Teilnehmer gaben ein Aufgabengebiet an, 30 Teilnehmer haben mehr als ein Aufgabengebiet im Fragebogen angegeben. Hierbei lassen sich aufgrund

der Antwortstruktur keine eindeutigen Muster erkennen, es kann lediglich angemerkt werden, dass es Kategorien gibt, in denen lediglich 1 Land repräsentiert wird, wie IT, Finanzwesen und Sonstige Tätigkeiten. Betreffend einige Kategorien, wo eine relativ ähnliche Anzahl identifiziert werden konnte, bietet sich ein Vergleich auf Basis ausdifferenzierter Erhebungsmerkmale an.

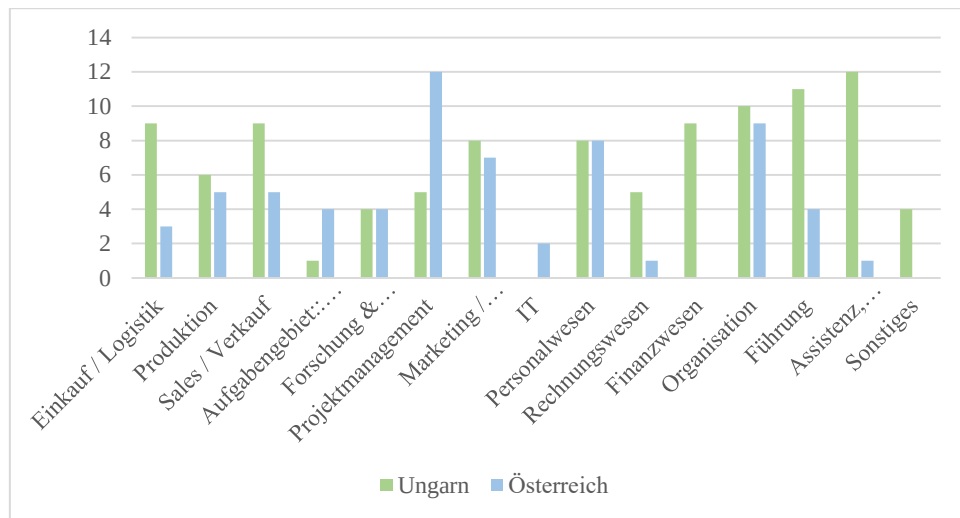


Abbildung 25: Aufgabengebiet

Quelle: eigene Darstellung

Auf Basis der deskriptiven Analyse kann an dieser Stelle erwähnt werden, dass keine repräsentative Stichprobengröße erreicht werden konnte. Es war auch nicht das primäre Ziel eine repräsentative Größe zu erreichen, sondern galt, eine Methodik zu entwickeln, mit der eine solche Art von Untersuchung der Forschungsfragen und Hypothesen überhaupt durchgeführt werden kann. Die Besonderheit der Untersuchung lag somit primär in der Untersuchungslogik und Methodik.

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 teilweise vermieden werden.

Organisationsprofil und Kompetenzen

Allgemeines Organisationsprofil

Aus den erhobenen Daten konnte ein allgemeines Organisationsprofil für die Unternehmen der zwei Länder erstellt werden, auf Basis der Antworten – wobei zwischen den einzelnen Dimensionen Werte von 1 bis 6 angegeben wurden – wurde ein Durchschnittswert je Dimension für die Gesamtstichprobe von allen Teilnehmern ermittelt.

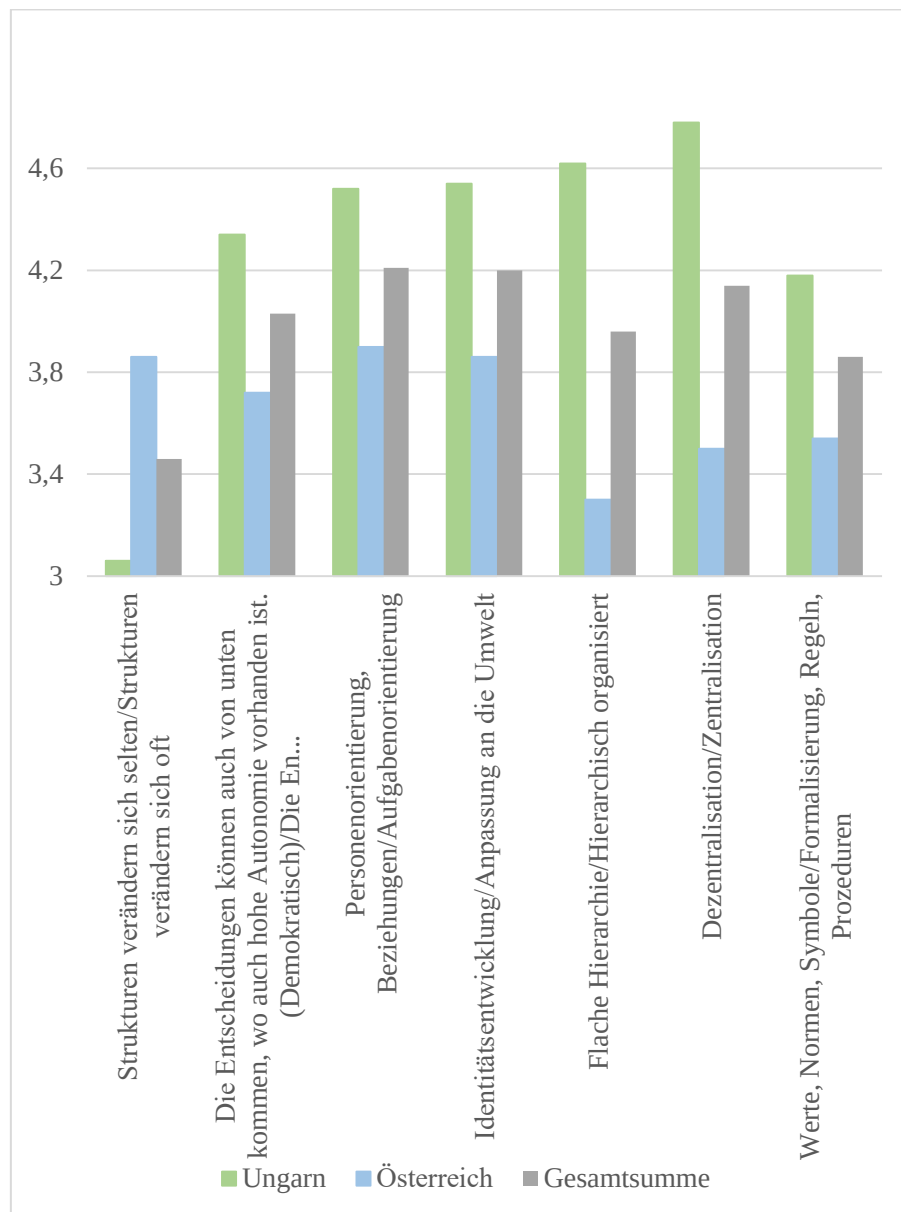


Abbildung 26: Organisationsprofile von Unternehmen mit den Standorten Ungarn und Österreich

Quelle: eigene Darstellung

Diesbezüglich kann angemerkt werden, dass die Probanden das Umfeld der Unternehmen im Schnitt so wahrgenommen haben, dass sich Strukturen seltener verändern und die Entscheidungen von den oberen Ebenen kommen bzw. dass es in Richtung Zentralisierung

geht. Im Allgemeinen geht es stärker um eine aufgabenorientierte Perspektive mit der geeigneten Anpassung an die Umwelt. Im Vergleich verhalten sich die Probanden hinsichtlich der Dimensionen hierarchischer Aufbau und Werte, Normen, Symbole (Soft Facts) und Formalisierung, Regeln, Prozeduren (Hard Facts) noch unter einem Durchschnitt von 4 Einheiten. Festgestellt werden kann, dass hinsichtlich der Dimensionen, jetzt keine extremen Durchschnittswerte ermittelt werden konnten und die Gesamtstichprobe sich in etwa in der Mitte der Skala bewegt.

Eine standortspezifische Differenzierung legt nahe, dass es im Durchschnitt marginale Differenzen je nach Land gibt (*siehe Abbildung 26*). In Unternehmen mit ungarischem Standort scheinen sich im Vergleich die Strukturen seltener zu verändern bzw. in den anderen Dimensionen – abgesehen von der Entscheidungsfindung – weichen die Werte deutlich von denen der Probanden aus österreichischen Unternehmen ab.

Festgehalten werden kann, dass es auf Basis der Mittelwerte Unterschiede zwischen den beiden Stichproben – Standort Ungarn und Standort Österreich – gibt, dies ist allerdings nicht wertend zu betrachten, da die unterschiedlichen Dimensionen nicht darauf ausgerichtet sind, Urteile über die Angemessenheit der Ausprägungen zu bilden.

Bei der Beurteilung der Kompetenzen ist eine ähnliche Tendenz zu beobachten, lediglich bei den Dimensionen der sozialen Faktoren und Führungskompetenzen, wie Kontrolle oder Motivation, gibt es etwas größere Unterschiede.

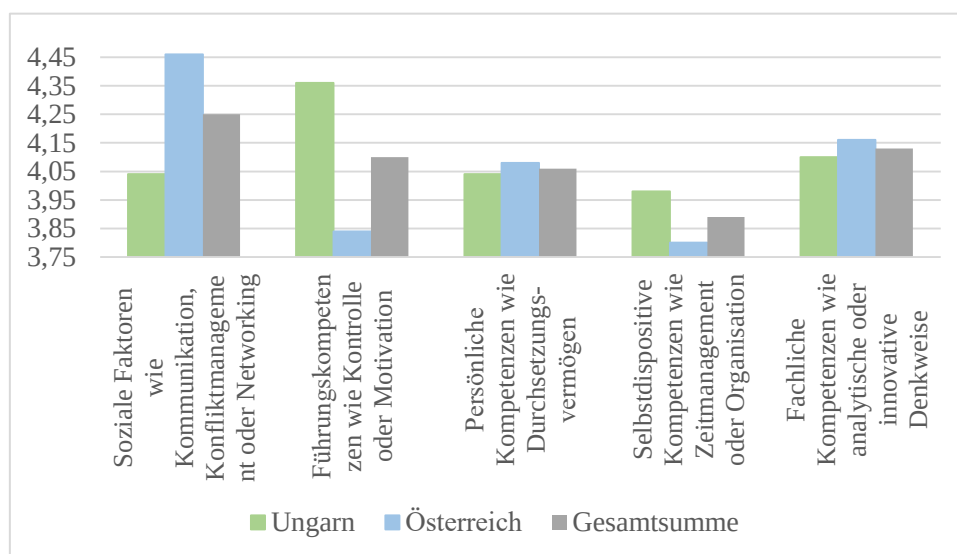


Abbildung 27: Mittelwerte Kompetenzen und Unternehmenserfolg

Quelle: eigene Darstellung

Die Beurteilung über die Entscheidungsfindung in den Unternehmen der Probanden hat für die Gesamtstichprobe ergeben, dass nach 36% der Befragten die Führungskraft die Entscheidungen trifft und diese den Mitarbeitern mitteilt. 43% Prozent gaben an, dass ihre Führungskraft die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mitwirken lässt.

Lediglich 15% der Befragten gaben an, dass ihre Führungskraft die Entscheidung mit den Mitarbeitern gemeinsam trifft. Schließlich ist aus 6% der Gesamtstichprobe zu entnehmen, dass die Mitarbeiter die Entscheidung innerhalb eines vordefinierten Rahmens treffen können.

Rolle der Zeit

Die Daten der Fragestellung über den Einfluss der vergangenen, aktuellen und zukünftigen Ereignisse auf die Strategieentwicklung legen nahe, dass in beiden Standorten /Ländern am stärksten die aktuellen Ereignisse ihren Einfluss ausüben. Künftige Ereignisse stehen auf dem zweiten, vergangene Ereignisse auf dem dritten Platz.

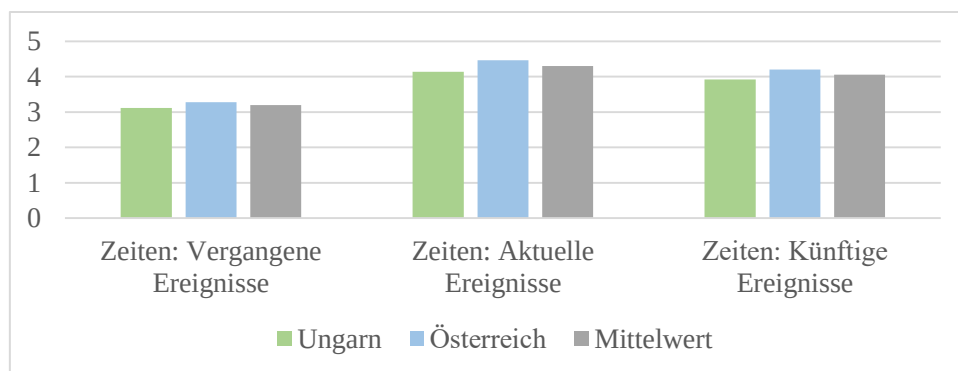


Abbildung 28: Mittelwerte Rolle der Zeit

Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der unterschiedlichen, auf die Zukunft gerichteten Methoden des Managements, wie Trendanalysen, Prognosen, Zukunftsforschung, Szenarioanalyse und Voraussicht, sind in den zwei Ländern ebenfalls kaum Unterschiede abzuleiten. Eine Analyse der Items nach Cronbachs Alpha hat einen Wert von 0,761, also eine gute Reliabilitätsstatistik für die 4 Items ergeben. Die am meisten abweichenden Durchschnittswerte sind in den Dimensionen der Zukunftsforschung (Ungarn: 3,78; Österreich: 3,12) und der Szenarioanalyse (Ungarn: 3,54; Österreich: 3,92) aufzufinden.

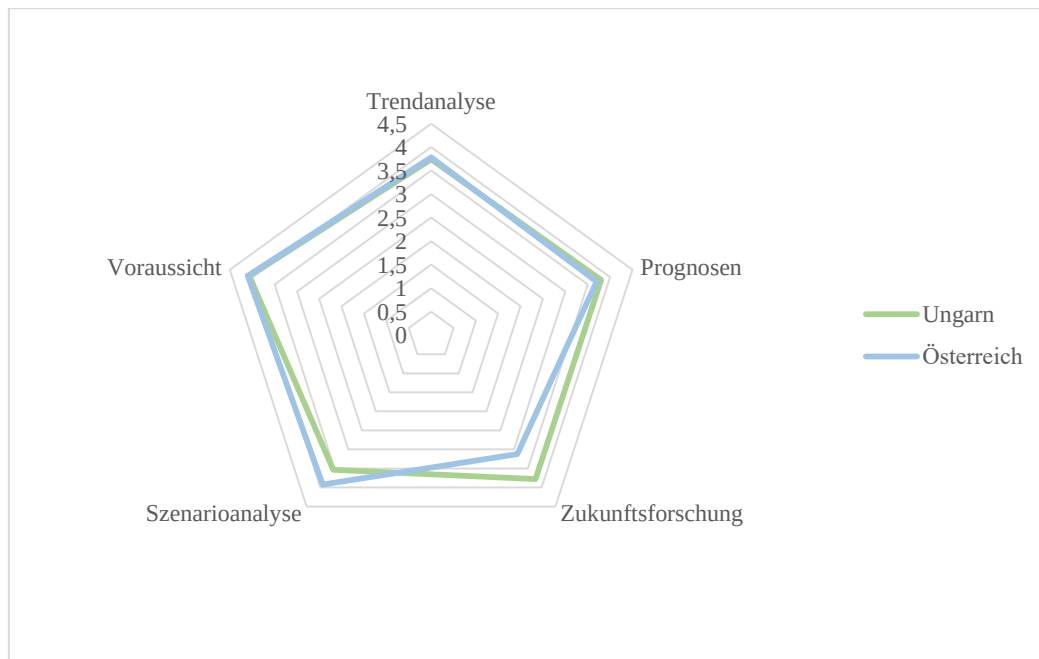


Abbildung 29: Voraussicht

Quelle: eigene Darstellung

Strategie

Auf die Frage „Kennen Sie die aktuelle Strategie Ihres Unternehmens?“ haben aus der Gesamtstichprobe 80 Probanden mit Ja (Ungarn: 42, Österreich: 38) und 20 Probanden mit Nein (Ungarn: 8, Österreich: 12) beantwortet. Rückschlüsse auf den prozessualen Aspekt der Strategieentwicklung lassen sich aus der Frage nach der eindeutigen Deklaration des Strategieentwicklungsprozesses ziehen. Demnach gaben 61 Probanden an (Ungarn: 30, Österreich: 31), dass der Strategieentwicklungsprozess in ihrem Unternehmen eindeutig deklariert ist. 39 Probanden (Ungarn: 20, Österreich: 19) haben diese Frage mit Nein beantwortet.

Was wird heutzutage unter Strategie verstanden? In Ungarn wurde angegeben, dass als Strategie der ganze Weg zum Erreichen eines ausgewählten Zustandes zu betrachten sei, dass sie im Wesentlichen die Grundlage eines Zielkatalogs des Managements sei. Wobei die abgeleiteten Aufgaben lediglich plastischer Natur seien und ein laufender Korrekturprozess vonstattengeht, je nachdem was seitens der Führung als relevant wahrgenommen wird. D.h., es soll nicht mechanistisch, sondern auf anpassende Weise die Eroberung der Zukunft bewerkstelligt werden. Auf der österreichischen Seite wird das ähnlich gesehen, strategisches Management bildet den Master-Plan für die Art und Weise, wie ein Unternehmen auf dem Markt agieren soll, auf welche Produkte und Dienstleistungen es sich konzentrieren soll. Hierbei haben die Experten ebenfalls auf die Notwendigkeit der laufenden Anpassung der Strategie hingewiesen. Betont wurde, dass die Strategie langfristig und geplant sein soll. Sie dient weiters dem Erreichen der Vision und der wirtschaftlichen Ziele und ist verbunden mit der Bereitstellung von Systemen, sowie Prozessen und der Ausrichtung der Organisation.

Tabelle 7: Anzahl der Befragten die die Strategie ihres Unternehmens kennen

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben
Ungarn	Strategie	Ja	42
		Nein	8
	Gesamtsumme		50
Österreich	Strategie	Ja	38
		Nein	12
	Gesamtsumme		50
Gesamtsumme	Strategie	Ja	80
		Nein	20
	Gesamtsumme		100

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 8: Anzahl der Befragten Kenntniss über Prozess der Strategiefindung im Unternehmen

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben
Ungarn	Prozess	Ja	30
		Nein	20
	Gesamtsumme		50
Österreich	Prozess	Ja	31
		Nein	19
	Gesamtsumme		50
Gesamtsumme	Prozess	Ja	61
		Nein	39
	Gesamtsumme		100

Quelle: eigene Darstellung

Den Daten ist weiter zu entnehmen, dass 27% der Befragten aus den zwei Ländern nicht beurteilen können, in welchen Zeitabständen die Strategie in ihrem Unternehmen neu formuliert wird. 31% meinen dies geschieht jährlich, 10% 2-jährlich, 13% 3-jährlich, 10% 4-jährlich, 7% alle 5 und 2% alle 10 Jahre. Dies bedeutet, dass die Neuformulierung der Strategie nach den Probanden in einem kurzfristigen Zeithorizont geschieht, 54% der Probanden haben somit angegeben, dass die Neuformulierung der Strategie binnen 3 Jahren in ihren Unternehmen erfolgte. Aus der Gesamtstichprobe gaben 42% der Probanden an, dass der Anlass der Neuformulierung der Strategie reaktiver Natur sei, demnach stößt etwas den Bedarf einer Neuformulierung an. 30% der Befragten hingegen gaben an, dass der Anlass proaktiver Natur sei, demnach werden Strategien ihrer Unternehmen vorausschauend

formuliert. 26% gaben an, dass die Strategie in gewissen Zeitabständen regelmäßig / zyklisch neuformuliert wird. 2% der Befragten gaben keine formale Formulierung an.

Die qualitative Erhebung in Ungarn ergab ein ausdifferenziertes Bild. Veränderungen sind nicht allein die Resultate von Umfeldveränderungen. Die Beziehung von Umfeld und Strategie geht in beide Richtungen. Erwähnt wurde beispielsweise, dass manche Unternehmen sich in ihren Entwicklungstätigkeiten bzw. Investitionsprozessen bewusst abbremsen, bis mit den zusammenhängenden Programmen vom Staat gestartet wird. Auf der anderen Seite scheinen Pionierunternehmen stärker aus ihrer Strategie „zu wachsen“. Hinsichtlich der Zielmärkte wurde hervorgehoben, dass die Bedeutung der Strategien mit der diversitären Ausrichtung der Aufgabenfelder zunimmt, da hier bestimmt werden muss, welche bedeutenden Geschäftsfelder in den Fokus rücken sollen. Sofern aber nur der inländische Markt betrachtet wird, rücken mehr Reaktionen auf die Veränderungen der Umfeldbedingungen in den Vordergrund und eine Art Verfolgungsschema dieser Veränderungen wird praktiziert. In Österreich scheinen sich die Experten nicht so sehr auf eine Richtung festzulegen, sie haben sowohl die Rolle der externen Umstände als auch die Rolle der Strategie als treibender Faktor mit Beispielen hervorgehoben. In Österreich wurde ebenfalls auf die Rolle der Unternehmensgröße hingewiesen, global agierende Unternehmen sind aufgrund ihrer Größe und Marktmacht stark treibende Faktoren. Kleine und Mittelbetriebe suchen eher geeignete Nischen aufgrund der externen Umstände.

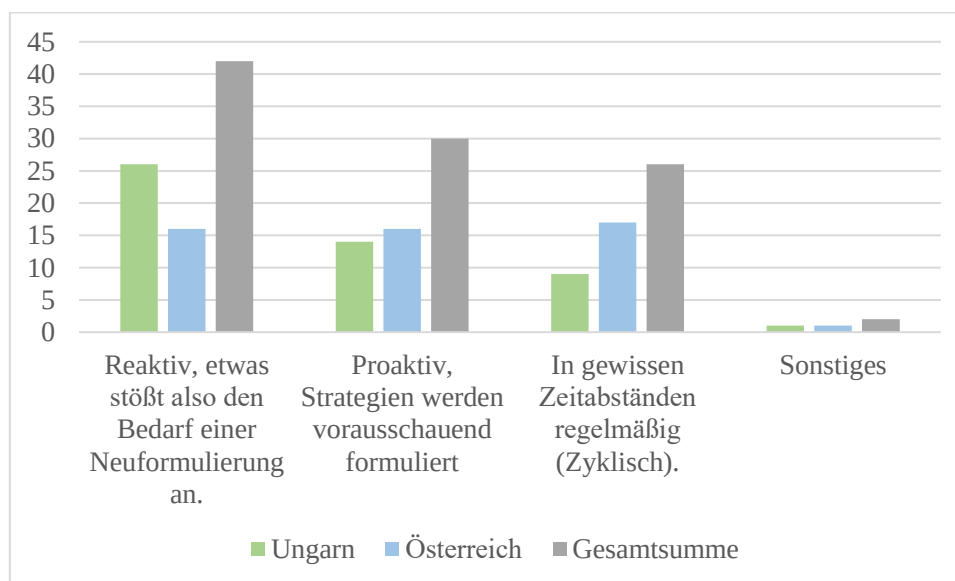


Abbildung 30: Art der Strategieformulierung

Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse der unterschiedlich durchschnittlichen Ausprägung der Werte der einzelnen Dimensionspaare von Strategieprozessen bewegte sich zwischen den beiden Polen annähernd in der Mitte. Für beide Standorte kann demnach nicht beurteilt werden, ob bspw. in der Alltagspraxis die Probanden das Gefühl haben, dass die Strategie ihres Unternehmens auf Basis enger Regeln oder ad hoc entwickelt wird. Hinsichtlich der Daten aus Ungarn ist der Wert 3,1 etwas näher an dem Pol der Ad-hoc-Entwicklung als der Mittelwert der Skala

zwischen den 2 Polen 2,5. Eine Analyse der Durchschnittswerte der zwei Standorte Ungarn und Österreich bezüglich der anderen Dimensionspaare legt ähnliche Antworttendenzen der Probanden nahe. Bezüglich der Involviertheit der unteren Ebenen und Anzahl der Beteiligten bewegen sich die Durchschnittswerte in der Mitte der Messskala.

Die Durchschnittswerte der nächsten zwei Dimensionspaare sind etwas weiter vom Mittelwert der Messskala entfernt. Diese Werte weisen auf Tendenzen in die Richtung hin, dass die Beteiligten eine heterogene Gruppe sind, mit unterschiedlichen Meinungen, und dass die Strategien sehr langsam entwickelt werden.

Für den Standort Ungarn kann festgestellt werden, dass die Durchschnittswerte der nächsten Dimensionspaare darauf hinweisen, dass Strategien erst dann neu betrachtet werden, wenn etwas Außergewöhnliches passiert. In Österreich scheint die Ausprägung des Mittelwerts dieses Dimensionspaars nicht so hoch angesiedelt zu sein.

Hingegen sind bei der Beurteilung der Kosten der Strategieentwicklung größere Unterschiede an den zwei Standorten festzustellen, in Österreich scheinen die Probanden die Kosten höher zu beurteilen als die Probanden in Ungarn. Ähnlich wird die Anzahl der Methoden, die zur Entwicklung der Strategie angewendet werden, beurteilt.

Bei den analytischen bzw. intuitiven Dimensionspaaren scheinen die Probanden im Schnitt eine intuitive Vorgehensweise wahrzunehmen.

Nach den Durchschnittswerten wird ein etwas breiterer Konsens in der Entscheidungsfindung betreffend die Strategie wahrgenommen. Die Probanden aus beiden Ländern gaben weiterhin an, dass die Entscheidungen mehr von oben kommen, als dass sie demokratisch von unten getroffen werden.

Gefragt wurde auch nach den an den zwei Standorten wahrgenommenen Strategien – mit der Möglichkeit einer Mehrfachauswahl. Die meisten Probanden aus beiden Ländern gaben die Wachstumstrategie an, eng gefolgt von der Stabilisierungsstrategie. Weiters wurden Strategien der Verteidigung und der Fokussierung in größerer Zahl angegeben. Die Befragten, deren Unternehmen in Ungarn niedergelassen sind, haben in den Punkten Verteidigung und Stabilisierung mehrere Angaben im Vergleich zu denen, deren Unternehmen in Österreich niedergelassen sind, angegeben. Probanden aus österreichischen Unternehmen haben wiederum die Optionen Wachstumsstrategie, Fokussierung, Kostenführung bzw. Differenzierung öfters angegeben als Probanden aus ungarischen Unternehmen.

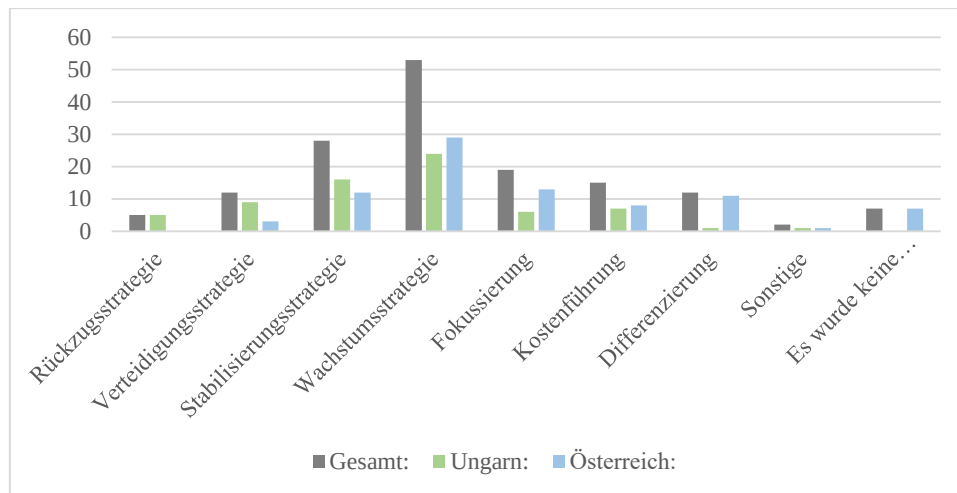


Abbildung 31: Strategiearten (Mehrfachauswahl)

Quelle: eigene Darstellung

Markt-, Wettbewerbs- und Produktstrategien

Die Prüfung der Werte des *Dimensionspaares* „Das Unternehmen ist stets bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten“ und „Das Unternehmen ist bestrebt, sich neu zu positionieren“ hat ergeben, dass die Befragten, deren Unternehmen sich in Österreich befindet, mit einem Wert von 3,08 etwas stärker zum zweiten Pol der Dimension tendieren als jene mit ungarischem Standort. Bei dem zweiten und dritten Dimensionspaar der Marketingstrategie, nämlich Relevanz der Qualität /Exklusivität und niedriger Preis für den Kunden bzw. Aktualisierung und Beibehaltung der derzeitigen Preise und Kommunikation pendeln sich sowohl die Befragten der Gesamtstichprobe als auch die der Teilstichproben je nach Standort in der Mitte der Skala ein. Zudem ist anzumerken, dass 49% der Probanden der Gesamtstichprobe angaben, ihrem Gefühl nach konzentriere sich ihr Unternehmen konstant auf seine bestehenden Märkte. Auf der anderen Seite gaben 47% an, dass sie das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen in neue Märkte eintreten will. Lediglich 4 % der Befragten postulierte, dass ihr Unternehmen beabsichtigt, einige seiner Märkte abzubauen.

Bei der Untersuchung der Wettbewerbsstrategie sind teilweise unterschiedliche Tendenzen zu beobachten, Unternehmen mit ungarischem Standort scheinen näher zu der Angabe über günstige Produkte zu tendieren, als zu einzigartigen Produkten. Bei Unternehmen in Österreich scheint dieser Wert nicht so stark vom Mittelwert der Messskala abzuweichen, hinsichtlich der Produktion neigen die Befragten dazu anzugeben, dass ihr Unternehmen mehr zu der Produktion für bestimmte Segmente tendieren, als zu der für die gesamte Branche. Bei den Marktanteilen ist der Standort Ungarn hervorzuheben, wo die Befragten

deutlicher zu einer Beibehaltung der Marktanteile tendieren als die Befragten von österreichischen Unternehmen. Die bereits festgestellten Ausprägungen der Angaben der Befragten vom Standort Ungarn zu Stabilisierungs- und Wachstumsstrategien im Vergleich zu den Angaben der Befragten vom Standort Österreich bestätigen diese Tendenzen. Bezüglich der Gestaltung der Regeln für die Branche tendieren die Befragten etwas näher in Richtung Regelnehmer.

Die Erhebung über die Wahrnehmung des Produktangebotes kam zu einem ähnlichen Ergebnis wie die über die Wahrnehmung über Marktbearbeitung: 49% gaben an, dass ihr Unternehmen sein derzeitiges Produktangebot beibehalten, 47 % dass ihr Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen und 4% dass ihr Unternehmen Produkte vom Markt nehmen will.

Schließlich wurden die Befragten gebeten, die aktuelle Strategie ihres Unternehmens zu bewerten – ob diese geeignet sei, die Unternehmensziele zu erreichen –, dabei bewegten sich die Probanden vom Standort Österreich im Durchschnitt bei 4,27 und vom Standort Ungarn bei 3,64 auf einer Skala von 1 „*Das trifft gar nicht zu*“ bis 5 „*Das trifft voll zu*“. Die Probanden beider Länder stimmten ebenfalls annähernd überein, dass die Strategie eh geeignet sei, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Die Strategie ist mit einem Durchschnittswert von 3,52 für 88 Befragte verständlich und gut kommuniziert. Eine Analyse der Reliabilität der erwähnten 3 Items hat eine gute Reliabilität in (der) Höhe von 0,826 ergeben. Die weiteren Items wurden bewusst in Kontrast zu den erwähnten Fragestellungen gesetzt, damit überprüft wird, ob die Probanden die Fragen aufmerksam genug durchlesen. Hierbei konnte die Aussage „*die Strategie ändert sich zu häufig*“ für Ungarn mit einen Wert von 2,37 und für Österreich mit einem Wert von 2,00 ebenfalls überprüft werden. Weiterhin gaben insgesamt 84 Probanden im Schnitt den Mittelwert der Skala betreffend die Angabe „*Die Strategie ist zu unflexibel*“ an.

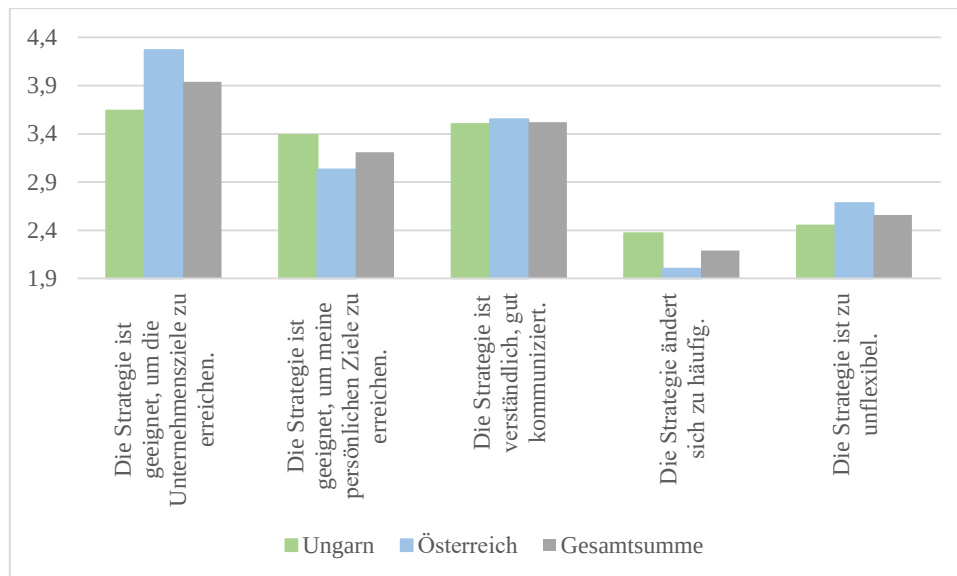


Abbildung 32: Mittelwerte Strategie und Ziele

Quelle: eigene Darstellung

Organisationsentwicklung

Zentraler Indikator für den Entwicklungsgrad von Unternehmen scheint in vielen Fällen die Organisationsentwicklung zu sein, um dies zu untersuchen, wurde inspiriert von Kaunes Eckpunkten – Prozess-, Partizipations-, Eisbergmanagement etc. – letztendlich auf drei Untersuchungsstränge (MA, Team, Organisation) zwecks Untersuchung der einzelnen Eckpunkte eingegangen. Hierbei wurden verschiedene Angaben über relevante Punkte in Bezug auf die Tätigkeit der Probanden, der Unternehmen (Organisationen) und auf die Tätigkeit der Kollegen der Probanden gemacht. Die Antwortoptionen erstrecken sich auf einer 5-stufigen Skala von „Das trifft gar nicht zu“ bis hin zu „Das trifft voll zu“ ein Reliabilitätsstatistik der 26 Items hat eine sehr zuverlässige Reliabilität nach Cronbach Alpha in der Höhe von 0,920 ergeben.

Im Durchschnitt haben 98 % der Befragten mit einem Mittelwert von 3,17 bejaht, dass in der Organisation die Probanden in die Planung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen aktiv einbezogen werden, 2 % der Befragten konnten das nicht beurteilen. Hierbei konnten keine größeren Abweichungen des Durchschnittswertes zwischen den zwei Ländern festgestellt werden. In der Diagnose des aktuellen Zustandes der Organisation konnte ebenfalls ein Wert von 3,10, etwas weiter von der Mitte der Skala in Richtung „Das trifft voll zu“ festgestellt werden. Auch hier gab es keinen erwähnenswerten Unterschied zwischen den Durchschnittswerten der zwei Länder.

Ähnliches kann über die Durchschnittswerte von der Mithilfe in der Formulierung von grundlegenden Annahmen über Entwicklungsmaßnahmen, von der Mithilfe bei der Planung der möglichen Maßnahmen auf Basis des Bedarfes und von der Mithilfe bei der Umsetzung dieser Maßnahmen gesagt werden.

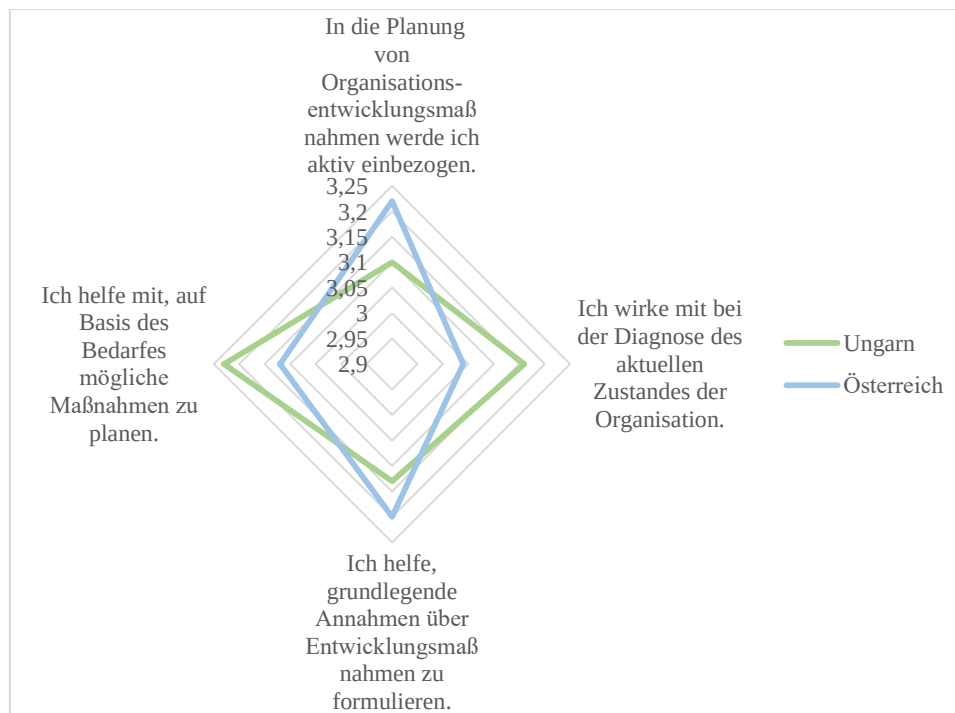


Abbildung 33: Organisationsentwicklung & Involvierung I.

Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der demokratischen Entscheidung über die Umsetzung dieser Maßnahmen ist zu sagen, dass sich hier in beiden Ländern der Durchschnitt etwa in der Mitte der Skala bewegt. 10 % der Befragten konnten diese Frage nicht beantworten. Bei der Fragestellung, ob das Unternehmen Mitarbeiter beauftragt, die helfen die umzusetzenden Maßnahmen an andere Mitarbeiter zu kommunizieren und diese für sich zu gewinnen, gaben die Befragten vom Standort Österreich einen recht niedrigen Wert, im Schnitt 1,77, an, was eher in Richtung „Das trifft gar nicht zu“ tendiert. In Ungarn bewegt sich diese Kennzahl etwa in der Mitte der Skala. Betreffend die aktive Involvierung in den Informationsfluss meinen die Befragten aus Unternehmen in Ungarn, dass sie – im Vergleich zu den Angaben aus Österreich – besser involviert sind.

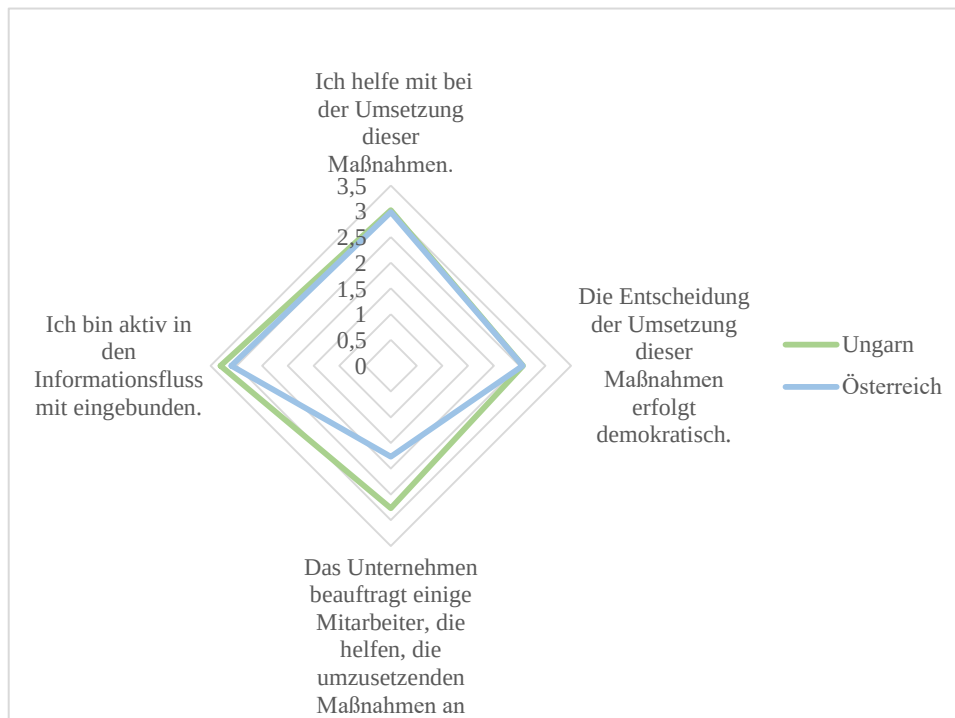


Abbildung 34: Organisationsentwicklung & Involvierung II.

Quelle: eigene Darstellung

Auf der Seite der Organisation ist auf Basis der Durchschnittswerte von Unternehmen aus Ungarn festzuhalten, dass, im Vergleich zu Österreich, höhere Werte angegeben wurden in puncto Angemessenheit der Aussage, ob potenzielle Bedenken gegen eine Umsetzung von Organisationsmaßnahmen ernst genommen werden. Bei der fachlichen Begründung erzielen die Unternehmen mit dem Standort Österreich einen höheren Durchschnittswert. In Kontrast zu dieser Aussage steht die Angemessenheit der Aussage über die emotionale Begründung, in der ungarische Unternehmen einen marginal höheren Durchschnittswert erzielen als österreichische Unternehmen. Dies kann auch über die Aussage über Workshops gesagt werden. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Kulturkreisen weist Österreich einen etwas höheren Durchschnittswert auf. Diese Aussage wird auch mit den Ergebnissen aus der Fragestellung über interkulturelle Zusammenarbeit im Alltag bestätigt werden. In Ungarn scheinen die Unternehmen die Einstellungen der Befragten gegenüber Veränderungen besser formen zu können als in österreichischen Unternehmen, nichtsdestotrotz bewegen sich beide Aussagen nicht so stark entfernt vom Mittelwert der Skala. Parallel kann darauf hingewiesen werden, dass anscheinend ungarische Unternehmen die Ängste der Probanden bezüglich Veränderungen besser auflösen können bzw. dass die Unternehmen die Befragten leichter für Veränderungen gewinnen können, als das bei österreichischen Unternehmen der Fall ist. Weiterhin bejahen 96 der Befragten beider

Länder mit einem Durchschnittswert von 3,38, dass es eh zutrifft, dass es kaum Konfliktsituationen gibt, die nicht gelöst werden können.

Als dritte Oberkategorie der Untersuchung der Organisation wurde das Teamgefüge bzw. die Wahrnehmung der Probanden über die Zusammenarbeit zwischen Kollegen erhoben. Dabei geben 94 % der Befragten mit einem Durchschnittswert von 3,12 – etwas weiter entfernt vom Mittelwert der Skala – an, dass durchaus Mitarbeiter in Veränderungsprojekten aufzufinden sind, die sich aus der Sicht der Projektleitung unlogisch verhalten. Auf die Kernfrage der realistischen Zielsetzung der Teams der Befragten ist aus dem Durchschnittswert von 3,63 bzw. den Durchschnittswerten der einzelnen Länder eine eher bejahende Wahrnehmung zu entnehmen.

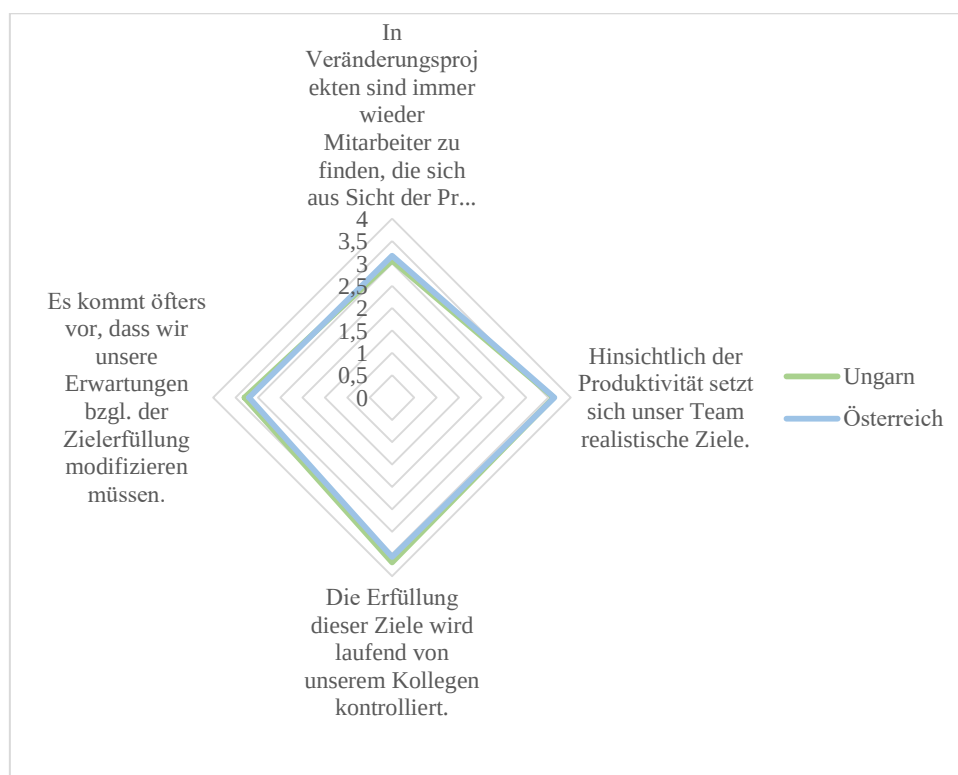


Abbildung 35: Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit
Quelle: eigene Darstellung

Weiters kristallisiert sich eine zustimmende Haltung gegenüber der laufenden Kontrolle der Zielerfüllung von Kollegen in beiden Ländern heraus. Zustimmung ist ebenfalls aus den Durchschnittswerten betreffend Modifikation der Erwartungen bzgl. Zielerfüllung zu entnehmen. Hierbei wurde allerdings bewusst nicht differenziert, ob dies als negativ oder positiv zu verstehen sei. In den weiteren 4 Dimensionen betreffend gute Stimmung im Team der Probanden, gegenseitige Ergänzung der Teammitglieder bei der Arbeit, bei der Leistung jedes Einzelnen zur Erfüllung der Teamziele scheinen die Werte in Richtung „Das trifft voll

zu“ zu laufen. Dabei sind die Werte aus Unternehmen mit dem Standort Österreich hervorzuheben, deren Durchschnittswerte sehr hoch angesiedelt sind. Die Rolle des gesunden Menschenverstandes im Alltagsgeschehen ist besonders hervorzuheben, hier haben die Befragten von österreichischen Unternehmen einen Durchschnittswert von 4,84 aus 5 erzielt.

Evolution

Um die Evolutions-/ Entwicklungsstufe der Unternehmen der betrachteten zwei Länder erheben zu können, wurde zunächst die subjektive Einschätzung der Probanden auf einer Skala von 1 bis 5 (Sehr entwickelt) abgefragt. Am Standort Ungarn gaben 50 Probanden einen durchschnittlichen Entwicklungsgrad von 3,04 an, und in Österreich wurde ein durchschnittlicher Entwicklungsgrad von 3,48 angegeben. Um diese Fragestellung näher zu beleuchten, wurden die weiteren Erhebungsergebnisse parallel zu dieser Angabe betrachtet.

Zunächst wurden Behauptungen über das Geschäftsmodell, danach über Innovationen auf einer Skala von „*Das trifft gar nicht zu*“ bis „*Das trifft voll zu*“ erhoben. Ein Cronbach-Alpha-Test der 82 gültigen und 18 ausgeschlossenen Fälle ergab ein etwas ernüchterndes Ergebnis in Höhe von 0,660 für die 6 Items. Bei der Kategorie „Die Strukturen, Prozesse und Systeme des Unternehmens lassen sich flexibel und relativ rasch verändern“ haben Probanden von Unternehmen des Standortes Ungarn mit einem Wert von 2,91 etwas höhere Angaben gemacht als Probanden vom Standort Österreich (2,70). Vom Standort Ungarn ist weiters die Kategorie „Unternehmensinitiativen werden schnell beschlossen.“ hervorzuheben, hier bewegen sich die Antworten etwas mehr in Richtung „*Das trifft voll zu*“, als das beim Standort Österreich der Fall ist. Bei den Unternehmen mit österreichischem Standort sind die anderen Kategorien hervorzuheben (Das Unternehmen arbeitet mit Universitäten, Forschungs- und Beratungsinstituten zusammen zwecks Entwicklung eines innovativen Produktangebotes; Bei Innovationen konzentriert sich das Unternehmen nicht allein auf Produkte, sondern auch auf neue Wege in der Gestaltung des Geschäftsmodells; Das Unternehmen arbeitet zwecks Schaffung eines nachhaltigen Kundennutzens mit anderen Unternehmen zusammen; Das Unternehmen hat ein großes internationales Netzwerk der Zusammenarbeit und des Vertriebes aufgebaut, um seine Effizienz zu steigern), wobei die Tendenz mehr in Richtung „*Das trifft voll zu*“ geht. Bei diesen Dimensionen können Unterschiede zwischen den Ländern festgestellt werden. Somit kann aus den Daten darauf geschlossen werden, dass Unternehmen aus Österreich etwas öfters mit anderen Unternehmen und Forschungs- und Beratungseinrichtungen zwecks

Produktinnovationen zusammenarbeiten bzw. dass diese Unternehmen öfters bestrebt sind, ihr Geschäftsmodell innovativ zu gestalten. Weiters ist festzuhalten, dass laut den Ergebnissen in Österreich Unternehmen mehr mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten und bestrebt sind, ein großes internationales Netzwerk der Zusammenarbeit aufzubauen.

Bei der Beurteilung der Reliabilität folgender Kategorien wurde ebenfalls eine Reliabilitätsstatistik für die 4 Items erstellt, hierbei wurden im Analyseverfahren 91 gültige und 9 ausgeschlossene Werte ermittelt. Die Analyse ergab ein etwas zuverlässigeres Cronbach-Alpha in Höhe von 0,714. Um die Wahrnehmung bezüglich des Entwicklungsgrades nachvollziehen zu können, sieht man sich die Kategorien über die Beschreitungen neuer, von Wettbewerbern schwer zu imitierenden Wegen und die Kategorie über nachhaltige Profitmaximierung in neu erschlossenen Märkten an. In beiden Kategorien sind aus Österreich Werte festzustellen, die die Fragestellung positiv beantworten. In Ungarn bewegt sich dieser Wert in der Mitte der Skala. Es zeigt sich hier, dass sich die Ergebnisse der Erhebung über die wahrgenommenen Strategiearten in Bezug auf Unternehmen aus Österreich bestätigen, bei diesen wurde bereits festgestellt, dass die Dimension der Wachstumsstrategie von Probanden aus österreichischen Unternehmen überwiegend bestätigt wurde.

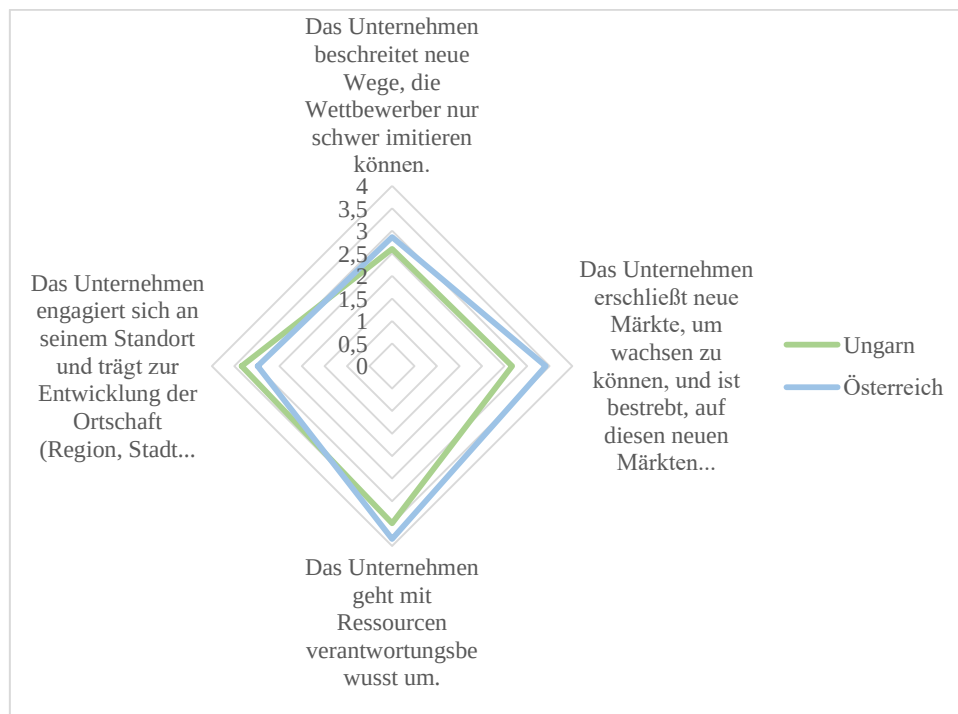


Abbildung 36: Veränderungen & gesellschaftliches Engagement
Quelle: eigene Darstellung

Ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen der Unternehmen kann ebenfalls bejaht werden. Aus der Perspektive der regionalen Entwicklung hingegen sind die Unternehmen

aus Ungarn mit einem Durchschnittswert von 3,34 hervorzuheben. Die hier geschilderten Ergebnisse geben somit Aufschlüsse über den Umgang mit „*Veränderungen und gesellschaftliches Engagement*“.

Philosophie

Eine Analyse der Schwerpunkte, die aus der Geschichte der Disziplin SM abgeleitet werden konnten, hat für die weiters beschriebenen Items mit einem Chronbach-Alpha in Höhe von 0,860 eine sehr gute Reliabilität ergeben. Die Probanden gaben im Schnitt an, dass das Treffen von rücksichtsvollen Führungsentscheidungen wichtig sei, auf einer Skala 1 „*Nicht wichtig*“ bis 5 „*Sehr wichtig*“ wurde ein Durchschnittswert von 3,79 für die Gesamtstichprobe ermittelt. In Österreich scheinen die Probanden dies höher (3,98) zu beurteilen als Probanden aus ungarischen Unternehmen (3,60). Eine ähnliche Tendenz ist auch betreffend Analyseverfahren, Langfristplanung und Prognosen zu beobachten. Bei der strategischen Analyse, dem Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen fallen etwas größere Unterschiede zwischen den Angaben der Befragten der zwei Standorte ins Auge. Ungarn wies einen Durchschnittswert in Höhe von 3,48 und Österreich einen in der Höhe von 4,26 auf. Bei der Beurteilung der Relevanz der Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte sind diese Unterschiede ebenfalls zu beobachten.

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung haben die Probanden vom Standort Österreich den Fokus darauf gerichtet, dass wir in einer globalisierten Welt mit sehr starker Vernetzung leben. D.h., dass Wissen und Ressourcen, Ländergrenzen und Kontinente überwinden. Als Beispiel können chinesische Unternehmen erwähnt werden, denn diese richten sich schon jetzt sehr stark nach der globalen Verteilung von Ressourcen aus. Kooperationen, Wirtschaftsverbände und multilaterales Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Staaten, die von einem gemeinsamen Interesse getrieben sind, treten auf diesem globalen Markt zudem stärker auf als einzelne Länder. Als Beispiel wurde erwähnt, dass hinsichtlich des aktuellen Datenschutzskandals bei Social Media ein(e) einzelne(r) Akteur/Person nur schwer seine Interessen in puncto neue Standards durchsetzen kann. Eine starke Europäische Union kann hingegen deutlich mehr Einfluss auf das globale Geschehen ausüben. Weiters wurde in der freien Marktwirtschaft die kontrollierende, stabilisierende, fördernde und soziale Funktion des Staates hingewiesen.

Die internen Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen schätzen die Befragten beider Standorte annähernd ähnlich ein. Bezüglich der Veränderungsfähigkeiten, der Rolle des Staates, Wirtschaftsverbänden, des länderübergreifenden Handels und der Innovation scheinen die Befragten österreichischer Unternehmen dies wichtiger zu empfinden als die Befragten aus Unternehmen des Standortes Ungarn.

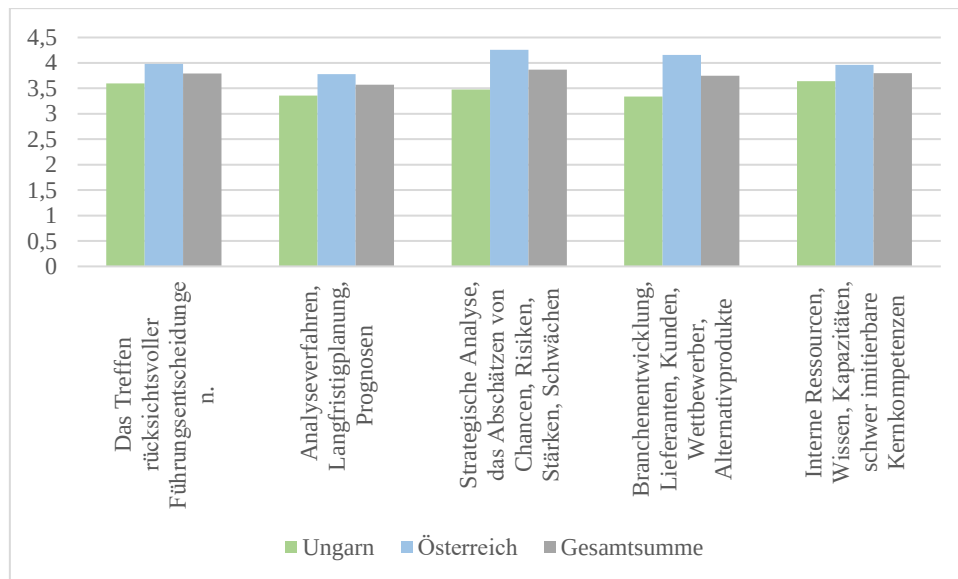


Abbildung 37: Mittelwerte Philosophie I.
Quelle: eigene Darstellung

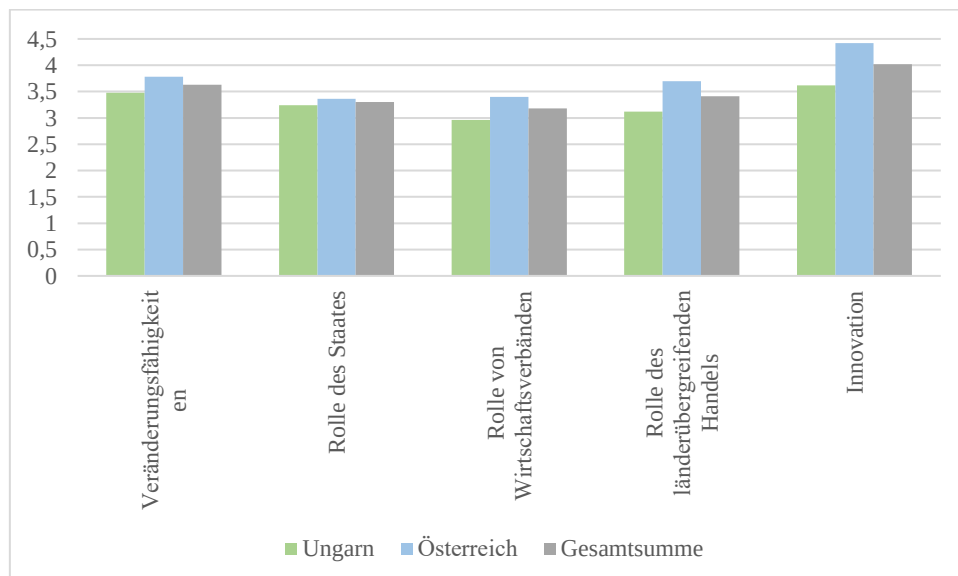


Abbildung 38: Mittelwerte Philosophie II.
Quelle: eigene Darstellung

3.3.3. Primärforschung – Korrelationsanalyse ausgewählter Items

Kernthema der Forschung ist natürlich die Identifikation von neuen Erkenntnissen, diese Erkenntnisse werden auf Basis der ermittelten Daten explorativ und deskriptiv abgeleitet. Diesbezüglich bieten sich Korrelationsanalysen an, um mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen identifizieren zu können. Fortan werden sämtliche Korrelationen nach Pearson (2-seitig) mit adäquaten Signifikanzniveaus (0,01 und 0,05) beschrieben.

Bei der Konzeption des Fragebogens und bei der Korrelationsanalyse wurde lange überlegt, welche Art von Zusammenhangsanalyse durchgeführt werden soll. Letztendlich wurde die Auswahl eingengt auf eine Analyse nach Spearman oder nach Pearson. Da bei der Analyse des Öfteren Likert-Skalen eingesetzt wurden, würde die Art der Erhebung von ordinalskalierten Daten normalerweise für eine Analyse nach Spearman sprechen.

Bei der Betrachtung der Zielsetzung der Forschungsarbeit empfiehlt sich aber, nicht die Rangfolge der Messwerte, sondern die metrischen Abstände zu verarbeiten. Dies geschieht unter der Annahme, dass zwischen den zwei Polen der Likert-Skalen und anderen Intervallskalen die Probanden die Skalenabstände als gleichmäßig verteilt betrachten. In der Analyse der Daten wurden die Antwortoptionen mit den Werten 1 – *Trifft gar nicht zu* – bis 5 – *„Das trifft voll zu“* – kodiert. Da die Zielsetzung der Analyse in der Beurteilung der tatsächlichen Stärke möglicher Zusammenhänge liegt, kann durch die Pearson Analyse einem Informationsverlust – der möglicherweise bei der Spearman Korrelationsanalyse entsteht – vorgebeugt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine andere Art von Zusammenhangsanalyse zu anderen Ergebnissen führt, in der Statistik gibt es kein eindeutiges Rezept für die Durchführung solcher Art von Analysen, deshalb ist diese Art von Betrachtung eher als experimentelle Herangehensweise auf einem bisher kaum erforschten Themengebiet anzusehen. Es steht nicht die totale Analyse der Daten mit allen statistischen Mitteln im Vordergrund, sondern es handelt sich um erste Versuche zwecks Befriedigung der Forschungsneugier.

Die Beurteilung der Stärke von Korrelationen ist in der Literatur nicht gänzlich einheitlich. Die meisten Arbeiten sehen eine Korrelation ab einem Niveau von $r = 0,7$ als stark an, jedoch weichen mehrere Untersuchungen bei mittelstarken Korrelationen von einem einheitlichen Beurteilungsskala ab. Grundsätzlich tendiert die Untersuchung an dieser Stelle dazu, eine Skala gemäß Sajtos und Mitev (2007) für die Beurteilung der Korrelationsstärken zu

verwenden, jedoch wird das Niveau einer mittelstarken Korrelation etwas strenger bei einem Niveau „r“ ab 0,3 festgesetzt (Tabelle 9).

Tabelle 9: Bewertungsskala der Korrelationsstärken in der empirischen Primärforschung

Gängigste Werte der Korrelationskoeffizienten nach Sajtos & Mitev (2007)		In der empirischen Untersuchung verwendete Skala
Richtung und Stärke des Zusammenhangs	Wert von „r“	
Perfekter (positiver) Zusammenhang	$r = 1$	$r = 1$
Starker (positiver) Zusammenhang	$0,7 \leq r < 1$	$0,7 \leq r < 1$
Mittelstarker (positiver) Zusammenhang	$0,2 \leq r < 0,7$	$0,3 \leq r < 0,7$
Schwacher (positiver) Zusammenhang	$0 < r < 0,2$	$0 < r < 0,3$
Kein linearer Zusammenhang	$r = 0$	$r = 0$
Schwacher negativer Zusammenhang	$-0,2 < r < 0$	$-0,3 < r < 0$
Mittelstarker (negativer) Zusammenhang	$-0,7 < r \leq -0,2$	$-0,7 < r \leq -0,3$
Starker (negativer) Zusammenhang	$-1 < r \leq -0,7$	$-1 < r \leq -0,7$
Perfekter (negativer) Zusammenhang	$r = -1$	$r = -1$

Quelle: modifiziert in Anlehnung an Sajtos & Mitev (2007)

Die Fülle an Erhebungsvariablen aus dem Fragebogen wurde entsprechend aufbereitet, wobei die gültigen Fälle in die Kalkulation einbezogen wurden. Da öfters Variablen von Dimensionspaaren untersucht werden, kann man zweierlei Tendenzen aus den Daten herauslesen.

Im ersten Abschnitt der Korrelationsanalyse wurden die Zusammenhänge von Variablen des Organisationsprofils untereinander betrachtet. Mit einem Signifikanzniveau von 0,006 kann eine schwache (0,272) Korrelation zwischen den Variablen der Intensität der Veränderung von Strukturen und der Richtung der Entscheidungsfindung festgestellt werden. Je nachdem welche Ausprägungen der Skalen betrachtet werden, heißt das, je mehr in Richtung der Option „Strukturen verändern sich oft“ tendieren, desto eher ist aus den Daten zu schließen, dass die Befragten auch leicht in Richtung „Die Entscheidungen kommen von den oberen Ebenen, in den unteren Ebenen ist wenig Autonomie vorhanden (Autokratisch)“ tendieren und umgekehrt. Im Umkehrschluss kann festgehalten werden, je mehr die Befragten zu der Option „Strukturen verändern sich selten“ tendieren, desto eher besteht die

Wahrscheinlichkeit, dass diese auch zu der Option „*Die Entscheidungen können auch von unten kommen ...*“ tendieren.

Es ist aus den Daten auch zu entnehmen, dass es ein signifikantes Ergebnis betreffend eine mittelstarke (0,471) Korrelation zwischen „*Personenorientierung/ Beziehungen*“ und „*Identitätsentwicklung*“ sowie zwischen „*Aufgabenorientierung*“ und „*Anpassung an die Umwelt*“ gibt. Es ist aus den Daten auch zu entnehmen, dass die „*Anpassung an die Umwelt*“ gering mit „*Strukturen ändern sich oft*“ bei einem Signifikanzniveau von 0,019 in negativer Richtung (-0,234) korreliert. Weiters kann angemerkt werden, dass die Angaben in Richtung „*flacher Hierarchie*“ mit einer Signifikanz von 0,010 schwach (0,257) mit den „*Entscheidungen können auch von unten kommen*“ und mit einem Signifikanzniveau von 0,022 schwach (0,230) mit der „*Personenorientierung/ Beziehungen*“ korreliert. Im Umkehrschluss neigen die Probanden, die „*Hierarchisch organisiert*“ angegeben haben, dazu, bei den erwähnten Signifikanzniveaus und Korrelationsstärken Angaben Richtung „*Die Entscheidungen Kommen von oben...*“ und „*Aufgabenorientierung*“ zu machen.

Es gibt weiters Anzeichen für signifikant mittelstarke Zusammenhänge zwischen den Variablen „*Dezentralisierung*“, „*Entscheidungen kommen von unten*“. Die zuerst genannte Variable korreliert auch signifikant mit der Variablen der „*Personenorientierung / Beziehungen*“ sowie mit der Variable „*Identitätsentwicklung*“. Diese Richtungen sind durchaus nachvollziehbar. Im Umkehrschluss kann sich die „*Zentralisierung*“ auf „*Die Entscheidungen kommen von oben ...*“, auf „*Aufgabenorientierung*“ und „*Anpassung an die Umwelt*“ auswirken. Die Angaben zu „*Formalisierung, Regeln und Prozeduren*“ korrelieren schwach (0,238) mit einem Signifikanzniveau von 0,017 mit der Variable „*Strukturen verändern sich oft*“. Weiters kann somit auch abgeleitet werden, dass in dieser Richtung mit dieser Stärke und mit einem Signifikanzniveau auch die „*Werte, Normen und Symbole*“ mit der „*Strukturen verändern sich selten*“ korrelieren. Aus der Fachliteratur ist ebenfalls zu entnehmen, dass Werte, Normen und Symbole Stabilität und Kontinuität in einer Organisation schaffen, daher erweist sich diese Korrelation auch als bestätigend für die bisherigen theoretischen Überlegungen. „*Werte, Normen und Symbole*“ korrelieren auch mittelstark (0,479) mit der Variable „*Entscheidungen kommen von unten*“ und (0,305) mit der Variable der „*Personenorientierung/ Beziehungen*“.

Als nächster Schritt galt es, die erhobenen Variablen des Organisationsprofils auf Zusammenhänge mit der angegebenen Relevanz von unterschiedlichen Kompetenzen

zwecks Sicherung des Unternehmenserfolges auf Zusammenhänge zu untersuchen. Hierbei konnte einerseits eine schwache Korrelation zwischen der Relevanz der Variable „*Soziale Faktoren*“ wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking und der Variable „*Strukturen ändern sich oft*“ festgestellt werden. Demnach konnte ein Zusammenhang geringer Stärke zwischen der Relevanz der für die Sicherung des Unternehmenserfolges erachteten „*sozialen Kompetenz*“ und der „*Häufigkeit der Änderung von Strukturen*“ festgestellt werden.

Auf der anderen Seite gab es einen leicht negativen Zusammenhang auf Signifikanzniveau 0,047 zwischen den „*sozialen Kompetenzen*“ und der Variablen die „*Entscheidungen kommen von oben*“. Im logischen Schluss bedeutet dies, dass es einen signifikanten leicht positiven Zusammenhang zwischen „*sozialen Kompetenzen*“ und der Variable „*Die Entscheidungen können auch von unten kommen ...*“ gibt.

Weiters konnte ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen „*Führungskompetenzen*“, wie Kontrolle oder Motivation, und „*Aufgabenorientierung*“ identifiziert werden. „*Führungskompetenzen*“ korrelieren auch signifikant mittelstark mit den Variablen der „*hierarchischen Organisation*“ und der Variable der „*Zentralisierung*“. Hinsichtlich des Profils ist auch abzuleiten, dass es zwischen „*hierarchischer Organisation*“ und „*Zentralisierung*“ eine signifikant positive Korrelation mittlerer Stärke (0,504) gibt.

Die „*hierarchische Organisation*“ korreliert mittelstark (0,420) mit der Variablen der „*Formalisierung, Regeln und Prozesse*“ in positiver Richtung. Umgekehrt korrelieren die Angaben über „*flache Hierarchie*“ mit der „*Dezentralisierung*“ und mit der Variable „*Werte, Normen und Symbole*“. Weiters ist auch eine schwache negative Korrelation zwischen „*Formalisierung, Regeln, Prozeduren*“ und „*soziale Faktoren*“ wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking abzuleiten. Die Variable „*persönliche Kompetenzen*“ wie Durchsetzungsvermögen korreliert signifikant (0,003) mit geringer Stärke (0,299) mit der Relevanz der „*sozialen Faktoren*“ wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking für die Sicherung des Unternehmenserfolges.

Weiters ist aus den Daten zu entnehmen, dass die Relevanz der „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ zur Sicherung des Unternehmenserfolges schwach in negativer Richtung bei einem Signifikanzniveau von 0,018 mit der „*Formalisierung, Regeln und Prozeduren*“ korreliert. Eine positive Korrelation ähnlicher Stärke kann auch zwischen der Relevanz der „*sozialen Faktoren*“ wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking und der

Relevanz der „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ wie Zeitmanagement oder Organisation festgestellt werden. Ebenfalls kann festgehalten werden, dass die Relevanz der „*fachlichen Kompetenzen*“ zur Sicherung des Unternehmenserfolges in mittelstarker Korrelation signifikant mit der Variable der Relevanz der „*sozialen Faktoren*“ wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking steht.

Die tiefere Analyse der Relevanz der erhobenen Kompetenzen betreffend die Sicherung des Unternehmenserfolges kann zudem weitere signifikante Ergebnisse liefern. So ist bei steigenden Werten bezüglich Relevanz der „*Führungskompetenzen*“ auch ein mittelstark signifikant positiver Zusammenhang mit der Relevanz der „*persönlichen Kompetenzen*“ (0,452), mit der Relevanz der „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ (0,316) und mit der Relevanz der „*fachlichen Kompetenzen*“ (0,338) ableitbar. Die „*persönlichen Kompetenzen*“ korrelieren in schwacher Stärke signifikant mit den Variablen der „*sozialen Faktoren*“ (0,299), „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ (0,201) und mitterstark mit den „*fachlichen Kompetenzen*“ (0,312). Die „*selbstdispositiven Kompetenzen*“ korrelieren schwach bis mittelstark mit fast allen weiteren Kompetenzarten positiv.

3.3.4. Primärforschung – Tiefenanalyse

In der Untersuchung wurden etwa 155 Variablen mit unterschiedlichen Antwortoptionen definiert, nach Möglichkeit wurde darauf geachtet, dass nicht zu viele unterschiedliche Skalen und Antwortoptionen vorgegeben werden. Fortan erweist es sich als sinnvoll, die Variablen, die auf dieselbe Fragestellung abzielen, die in einer ähnlichen Richtung die Wahrnehmung der Probanden untersuchen, zu bündeln. Im Rahmen des Analyseverfahrens konnten somit mehrere Variable gebündelt werden, hierbei wurde eine neue Variable generiert und der Mittelwert je Fall aus den daraus bestehenden Teilvariablen ermittelt.

Evolutions-Mittelwert / Evolutionsvariable: Diese neue Variable ergibt sich aus dem Mittelwert der Daten der Skala aus den Fragestellungen über „Geschäftsmodelle und Innovation“ bzw. aus den Fragestellungen über „Veränderungen und gesellschaftliches Engagement“ je Fall. In folgender Abbildung sind für die betrachteten Länder Ungarn und Österreich die Gesamtmittelwerte der einzelnen Mittelwerte der erwähnten Variablen berechnet. Festgehalten werden kann, dass der Durchschnittswert der indirekt ermittelten Variable Österreichs (2,964) um ca. 16 % höher eingeschätzt wird als der Durchschnittswert für Ungarn auf einer Skala 1 bis 5.

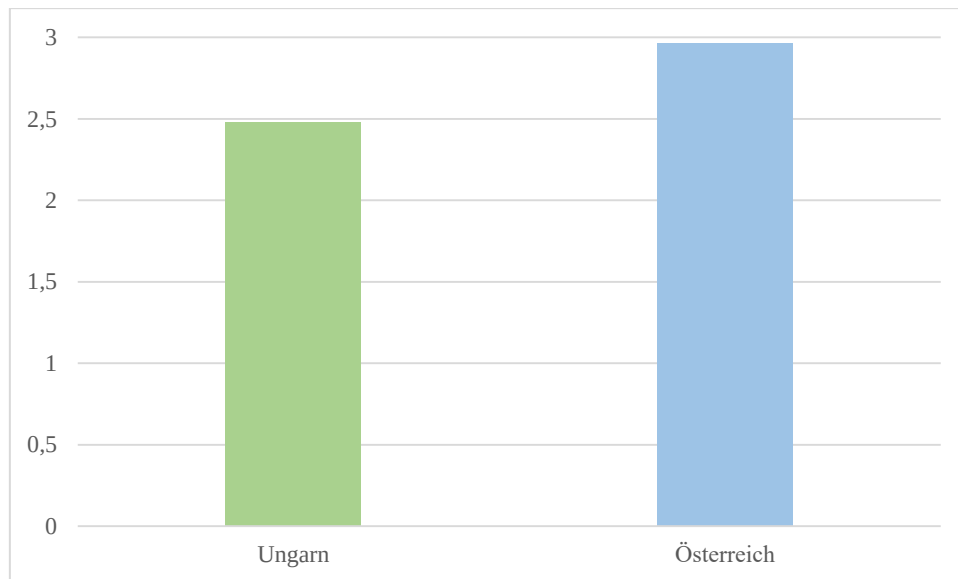


Abbildung 39: Evolutionsvariable

Quelle: eigene Darstellung

InvolviertheitOE: Diese neue Variable ergibt sich aus dem Mittelwert der Daten aus den Fragestellungen über die Tätigkeit des Befragten bezüglich Organisationsentwicklung je Fall.

OrgHandeln: Diese neue Variable ergibt sich aus dem Mittelwert der Daten aus den Fragestellungen über die Tätigkeit des Unternehmens (Organisation) bezüglich Organisationsentwicklung je Fall.

Für die dritte neu berechnete Variable, wurde zunächst das Item „*In Veränderungsprojekten sind immer wieder Mitarbeiter zu finden, die sich aus Sicht der Projektleitung unlogisch verhalten*“ in eine „positive Richtung“ umgepolt. Somit konnte für die Variable namens **TeamverhaltenOE** mit den Ergebnissen der Aussagen über Organisationsentwicklung und Tätigkeit der Teams der Probanden ähnlich ein Mittelwert berechnet werden.

Weiters wurde aus den Variablen „*Strategie ist geeignet um die Unternehmensziele und persönliche Ziele zu erreichen*“ bzw. „*Die Strategie ist verständlich kommuniziert*“ ebenfalls auf Basis der erwähnten Logik eine neue Variable **STZieleKomm** errechnet.

Die letzten beiden neu berechneten Variablen ergeben sich separat aus den bereits erwähnten Dimensionen der Mittelwerte der Fragestellungen der „*Geschäftsmodelle und Innovation*“ **EVGMInno**, je nach Fall und der Dimensionen der Mittelwerte der Fragestellungen der „*Veränderungen und des gesellschaftlichen Engagements*“ **EVVGE**, je nach Fall.

Korrelationsanalyse der neu berechneten Variablen

Aus der Tabelle (Tabelle 10) auf den nächsten zwei Seiten sind die Ergebnisse der Korrelationsanalyse der erwähnten Variablen zu entnehmen. Die Auswertung legt nahe, dass es eine signifikant schwache Korrelation in positiver Richtung zwischen der Profilangabe, dass sich die „Strukturen oft ändern“ und der „Evolutionsvariable“ bzw. näher beleuchtet zu der Variable der „Veränderungen und des gesellschaftlichen Engagements“ gibt. Sofern die Variable „Entscheidungsfindung von oben“ betrachtet wird, gibt es unterschiedlich signifikante negative Zusammenhänge zu den Variablen der „Involviertheit“, des „organisatorischen Handelns“, des „Teamverhaltens“ und der „strategischen Ziele/Kommunikation“. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, sofern die Entscheidungen von unten kommen können, wo auch Autonomie vorhanden ist (Demokratisch), gibt es zu den erwähnten Variablen einen unterschiedlich signifikanten positiven Zusammenhang. Die „Aufgabenorientierung“ korreliert zudem leicht negativ mit der berechneten „Evolutionsvariable“ und mit der Variable des „Geschäftsmodells“ und mit der „Innovation“. Hinsichtlich der „Anpassung an die Umwelt“ kann eine leicht negative Korrelation zur „Evolutionsvariable“ festgestellt werden.

Bei den nächsten Variablen wird sofort die Wirkungsweise der Variable der „Werte, Normen und Symbole“ ersichtlich, die gering in positiver Richtung mit der „Evolutionsvariable“, „InvolviertheitOE“, „OrgHandeln“, „TeamverhaltenOE“, „STZielenKomm“ und der „EVGMInno“ korreliert.

Die Korrelation der einzelnen neu berechneten Variablen ist ebenfalls aus der Tabelle zu entnehmen, hierbei kann angemerkt werden, dass die besonders starke Korrelation zwischen der „Evolutionsvariable“ und der „EVGMInno“ und der „EVVGE“ Variablen zu vernachlässigen sei, da die erstgenannte sich aus den letzteren beiden zwei zusammensetzt. Bei den anderen Korrelationen kristallisiert sich ein ziemlich klares Bild heraus, hervorzuheben ist der mittelstarke positive (0,588) Zusammenhang zwischen der „Evolutionsvariable“ und dem „Organisatorischen Handeln“. Demnach sind bei höheren Werten bei den Organisationsentwicklungstätigkeiten (gute fachliche, emotionale Begründung, Ernstnehmen von Bedenken, Umgang mit offenen Fragen, interkulturelle Zusammenarbeit und die Möglichkeiten der Beeinflussung der Mitarbeiter) höhere Werte in puncto „Geschäftsmodelle & Innovationen“ und „Veränderungen & gesellschaftliches Engagement“ zu erwarten.

Tabelle 10: Korrelationstabelle I.

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Pearson-Korrelation	,213*	-,082	,032	-,130	-,078	,196	,242*
	Sig. (2-seitig)	,035	,419	,757	,199	,467	,054	,017
	N	99	99	98	100	88	97	97
Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson-Korrelation	-,094	-,300**	-,355**	-,240*	-,288**	-,098	-,044
	Sig. (2-seitig)	,352	,003	,000	,016	,006	,341	,670
	N	99	99	98	100	88	97	97
Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson-Korrelation	-,233*	-,097	-,101	,036	-,065	-,247*	-,155
	Sig. (2-seitig)	,020	,342	,322	,725	,545	,015	,128
	N	99	99	98	100	88	97	97
Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson-Korrelation	-,301**	-,202*	-,307**	-,248*	-,257*	-,323**	-,197
	Sig. (2-seitig)	,002	,045	,002	,013	,016	,001	,053
	N	99	99	98	100	88	97	97
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	98	97	99	88	97	97
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	99	98	99	87	96	96

OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	98	98	98	86	95	96
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	99	99	98	100	88	97	97
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	87	86	88	88	87	86
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	96	95	97	87	97	95
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	96	96	97	86	95	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Festzuhalten ist, dass die „*Evolutionsvariable*“ signifikant mittelstark (0,534) mit der Variable der aus der „*Angemessenheit der Strategie, um Unternehmens- bzw. persönliche Ziele zu erreichen und der verständlichen Kommunikation*“ positiv korreliert. Weiters gibt es eine mittlere Korrelation mit „*InvolviertheitOE*“ (0,405) und „*TeamverhaltenOE*“ (0,386). Bei der „*InvolviertheitOE*“ sind zwei mittelstark positive Korrelationen des „*OrgHandeln*“ (0,622) und der „*STZieleKomm*“ (0,627) hervorzuheben. Vice versa kann aus den Daten auch herausgelesen werden, dass je besser die Organisation in puncto Organisationsentwicklung („*OrgHandeln*“) agieren kann, desto höher steigert sich der Wert der „*Angemessenheit der STZieleKomm*“ (0,679). Die letztere Variable weist insgesamt mittelstarke Korrelationen in positiver Richtung mit der „*Evolutionsvariable*“, „*Involviertheit*“ in OE, „*OrgHandeln*“, „*TeamverhaltenOE*“ und „*Veränderungen & gesellschaftlichem Engagement*“ auf. Je höher die „*Angemessenheit der Ziele & der Kommunikation*“, desto höher sind die Werte betreffend „*TeamverhaltenOE*“, dies wird mit dem signifikanten korrelativen Zusammenhang mittlerer Stärke (0,554) untermauert.

Die Untersuchung der Kompetenzen hat ebenfalls unterschiedlich signifikante positive Ergebnisse erbracht. Die Ergebnisse wiesen lediglich geringe positive Korrelationen – bei unterschiedlichen Signifikanzniveaus – zwischen der „*Evolutionsvariable*“ und der „*persönlichen*“ (0,233) und der „*fachlichen Kompetenzen*“ (0,203) auf. Weiters können Zusammenhänge ähnlicher Stärke zwischen „*OrgHandeln*“ und „*persönlichen Kompetenzen*“, zwischen „*TeamverhaltenOE*“ und „*sozialen Faktoren*“, zwischen den Variablen der „*Evolution des Geschäftsmodells & Innovationen*“ und „*sozialen Faktoren*“ abgeleitet werden. Die Variable der „*Veränderungen & gesellschaftliches Engagement*“ weist ebenfalls eine geringe Korrelation (0,315) mit den „*persönlichen Kompetenzen*“ auf.

Schwerpunkte der jeweiligen Entwicklungsgeschichte der Disziplin Strategisches Management

Im nächsten Abschnitt wurde die heutige Bedeutung der einzelnen Schwerpunkte der Epochen über der Disziplin Strategisches Management erhoben und miteinander in Verbindung gesetzt. Hierbei geht es darum zu analysieren, ob die unterschiedlichen Schwerpunkte der Disziplin Strategisches Management aktuell in Zusammenhang stehen. Dabei ist es wichtig, dass diese nicht isoliert voneinander betrachtet werden, denn auch wenn einzelne Schwerpunkte in der jeweiligen Epoche in wissenschaftlichen Kreisen hohe Popularität erlangt haben, heißt das nicht, dass diese nicht in den anderen Epochen präsent waren und ihre Wirkung entfaltet haben. So gesehen ist ein einzelner Schwerpunkt

charakteristisch für ein Jahrzehnt, jedoch war dieser immer schon präsent, aber nicht im Fokus der Öffentlichkeit.

Es zeigt sich, dass es heutzutage einen signifikant starken (0,748) positiven Zusammenhang zwischen der Variable Relevanz des „*Treffens rücksichtsvoller Entscheidungen*“ und der Variable Relevanz der „*Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen*“ gibt.

Weiters ist ein mittelstarker positiver Zusammenhang zwischen der Variablen Relevanz des „*Treffens von rücksichtsvollen Führungsentscheidungen*“, der Variable Relevanz der „*Strategischer Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen*“ (0,632) und Relevanz der „*Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern, Alternativprodukten*“ (0,532) bzw. Relevanz von „*internen Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbaren Kernkompetenzen*“ hervorzuheben (0,542). In Summe kann somit festgehalten werden, dass je höher die Werte in puncto Relevanz des „*Treffens von rücksichtsvollen Führungsentscheidungen*“ sind, desto höher sind die Werte hinsichtlich der Relevanz von „*Analyseverfahren, der Strategischen Analyse*“ und der Relevanz der von Porter postulierten „*Komponente der 5 Forces*“ und der Relevanz der „*Kernkompetenzen*“.

Wie zu erwarten ist, kann auch ein signifikant positiver Zusammenhang über die Relevanz von „*Analyseverfahren, Langfristplanung*“ und der Variable über Relevanz der „*Strategischen Analyse*“ (0,716) hergestellt werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Analyse der Daten ergeben hat, dass die untersuchten unterschiedlichen Schwerpunkte / Dimensionen der Jahrzehnte ab 1950 bis 2000 bei einem Signifikanzniveau von 0,000 miteinander mittelstark bis stark in positiver Richtung korrelieren. Das heißt, dass je relevanter eine der betrachteten Variablen eingeschätzt wird, desto höher wird auch die andere Variable eingeschätzt. Letztendlich kommt es beim Unternehmenserfolg somit auf die richtige Mischung an. Die Relevanz der Rolle des Staates, von Wirtschaftsverbänden und des länderübergreifendem Handeln ergab unterschiedliche Korrelationen. Keine der erwähnten Variablen scheint signifikant mit den Kernkompetenzen zu korrelieren. Hinsichtlich einiger ersichtlicher Korrelationen sind lediglich schwache bis mittelstarke Korrelationen auf unterschiedlichen Signifikanzniveaus zu entnehmen. Auf Grund dieser eher schwachen Korrelationen ist die Bedeutung eines Zusammenhangs heute zwar nicht so stark ausgeprägt, es kann aber sein, dass je nach öffentlichem oder profitorientiertem Sektor bzw. je nach Krisen oder besonderen Ereignissen diese stärker mit den anderen Variablen zusammenhängen.

Tabelle 11: Korrelationstabelle II.

		Das Treffen rücksichtsvoller Führungs- entscheidungen.	Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen
Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 100	,748** 100	,632** 100	,532** 100	,542** 100
Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,748** 100	1 100	,716** 100	,592** 100	,517** 100
Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,632** 100	,716** 100	1 100	,718** 100	,520** 100
Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,532** 100	,592** 100	,718** 100	1 100	,573** 100
Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,542** 100	,517** 100	,520** 100	,573** 100	1 100
Veränderungsfähigkeiten	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,489** 100	,356** 100	,478** 100	,455** 100	,633** 100
Rolle des Staates	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,109 100	,273** 100	,260** 100	,250* 100	,048 100
Rolle von Wirtschaftsverbänden	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,226* 100	,322** 100	,289** 100	,324** 100	,156 100
Rolle des länderübergreifenden Handels	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,357** 100	,390** 100	,442** 100	,380** 100	,172 100

Innovation	Pearson-Korrelation	,452**	,368**	,505**	,541**	,597**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,368**	,350**	,325**	,347**	,422**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	99	99	99	99	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,289**	,191	,162	,234*	,072
	Sig. (2-seitig)	,004	,058	,108	,020	,476
	N	99	99	99	99	99
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,421**	,270**	,254*	,331**	,313**
	Sig. (2-seitig)	,000	,007	,011	,001	,002
	N	98	98	98	98	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,526**	,495**	,435**	,488**	,419**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,438**	,353**	,292**	,385**	,227*
	Sig. (2-seitig)	,000	,001	,006	,000	,034
	N	88	88	88	88	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,265**	,250*	,285**	,303**	,357**
	Sig. (2-seitig)	,009	,013	,005	,003	,000
	N	97	97	97	97	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,430**	,458**	,356**	,363**	,447**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Dies bleibt allerdings eine Annahme, die im Rahmen von regelmäßigen Erhebungen überprüft werden kann. Die Relevanz der Innovation steht mittelstark in positivem Zusammenhang mit den Epochen 1950 bis 2000 mit einer eindeutigen Signifikanz von 0,000. Eine erwähnenswerte Korrelation – außer der geringfügigen Korrelation zwischen Führungsstil (je mehr die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt werden und der Variable der „*Relevanz des Treffens rücksichtsvoller Führungsentscheidungen*“ – zwischen Führung und den Schwerpunkten der einzelnen Jahrzehnte konnte ebenfalls nicht errechnet werden, die meisten Variablen der Schwerpunkte der Jahrzehnte haben keine akzeptable Signifikanz ergeben.

Als nächster Schritt wurde die heutige Relevanz der unterschiedlichen Schwerpunkte für den Unternehmenserfolg in Zusammenhang mit den bereits erwähnten neu generierten Variablen gesetzt. Dabei konnten Ergebnisse auf unterschiedlichen Signifikanzniveaus mit Korrelationen unterschiedlicher Stärke errechnet werden. Auffällig ist, dass kein signifikantes Ergebnis in der Analyse des Zusammenhangs zwischen der „*Involviertheit*“ in der Organisationsentwicklung und der Relevanz von „*Analyseverfahren, strategische Analyse*“ und dem Schwerpunkt „*Kernkompetenzen*“ identifiziert werden konnte.

Weiters können mehrere positive Zusammenhänge auf unterschiedlichen Signifikanzniveaus hervorgehoben werden, wie etwa zwischen „*TeamverhaltenOE*“ und der Relevanz vom „*Treffen von rücksichtsvollen Führungsentscheidungen*“ (0,526) und „*Kernkompetenzen*“ (0,419) oder zwischen „*EVVGE*“ und „*Kernkompetenzen*“ (0,447) bzw. zwischen „*EVVGE*“ und „*Analyseverfahren*“ (0,458).

Ein Zusammenhang von der Bedeutung der unterschiedlichen Ereignisse (vergangene, aktuelle, künftige) wurde ebenfalls mit den neu kalkulierten Variablen untersucht, diese Untersuchung ergab allerdings keinen signifikanten Zusammenhang. Somit wird die Nullhypothese beibehalten, wonach kein Zusammenhang zwischen diesen Variablen besteht.

Evolutionsstufe

In der Befragung wurden die Teilnehmer auch gebeten einzuschätzen, wie entwickelt ihr Unternehmen sei. Neben der bereits erwähnten indirekt ermittelten Variable „*Evolutionsvariable*“ stellt die neue Variable der „*Evolutionsstufe*“ eine direkt erhobene

Variable von den Befragten dar. Folgende Abbildung spiegelt die subjektive Einschätzung der Probanden wider.

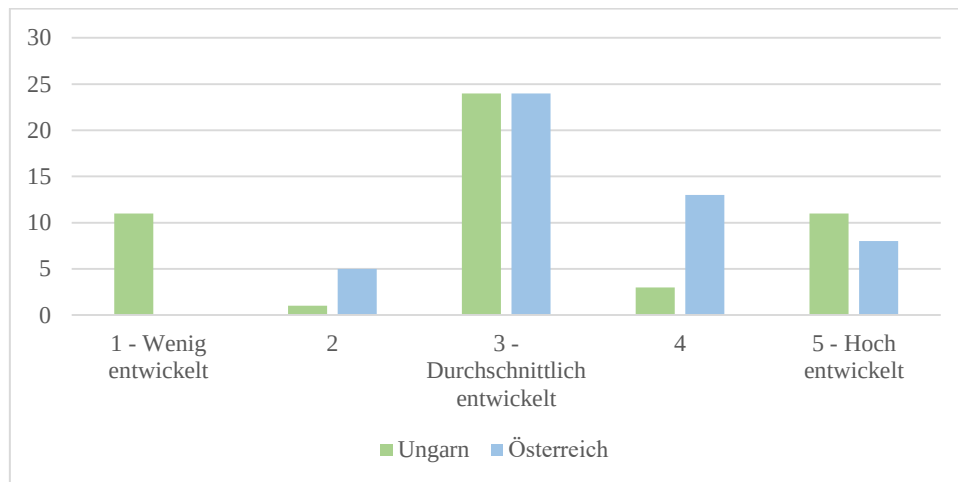


Abbildung 40: Evolutionsstufe

Quelle: eigene Darstellung

An und für sich kann aus der Abbildung entnommen werden, dass die Mehrheit der Befragten von Unternehmen beider Standorte ihr Unternehmen als durchschnittlich entwickelt einschätzt. Die Ergebnisse sagen allerdings nicht so viel aus, da sich die Befragten nicht gleichmäßig auf die unterschiedlichen Wirtschaftszweige, Bildungsabschlüsse bzw. Positionen verteilen. Auf der anderen Seite sollte jedoch der Zusammenhang mit den bereits generierten Variablen überprüft werden. Deshalb sind die Ergebnisse aus den zwei Ländern, wie bereits erwähnt, nicht gleichermaßen vergleichbar, im Zusammenhang mit **Hypothese 5** lassen sich kaum eindeutige Tendenzen identifizieren. Grundsätzlich, wenn nicht zwischen den beiden Standorten differenziert wird, können unterschiedlich signifikante Korrelationen von geringer bis starker Ausprägung identifiziert werden. Zwischen den Variablen der künstlich erzeugten „*Evolutionsvariable*“ und der von den Befragten direkt angegebenen „*Evolutionsstufe*“ herrschen in den betrachteten Fällen mittelarke (0,640) positive Zusammenhänge. Dies weist auch auf die Zuverlässigkeit der Fragen hin, wobei an die Ermittlung des Evolutionsgrades unterschiedlich herangegangen wurde. Mittelstarke positive Korrelationen konnten ebenfalls zwischen „*Evolutionsstufe*“ und „*OrgHandeln*“ (0,536) und „*TeamverhaltenOE*“ (0,376) und „*STZieleKomm*“ (0,464) errechnet werden. Dies bedeutet, dass je höher die Befragten die „*Entwicklungsstufe*“ ihrer Unternehmen bezüglich beider Standorte eingeschätzt haben, desto eher haben die unterschiedlichen Antwortoptionen über Tätigkeiten der Befragten in der Organisationsentwicklung bzw. Tätigkeiten des Unternehmens bzgl. Organisationsentwicklung (wie eine gute fachliche, Emotionale Begründung, Bedenken ernst nehmen, Umgang mit offenen Fragen,

Interkulturelle Zusammenarbeit und die Möglichkeiten der Beeinflussung der Mitarbeiter) sowie Tätigkeiten der Teams in puncto Zielerreichung eine steigende Angabe in Richtung „Das trifft voll zu“ ergeben. Je höher die „Evolutionstufe“, desto höher (0,464) zutreffend sind die Angaben der Probanden über „Angemessenheit der Strategie für das Erreichen der Unternehmens- und persönlichen Ziele bzw. verständliche Kommunikation der Strategie“. Da die „Evolutionvariable“ – wie bereits geschildert – in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der „Evolutionstufe“ steht, ist es nicht verwunderlich, dass die zwei Variablen, aus denen sich die Evolutionvariable zusammensetzt – Variablen über das „Geschäftsmodell und Innovation“ bzw. über „Veränderungen und gesellschaftliches Engagement“ –, ebenso in signifikant mittelstarkem positiven Zusammenhang mit der Variablen der subjektiv wahrgenommenen „Evolutionstufe“ der Probanden stehen. Eine stärkere Differenzierung ergibt, dass die subjektiv wahrgenommene „Evolutionstufe“ mit einem Signifikanzniveau von 0,000 in mittelstarker positiver Korrelation (0,495) zu der Aussage steht, dass die „Strategie geeignet ist, um die Unternehmensziele“ zu erreichen. Mit einem Signifikanzniveau von 0,002 korreliert die „Evolutionstufe“ ebenfalls positiv (0,339) mit der Aussage, dass die „Strategie geeignet ist, um die persönlichen Ziele“ der Probanden zu erreichen.

Die unterschiedlichen Instrumente von Unternehmen, „Trendanalysen“, „Zukunftsforschung“, „Prognosen“, „Szenarioanalyse“ und „Voraussicht“ korrelieren ebenfalls auf unterschiedlichen Signifikanzniveaus miteinander. Bei einigen Korrelationen muss die Nullhypothese beibehalten werden, da laut der Berechnung kein signifikanter Zusammenhang zwischen einigen Variablen ermittelt werden konnte. Hervorgehoben werden kann, dass die „Trendanalyse“ in positiver Richtung mit einem Signifikanzniveau von 0,000 mit der Variablen über „Prognosen“ (0,509) und der Variablen „Zukunftsforschung“ (0,419) positiv korreliert. Zwischen „Zukunftsforschung“ und „Prognosen“ gibt es ebenfalls mittelstarke (0,527) positive Zusammenhänge. Die „Evolutionstufe“ der Probanden korreliert mit Signifikanzen von (0,003) und (0,013) schwach mit den Variablen der „Trendanalyse“ und der „Prognosen“.

Wie verhält sich aber die von den Probanden subjektiv wahrgenommene Einschätzung der Evolutionstufe der Unternehmen zu den angegebenen wettbewerbsstrategischen Angaben? Auf diese Fragestellung konnte ebenfalls eine Zusammenhangsanalyse eine adäquate Antwort liefern. Bei einer Signifikanz von 0,000 konnte ein negativer Zusammenhang zwischen der „Evolutionstufe“ und einem „günstigen Angebot an Produkten“ ermittelt

werden. Im Umkehrschluss der Korrelation zu einem Dimensionspaar ist somit weniger eine Korrelation zu den günstigen Preisen zu betrachten, sondern in dem Fall ist ein signifikant positiver mittelstarker Zusammenhang (0,407) zwischen der „*Evolutionsstufe*“ und dem Angebot von „*einzigartigen (im Vergleich zu günstigen) Produkten*“ zu entdecken. D.h., je entwickelter ein Unternehmen eingeschätzt wird, desto eher gehen die Werte in Richtung einzigartiges Produktangebot als in Richtung günstiges Produktangebot. Weiters kann man aus den Werten ableiten, dass, je höher die „*Evolutionsstufe*“, desto eher laufen die Werte in Richtung: das Unternehmen „*produziert für die ganze Branche*“ (0,278), das Unternehmen ist bestrebt seine „*Marktanteile zu erhöhen*“ (0,378) und unser Unternehmen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die „*Gestaltung der Regeln für die Branche*“ (0,329). Weiters kann auch gesagt werden, dass je höher der Wert der „*Evolutionsstufe*“, desto eher ist das Unternehmen stets bestrebt, seine „*Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren*“ (0,198). Auf der anderen Seite wurden die Werte bei der Variablen „*Das Unternehmen ist stets bestrebt unsere Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren*“ – bei einer mittelstarken Korrelation von 0,531 – umso signifikant höher, je mehr die Marktstrategie darauf ausgerichtet ist, dass für die Kunden die „*Eigenschaften der Produkte (Qualität, Exklusivität)*“ am wichtigsten sind.

Bei den Marktstrategien und Produktstrategien ist ebenfalls ein positiver Zusammenhang feststellbar. Je mehr die Werte in puncto Fragestellung über Märkte in Richtung von das Unternehmen „*in neue Märkte eintreten*“, „*bestehende beibehalten*“, bis „*bestehende abbauen*“ gehen will, desto signifikant niedriger wurden die Werte hinsichtlich der „*Evolutionsstufe*“. D.h., je höher die Werte der „*Evolutionsstufe*“, desto eher haben die Probanden das Gefühl, ihr Unternehmen möchte „*in neue Märkte eintreten*“. Diese Aussage kann auch für das Produktangebot abgeleitet werden: Je höher die Werte der „*Evolutionsstufe*“, desto eher geben die Probanden mit einer signifikanten Korrelation mittlerer Stärke (0,344) an, dass ihr Unternehmen „*neue Produkte auf den Markt bringen*“ will. Hierbei ist zudem darauf hinzuweisen, dass, je mehr die Probanden angegeben haben, dass ihr Unternehmen in „*neue Märkte eintreten*“ will, desto mehr haben die Probanden angegeben, dass ihr Unternehmen „*neue Produkte auf den Markt bringen*“ will, dies mit einer signifikant mittelstarken positiven Korrelation von 0,416.

Die „*Evolutionsstufe*“ konnte weiters mit der Relevanz der Kompetenzen für das Erreichen des Unternehmenserfolges betrachtet werden, außer einer signifikant mittelstark (0,305) Korrelation zwischen *evolutionsstufe* und der Variable „*persönliche Kompetenzen*“ konnten

keine signifikanten Resultate erzielt werden. Eine schwache (0,273) Korrelation konnte zwischen der „*Evolutionsstufe*“ und „*Führungsstilen*“ (in Richtung „je mehr die Mitarbeiter daran beteiligt waren“) gefunden werden. Sofern die neu errechneten Variablen betrachtet werden, korreliert der „*Führungsstil*“ (in Richtung „je mehr die Mitarbeiter daran beteiligt waren“) mittelstark mit dem „*OrgHandeln*“ (0,452), mit „*InvolviertheitOE*“ (0,376) und der „*Evolutionsvariable*“ (0,327) in positiver Richtung. Für die weiteren neuen Variablen gab es überwiegend eine Korrelation geringerer Stärke.

Demografische Zusammenhänge

Als letzter Abschnitt der allgemeinen Analyse sind einige Variable betreffend die ausgeübten Aufgaben der Probanden zu untersuchen. Hierbei konnte ein signifikant (0,000) positiver Zusammenhang zwischen „*Position*“ und „*InvolviertheitOE*“ (0,527) und zwischen „*Position*“ und „*OrgHandeln*“ (0,359) ermittelt werden. Laut der Variablenkodierung [Zeitweilige Tätigkeit (wie z.B. Studentenjob, Consulting), Praktikant/Trainee, Tätigkeit auf operativem Niveau, Unteres Management, Mittleres Management, Top-Management] konnte bestätigt werden, dass je bedeutender die Position für die Unternehmen ist, desto mehr haben sich diese Mitarbeiter involviert und hinsichtlich der Organisationsentwicklung begleitet empfunden. Weiters konnte ein signifikant geringfügiger Zusammenhang zwischen der „*Position*“ und der „*Erfahrung*“ (0,387) nachgewiesen werden, dies erweist sich ebenfalls als logisch. Betreffend die Größe der Unternehmen konnten lediglich einige schwache Korrelationen festgestellt werden.

Auffällig unterschiedliche Zusammenhänge zwischen den zwei Standorten

Reliabilität

Eine Prüfung der Reliabilität der unterschiedlichen Fragestellungen je nach Standort hat eine unterschiedliche Anzahl an gültigen bzw. ausgeschlossenen Fällen mit unterschiedlichen Cronbach-Alpha-Werten ergeben.

Die Reliabilität der Behauptungen über das „*Geschäftsmodell & Innovationen*“ auf einer „*Das trifft gar nicht zu*“ - bis „*Das trifft voll zu*“ Skala hat für Ungarn einen Cronbach Alpha von 0,775 und für Österreich einen Cronbach Alpha von 0,468 ergeben. Bei den Fragestellungen zu „*Veränderungen und gesellschaftlichem Engagement*“ kam für Ungarn ein Wert in Höhe von 0,804 und für Österreich einer Höhe von 0,487 heraus. Ähnlich sieht es bei den Fragestellungen über die historisch gewachsenen Schwerpunkte aus: Ungarn (0,902), Österreich (0,720). Die Überprüfung der Reliabilität bei den unterschiedlichen auf die Zukunft ausgerichteten Tools hat für Ungarn einen Wert in Höhe von (0,883) und für

Österreich einen in Höhe von (0,572) ergeben. Die am besten vergleichbaren Reliabilitätswerte bezüglich Cronbachs Alpha sind aus der Fragestellung über die Organisationsentwicklung – für Ungarn (0,946) und für Österreich (0,859) – zu entnehmen. Die Reliabilität der Angemessenheit der Strategie betreffend persönliche und unternehmerische Zielerreichung sowie für verständliche Kommunikation ergibt einen Cronbach Alpha Wert für Ungarn in Höhe von (0,930) und für Österreich einer in Höhe von (0,655). Aus den Werten ist hinsichtlich der Bewertung der Teilergebnisse nach Standort die Schlussfolgerung zu ziehen, dass betreffend die Auswertung für Ungarn in den meisten Fällen eine gute bis sehr gute Reliabilität der Daten gegeben ist, betreffend die Daten aus Österreich hingegen ist eine eher schwächere Reliabilität gegeben, die nicht immer eine grundsätzliche Akzeptanz der Auswertung untermauern kann.

Organisationsprofil

In diesem Abschnitt der Arbeit wird die Gesamtstichprobe in zwei Teilstichproben je nach ungarischem oder österreichischem Standort der Unternehmen der Probanden aufgeteilt. Im Rahmen der Analyse wird nicht bezweckt, ausführlich auf jede einzelne Dimension und auf die Stärke jedes Zusammenhanges einzugehen, vielmehr liegt die Essenz der Forschung hier im Monitoring von Auffälligkeiten.

Wie bereits am Anfang der empirischen Analyse dargelegt, wurden Zusammenhangsanalysen zwischen den erwähnten Profilcharakteristika der Unternehmen untersucht. Hinsichtlich der ersten Hypothese (**H1**) konnte beispielsweise auf einem Niveau von 0,005 eine signifikant mittelstarke Korrelation zwischen „*hierarchischer Organisation*“ und der Variable „*Entscheidungen kommen von oben*“ bei Befragten festgestellt werden, deren Unternehmen am österreichischen Standort niedergelassen sind. Im Falle Ungarns konnte kein signifikantes Ergebnis abgeleitet werden. Auf der anderen Seite wurde bei Probanden ungarischer Unternehmen ein Zusammenhang unterschiedlicher Stärke zwischen „*Zentralisierung*“ und der Variable(n) „*Entscheidungen kommen von oben*“ (,291) , der Variable „*Aufgabenorientierung*“ (0,363), der Variable „*Anpassung an die Umwelt*“ (0,426), der Variable der „*hierarchischen Organisation*“ (0,480) und der Variable der „*Formalisierung, Regeln, Prozeduren*“ (0,283) festgestellt. In Österreich konnte lediglich zwischen „*Zentralisierung*“ und „*hierarchischer Organisation*“ (0,313) und zu „*Formalisierung, Regeln, Prozeduren*“ (0,386) ein signifikantes Ergebnis erzielt werden. Eine Korrelation mittlerer Stärke konnte in Österreich zwischen „*Formalisierung, Regeln und Prozeduren*“ und „*hierarchischen Organisation*“ (0,620) aufgezeigt werden. Ein

Zusammenhang ähnlicher Ausprägung war auch zwischen „*Formalisierung, Regeln und Prozeduren*“ und der Variable die „*Entscheidungen kommen von oben*“ (0,638) in Ungarn beobachtet werden. Weiters war ein positiver Zusammenhang zwischen „*Identitätsentwicklung*“ und „*Strukturen verändern sich oft*“ in Österreich abzuleiten.

Indirekt ermittelte Variable(n)

Die Unterschiede in den Zusammenhängen der untersuchten Variablen sind laut dem Probanden der qualitativen Befragung vom Standort Ungarn vorstellbar. Dabei ist abzuleiten, dass diese Unterschiede aus den Unterschieden der Kultur bzw. Mentalität sowie Werte der Bevölkerung der zwei Länder wurzeln könnten. Auf der anderen Seite werden die Unterschiede des Organisierens, die stärkere Verbreitung von flexiblen Modellen des Westens in Österreich betont. Weiters ist es abhängig davon, wie die Mitarbeiter zu den Zielen der Organisation stehen und welche Eigentümerverhältnisse vorherrschen. Eine stärkere hierarchische Denkweise und das Merkmal der Zentralisierung in Ungarn treffen laut der Probanden auf die Mehrheit der mittelgroßen Firmen zu. Flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office und 2-jährliche Reorganisation scheint im Land nicht so verbreitet zu sein. Außerdem ist laut des Feedbacks viel Druck notwendig, damit sich etwas ändert. Kleine Firmen scheinen diesbezüglich agiler handeln zu können.

In der Untersuchung zeigte sich, dass in Unternehmen mit Standort Österreich mehr ein Organisationsbild in Richtung Identitätsentwicklung, Personenorientierung, flache Hierarchien, Dezentralisierung mit häufigeren Strukturänderungen im Vergleich zu Ungarn vorherrscht. Die Probanden der qualitativen Untersuchung wurden gefragt, ob dieses Bild ihrer Meinung nach zutreffend sei? Jene, die sich geäußert haben, halten dieses Bild für durchaus vorstellbar. Weiters wurde erfragt, ob Identitätsentwicklung die Häufigkeit der Organisationsänderungen reduzieren kann? Diesbezüglich haben die Antworten darauf schließen lassen, dass es wahrscheinlich eine Frage der Unternehmenskultur ist und diese Vermutung kontextabhängig durchaus möglich sein kann. Dabei wurde hervorgehoben, dass eine starke Identität sicherlich zur Stabilität der Organisation beiträgt.

Fortan können die im Rahmen der Analyse generierten Variablen tiefere Einblicke in Zusammenhänge zum Organisationsprofil aufzeigen. Hier konnten besonders interessante Ergebnisse aus der Auswertung der empirischen Forschungsdaten abgeleitet werden. Es zeigt sich am Standort Ungarn, dass, je mehr es zutrifft, dass die Entscheidungen von oben kommen, desto signifikant geringer fallen die Korrelationswerte der meisten neu generierten Variablen aus. Dies schlägt sich in den Korrelationen zu Variablen der Involviertheit in die Organisationsentwicklung („*InvolviertheitOE*“) mit einer Korrelation (-0,384), zu der Variable des organisationalen Handelns („*OrgHandeln*“) mit einer Korrelation von (-0,412) und zu der Variable über die „*Angemessenheit der Strategie für das Erreichen der Unternehmens- / persönlichen Ziele und der verständlichen Kommunikation*“ nieder (-0,328). Am Standort Österreich gab es zu der Variable „*Organisatorisches Handeln*“ (-0,338) ebenfalls einen negativen Zusammenhang.

Bei der Analyse der unterschiedlichen Variablen zeigen sich auch schwer zu vergleichende Tendenzen. Auffällig ist, dass in Ungarn die Evolutionsvariable mit den Profileigenschaften der Organisationen kaum signifikante Ergebnisse erzielen konnte. Lediglich konnten negative Tendenzen mittlerer Stärke zwischen der Variable **„Entscheidungen kommen von oben“** und **„InvolviertheitOE“** (-0,384), **„OrgHandeln“** (-0,412) und **zwischen „Formalisierung Regeln, Prozeduren“** und **„Evolutionsvariable“** (-0,310); **„InvolviertheitOE“** (-0,466); **„OrgHandeln“** (-0,471); **„TeamverhaltenOE“** (-0,320); **„STZieleKomm“** (-0,436) sowie **„Geschäftsmodelle und Innovation“** (-0,348) errechnet werden. Bei den letzten 6 Variablen weist die Variable **„Werte, Normen & Symbole“** logischerweise positive Zusammenhänge in gleicher Stärke auf.

In Österreich korrelieren sowohl **„Aufgabenorientierung“** als auch **„Anpassung an die Umwelt“** mittelstark negativ mit der **„Evolutionsvariable“** und der **„Involviertheit“** in Organisationsentwicklung. Im Umkehrschluss korreliert die **„Evolutionsvariable“** und **„Involviertheit“** in der Organisationsentwicklung positiv mit den anderen Polen der Fragestellung, mit der **„Personenorientierung“** und **„Identitätsentwicklung“**. Hier scheinen die Profileigenschaften öfters mit den neu generierten Variablen zu korrelieren als am Standort Ungarn. Hervorgehoben werden kann, dass es eine mittelstarke positive Korrelation (0,501) zwischen **„Strukturen ändern sich oft“** und der Evolutionsvariablen der **„Geschäftsmodelle und Innovation“** gibt. Dies schlägt sich teilweise in der Korrelation zu der **„Evolutionsvariable“** (0,547) nieder. Mittelstark-negativ korreliert weiters in Österreich das **„organisationale Handeln“** mit den Variablen der **„Entscheidungsfindung von oben“** und mit der **„Anpassung an die Umwelt“**.

Auf der anderen Seite scheinen die neu generierten indirekten Variablen für die Daten vom Standort Ungarn signifikant umfangreicher miteinander zu korrelieren als für die vom Standort Österreich. Stärkere Korrelationen sind aus der beigefügten Tabelle (Tabelle 12) zu entnehmen. Auf den Standort Österreich bezogen können Korrelationsergebnisse mittelstarker Ausprägung zwischen **„Evolutionsvariable“** und **„OrgHandeln“** (0,515), zwischen **„Involviertheit“** in OE und **„OrgHandeln“** (0,557), zwischen **„Involviertheit“** in OE und **„STZieleKomm“** (0,631) bzw. zwischen **„Strategische Ziele“** und **„OrgHandeln“** (0,518) erwähnt werden. Organisationshandeln scheint von einer Spanne von geringfügig bis mittelstark mit der **„Evolutionsvariable“**, mit **„Involviertheit OE“**, **„TeamverhaltenOE“**, **„ST Ziele Komm“**, **„Geschäftsmodelle und Innovation“** und **„Veränderungen und gesellschaftliches Engagement“** in Österreich zu korrelieren.

Tabelle 12: Korrelationstabelle III.

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,511**	,693**	,539**	,622**	,946**	,922**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	48	47	49	46	47	47
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,511**	1	,670**	,488**	,649**	,461**	,517**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	48	49	48	49	45	46	46
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,693**	,670**	1	,647**	,798**	,607**	,709**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	47	48	48	48	44	45	46
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,539**	,488**	,647**	1	,611**	,534**	,540**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	49	49	48	50	46	47	47
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,622**	,649**	,798**	,611**	1	,506**	,670**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	46	45	44	46	46	45	44
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,946**	,461**	,607**	,534**	,506**	1	,737**
	Sig. (2-seitig)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	47	46	45	47	45	47	45
EVVGE	Pearson-Korrelation	,922**	,517**	,709**	,540**	,670**	,737**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	46	46	47	44	45	47

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Kompetenzen

In puncto **Kompetenzen (Hypothese 2, H2)** scheint sich ein ähnliches Bild herauszukristallisieren, wonach in **Ungarn** bei den erforderlichen Signifikanzniveaus **korrelative Zusammenhänge geringer und mittlerer Ausprägung identifiziert werden konnten**. Hervorzuheben sind dabei die Relevanz der „**sozialen Faktoren / Kompetenzen**“, mit den „**Führungskompetenzen**“ (0,476), mit den „**persönlichen Kompetenzen**“ (0,295), mit den „**selbstdispositiven Kompetenzen**“ (0,568) und mit den „**fachlichen Kompetenzen**“ (0,471) in Korrelation stehen.

Die Relevanz der „**Führungskompetenzen**“ **korrelierten** signifikant, wie schon erwähnt, mit den „**sozialen Faktoren**“ (0,476), „**persönlichen Kompetenzen**“, (0,625), „**selbstdispositiven**“ (0,424) und „**fachlichen Kompetenzen**“ (0,340). Darüber hinaus gab es auch weitere signifikante Korrelationen untereinander. **In Österreich scheint es nicht so umfangreiche Korrelationen zu geben** bzw. die Signifikanzniveaus divergieren stark. „**Führungskompetenzen**“ **korrelieren in mittlerer Stärke positiv mit „persönlichen“ und „fachlichen Kompetenzen“**. „**Persönliche Kompetenzen**“ **korrelieren wiederum geringfügig mit den „Sozialen Faktoren / Kompetenzen“, „Führungskompetenzen“**.

Hinsichtlich einer Verbindung zwischen der Relevanz der erwähnten Kompetenzen und der indirekt ermittelten Variablen gab es in Österreich kaum signifikante korrelative Zusammenhänge zu entdecken, die wenigen Korrelationen waren zudem schwach ausgeprägt. Ein ähnliches Bild war auch aus den Daten von Ungarn zu entnehmen, sodass keine nennenswerten Ergebnisse aus bspw. geringfügigem Zusammenhang zwischen „*TeamverhaltenOE*“ und „*sozialen Faktoren*“ und „*Führungskompetenzen*“ erzielt werden konnten.

Bei den meisten Befragten der qualitativen Erhebung herrscht in puncto Relevanz der Kompetenzen zum Erreichen des Unternehmenserfolges Konsens über Bedeutung sowie Unabhängigkeit von Region, Land bzw. Kontinent. Lediglich wird hervorgehoben, dass die Managementmethoden hier variieren können. Die Herausforderung liegt vielmehr in der Identifikation der benötigten Kompetenzen und derjenigen Arbeitskräfte am Markt, die über diese verfügen.

Tabelle 13: Korrelationstabelle Kompetenzen (differenziert nach Ländern)

	Dimension		Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise
Ungarn	Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 50	,476** ,000 50	,295* ,038 50	,568** ,000 50	,471** ,001 50
	Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,476** ,000 50	1 50	,625** ,000 50	,424** ,002 50	,340* ,016 50
	Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,295* ,038 50	,625** ,000 50	1 50	,382** ,006 50	,247 ,084 50
	Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,568** ,000 50	,424** ,002 50	,382** ,006 50	1 50	,543** ,000 50
	Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,471** ,001 50	,340* ,016 50	,247 ,084 50	,543** ,000 50	1 50
Österreich	Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 50	-,087 ,549 50	,329* ,020 50	-,044 ,764 50	,054 ,711 50
	Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,087 ,549 50	1 50	,369** ,008 50	,223 ,119 50	,401** ,004 50
	Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,329* ,020 50	,369** ,008 50	1 50	,047 ,743 50	,392** ,005 50
	Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,044 ,764 50	,223 ,119 50	,047 ,743 50	1 50	,224 ,117 50
	Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,054 ,711 50	,401** ,004 50	,392** ,005 50	,224 ,117 50	1 50

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig). **. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Schwerpunkte

In der Untersuchung wurden die unterschiedlichen Schwerpunkte der Entwicklung der Disziplin „Strategisches Management“ im Hinblick auf die Bedeutung dieser Fokuspunkte für die Sicherung des Unternehmenserfolges betrachtet (**Hypothese 3, H3**). Je nachdem ob bzgl. der Beurteilung der Relevanz dieser Aspekte des Managements hohe Werte angegeben wurden, konnten diese Schwerpunkte untereinander einer Korrelationsanalyse unterzogen werden, später wurde die Untersuchung dieser Epochenzusammenhänge auch auf die indirekt generierten Variablen ausgeweitet. Demnach konnten aus den Daten unterschiedliche Schlussfolgerungen gezogen werden. Das Treffen **„rücksichtsvoller Führungsentscheidungen“ und „Analyseverfahren“ in Österreich korrelierten mit (0,712) und in Ungarn mit (0,777) stark miteinander. Bei der Variable „rücksichtsvolle Führungsentscheidungen“ scheinen die signifikanten Korrelationen in Ungarn einen eindeutig stärkeren Zusammenhang zu der Variablen „Strategische Analyse“, „Branchenentwicklung“, „Interne Ressourcen“, „Veränderungsfähigkeiten“ wiederzugeben als für den Standort Österreich. Hervorzuheben sind auch Werte wie ein signifikant positiver Zusammenhang höherer Stärke (0,840) zwischen der „Strategischen Analyse“ und „Analyseverfahren, Langfristplanung und Prognosen“ oder die Korrelation zwischen „Branchenentwicklung“ und „internen Ressourcen“ (0,802) in Ungarn.**

Hier ist wiederum ein differenziertes Bild erkennbar, denn ohne geeignete Ressourcen können Unternehmen nicht immer mit innovativen Lösungen hervorstechen, deren Kosten sich decken. Bezüglich des Zusammenhanges zwischen strategischer Analyse und Langfristplanung wird als problematisch gefunden, dass die Marktbedürfnisse sich ständig ändern und lediglich ein Einjahres- bzw. im besten Fall 3 Jahresaufträge realistisch seien. Weiters wird betont, dass Unternehmen sich mehr auf die Mittelfristplanung konzentrieren. Es ist zudem hervorzuheben, dass kleinere Firmen über keine formelle Planung verfügen. Lediglich in Fällen, wo diese Förderungen beantragen wollen, werden formelle Pläne erstellt. Es scheint insgesamt von der Unternehmensgröße und Situation, worin sich die Unternehmen befinden, abzuhängen.

Eine Analyse der **österreichischen Daten konnte diesbezüglich kein signifikantes Ergebnis aufzeigen. In Ungarn scheint eine Vielzahl an Zusammenhängen der Fokuspunkte aus den unterschiedlichen Epochen in zumeist mittelstarkem positiven Zusammenhang zu stehen.** Auffällig ist, dass die „Rolle des Staates“ lediglich mit den „Analyseverfahren“ und mit der „Rolle von Wirtschaftsverbänden“ signifikant korreliert, eine signifikante Korrelation zu den anderen Schwerpunkten konnte nicht nachgewiesen werden. **Auf der österreichischen Seite korreliert die „Rolle des Staates“ aber signifikant mittelstark mit der „Branchenentwicklung“ (0,313) und der „Rolle des**

länderübergreifenden Handels“ (0,487) bzw. stark mit der „Rolle von Wirtschaftsverbänden“ (0,727). Die „Rolle des länderübergreifenden Handels“ scheint bis zur Epoche der „Branchenentwicklung“ mit den Variablen aus anderen Epochen positiv zu korrelieren, danach korreliert sie, wie bereits erwähnt, mit der „Rolle des Staates“ (0,487) und der „Rolle von Wirtschaftsverbänden“ (0,613).

Die Ausweitung der Betrachtung der Schwerpunkte der Epochen auf die indirekt generierten Variablen für den Standort Ungarn hat viele signifikante Korrelationen der Variablen ergeben. Die „*Rolle des Staates*“ hat in den meisten Fällen leider keine signifikanten Ergebnisse aufgewiesen. In Österreich gibt es sogar Ergebnisse über negative Korrelationen bei gutem Signifikanzniveau, hierbei scheint die „*Rolle von Wirtschaftsverbänden*“, die „*Rolle des länderübergreifenden Handelns*“ und die „*Rolle des Staates*“ ebenso geringfügig negativ mit der „*Evolutionsvariable*“ zu korrelieren. Dahinter stecken signifikant mittelstarke negative Korrelationen zwischen der „*Rolle von Wirtschaftsverbänden*“ und der Variable „*Geschäftsmodelle und Innovationen*“ und zwischen der „*Rolle des länderübergreifenden Handels*“ und „*Geschäftsmodellen und Innovationen*“ und zu „*Veränderungen und gesellschaftlichem Engagement*“. „*Innovation*“ und „*Veränderungsfähigkeiten*“ scheinen in Österreich sogar geringfügig mit der „*Involviertheit*“ der Probanden in die Organisationentwicklung zu korrelieren. In Ungarn scheint jeder Schwerpunkt einer Epoche – außer die „*Rolle des Staates*“, aufgrund fehlender Signifikanz – sich positiv auf die „*Evolutionsvariable*“ auszuwirken. In Österreich wirkt sich die „*Rolle des Staates*“, die von „*Wirtschaftsverbänden*“ und des „*länderübergreifenden Handels*“ mittelstark negativ auf die „*Evolutionsvariable*“ aus.

Die Relevanz einer Untersuchung von „*vergangenen, aktuellen und künftigen Ereignissen*“ hat kein signifikantes Ergebnis für Ungarn ergeben, in Österreich scheinen sich „*aktuelle Ereignisse*“ geringfügig negativ auf die „*Evolutionsvariable*“ auszuwirken. Die Bedeutung der „*künftigen Ereignisse*“ übt hingegen einen leicht positiven Effekt auf das „*Teamverhalten*“ in der Organisationsentwicklung aus.

Elemente der Voraussicht

Die Elemente der Voraussicht scheinen in Ungarn eine große Bedeutung innezuhaben, in den meisten Fällen konnten signifikante Korrelationsergebnisse der unterschiedlichen Variablen erzielt werden. Hervorzuheben sind mittelstarke bzw. starke Korrelationen zwischen „*Voraussicht*“ und „*Prognosen*“ (0,713) und zwischen „*Voraussicht*“ und

„Zukunftsforschung“ (0,671), zwischen „Zukunftsforschung“ und „Prognosen“ (0,691) und zwischen „Zukunftsforschung“ und „Szenarioanalyse“ (0,751). Außer der „Szenarioanalyse“ hatten alle anderen Variablen einen signifikant geringen bis mittelstarken positiven Einfluss auf die „Evolutionstufe“, also auf die Beurteilung der Probanden. Auf der österreichischen Seite sind vergleichsweise wenige Korrelationen aufzudecken. Ins Auge sticht eine Angabe betreffend eine signifikant mittelstarke Korrelation zwischen „Evolutionstufe“ und „Voraussicht“ in negativer Richtung.

Strategie

Die **Hypothese 4 (H4)** ist im Gegensatz zu den bereits vorgestellten Hypothesen etwas vielschichtiger, denn hierbei geht es nicht nur um die generelle Analyse der Markt- und Produktstrategie, sondern auch um die Analyse deren im Hinblick auf die wahrgenommene Evolutionstufe von Unternehmen.

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 mittelstark scheint das Unternehmen seine „Märkte abzubauen“**. Im Umkehrschluss heißt das, dass je mehr „neue Märkte aufgebaut“ werden, desto relevanter werden „exklusive und qualitativ hochwertige Produkte“, die von Kunden nachgefragt werden, betrachtet. Als interessant erweist sich im 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 (0,421)**.

Auf dem Standort Österreich ist laut qualitativer Befragung eine generelle Konzentration der Unternehmen auf exklusive, qualitativ hochwertige Produkte jedoch nicht charakteristisch. Die Unternehmenslandschaft ist diesbezüglich weit gestreut. Nichtsdestotrotz scheint Exklusivität für die meisten als eine Art Indikator für den Marktausbau zu stehen.

Hinsichtlich Ungarn konnte dies aufgrund fehlender Signifikanz nicht bestätigt werden. Auf der anderen Seite hat **Ungarn** eine Korrelation, die für Österreich nicht signifikant ermittelt wurde: nämlich die, dass **je höher die „Evolutionstufe“, desto bejahender werden Angaben gemacht, dass das jeweilige Unternehmen der Probanden „in neue Märkten eintreten“ (0,318) will**. Die Untersuchung der in ungarischen Unternehmen beschäftigten Probanden hat zu weiteren interessanten Ergebnissen hinsichtlich der Korrelation zwischen der Einschätzung, dass für Kunden „niedrige Preise“ am wichtigsten sind und der „Beibehaltung der altbewährten Kommunikation und Preise“ (0,699) geführt. **Außerdem**

korreliert die Angabe, „in neue Märkte eintreten“ zu wollen mit der Angabe, „neue Produkte auf den Markt zu bringen“ mit einem signifikant positiven Ergebnis mittelstarker (0,589) Ausprägung. Im Umkehrschluss, sofern „*Märkte abgebaut*“ werden, korreliert dies auch in derselben Stärke mit der Angabe, „*Produkte vom Markt nehmen*“ zu wollen.

Im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategie – Hypothese 5 (H5) – scheint die „Evolutionstufe“ in Ungarn positiv mit dem Angebot an „**einzigartigen Produkten**“ (0,421), mit der „**Produktionsangabe für die ganze Branche**“ (0,352), mit der **Bestrebung der „Erhöhung der Marktanteile“ der Unternehmen (0,439) und mit dem Einfluss der Unternehmen bei der „Gestaltung der Regeln für die Branche“ (0,317) zu korrelieren.** Auf der anderen Seite ist aus dem Gegenpol abzuleiten, dass die „Evolutionstufe“ geringer ausfällt, wenn die Probanden Angaben über ein „**günstiges Produktangebot**“ – Indikator für Kostenführerschaft –, ganz bestimmte „**Segmentproduktion**“, die **Bestrebung der „Beibehaltung bzw. Abbau der Marktanteile“ und die „Befolgung der Regeln der Branche“ machen.** Auf der österreichischen Seite kristallisiert sich eine ähnliche Tendenz heraus, allerdings fehlt bei einigen Variablen eine adäquate Signifikanz. D.h. laut Nullhypothese kann festgehalten werden, dass in Österreich kein Zusammenhang zwischen den Untersuchungselementen besteht.

Diese Fragestellung konnte in der qualitativen Erhebung nur schwer eingeschätzt werden, mehrere sahen eine Regelmacherrolle grundsätzlich als erstrebenswert an, aber in der Praxis herrscht mehr „*Aufholjagd und Selektion*“. Lediglich Unternehmen, die hochwertige Produkte erzeugen, scheinen die Lieferanten der jeweiligen Branche mitzureißen. Die Formung der Regel scheint in Ungarn kein wesentlicher Bestandteil der Funktionsweise der Unternehmen zu sein. Auf der anderen Seite gibt es immer wieder Pioniere, die es schaffen, hochwertige Produkte, Branchenregel zu formen und ihre Marktanteile zu erhöhen. Wobei je nach Markt die Zusammenhänge anders ausschauen würden. Idealer scheint mehr das Bild einer disruptiven Innovation.

Die Hypothesen 5 und 6 können im Rahmen der Analyse der erhobenen Daten mit den Erkenntnissen über generelle Aussagen von Strategien und deren Bezug zu den indirekt erzeugten neuen Variablen verfeinert werden.

Eine generelle Beurteilung der Strategie in Österreich ergibt eine **Korrelation zwischen den Werten, die „Strategie ist verständlich und gut kommuniziert“ und die „Strategie ist geeignet, die Unternehmensziele“ (0,343) und die „persönlichen Ziele“ der Probanden (0,471) zu erreichen.** Je höher die „Evolutionstufe „der Unternehmen, desto stärker empfanden die Probanden, dass sich die „Strategie zu häufig“ ändert,

mit einer positiven Korrelation von (0,316) auf akzeptablem Signifikanzniveau (0,047 bei $P < \text{sig } 0,05$)

In Ungarn sind betreffend die Beurteilung viel bessere Signifikanzen (0,000) zwischen den relevanten Korrelationen zu entnehmen.

Auf dem Standort Österreich wurde in der qualitativen Befragung erfragt, ob Führungskräfte heutzutage genügend Zeit für Kommunikation oder für das Networking haben. Generell wurde abgeleitet, dass es abgesehen von den Unternehmensinternen Netzwerken immer mehr externe Kanäle auf dem Markt gibt, wo ein Austausch von Erfahrungen stattfindet. Dies scheint bei Start-Up Unternehmen sehr verbreitet zu sein. Der Bedarf an Kommunikation wächst, wobei die fortschreitende Digitalisierung enorme Vorteile bietet, effizient und schnell zu kommunizieren.

Die „Evolutionsstufe“ korreliert positiv in mittlerer Stärke mit der „Angemessenheit der Strategie, um Unternehmens- (0,591) und persönliche Ziele“ (0,556) zu erreichen und mit der Beurteilung, dass die „Strategie verständlich und gut kommuniziert“ sei (0,530). Eine starke Korrelation wurde auch in der Beurteilung der „Angemessenheit der Strategie, die Unternehmensziele“ zu erreichen und der „persönlichen Ziele“ (0,893) und zwischen „Angemessenheit der Strategie, die Unternehmensziele zu erreichen“ und „Verständlichkeit und guter Kommunikation der Strategie“ (0,803) nachgewiesen. Die Angemessenheit der Strategie betreffend die „*persönlichen Ziele*“ korreliert ebenfalls mittelstark positiv mit der Beurteilung, dass die „*Strategie verständlich und gut kommuniziert*“ sei.

Generell kann **lediglich für Ungarn mit einem Signifikanzniveau von 0,002 bestätigt werden, dass es einen Zusammenhang (0,426) zwischen der Variable der „Evolutionsstufe“ und der „Führung“ gibt.** Dies bedeutet, **je mehr die „Mitarbeiter an den Entscheidungen beteiligt“ waren, desto höher wurde die „Evolutionsstufe“ beurteilt.** In Ungarn korrelierte die erwähnte „*Führungsdimension*“ positiv mit dem „*Treffen von rücksichtsvollen Führungsentscheidungen*“ und mit „*Analyseverfahren*“ und den „*internen Ressourcen*“.

Führung korreliert signifikant auch mit den Variablen der „Evolutionsvariable“ (0,402), mit „Involviertheit“ in die Organisationsentwicklung (0,320), mit dem „OrgHandeln“ (0,502) „Teamverhalten“ in der Organisationsentwicklung (0,328), mit der „STZieleKomm“ (0,415) mit den „Geschäftsmodellen und Innovation“ (0,343) und der Variablen der „Veränderung und des gesellschaftlichen Engagements“ (0,411) in positiver Richtung. Für den Standort Österreich kristallisieren sich lediglich zwei Zusammenhänge zwischen „Führung“ und „Involviertheit in die Organisationsentwicklung“ (0,469) und „OrgHandeln“ (0,401) heraus.

Im Hinblick auf die „Evolutionsvariable“ der zwei Länder kristallisieren sich folgende Zusammenhänge heraus:

Tabelle 14: Korrelationstabelle IV.

		Evolutionstufe Ungarn	Evolutionstufe Österreich
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,618**	,652**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000
	N	49	50
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,419**	,145
	Sig. (2-seitig)	,003	,316
	N	49	50
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,656**	,438**
	Sig. (2-seitig)	,000	,001
	N	48	50
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,568**	-,155
	Sig. (2-seitig)	,000	,282
	N	50	50
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,580**	,139
	Sig. (2-seitig)	,000	,381
	N	46	42
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,517**	,576**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000
	N	47	50
EVVGE	Pearson-Korrelation	,743**	,568**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000
	N	47	50

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Demnach kann in puncto Hypothese 5-6 ein signifikant mittelstarker Zusammenhang zwischen der indirekt ermittelten „Evolutionsvariable“ und der direkt angegebenen „Evolutionstufe“ für beide Länder bestätigen.

Weiters kann ein relativ ähnlicher Zusammenhang für beide Länder hinsichtlich der Variable des „Organisationalen Handelns“ und der „Evolutionstufe“ abgeleitet werden. Letztendlich kann gemäß der **Hypothese 6 (H6)** die Aussage abgeleitet werden, dass es bestimmte **Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Standorten Ungarn und Österreich in der Wahrnehmung der Zusammenhänge** zwischen den Untersuchungselementen gibt (siehe Anlage Seite LXVIII.).

In der Tabelle der Anlage sind die Unterschiedswerte der signifikanten Korrelationsstärken zwischen Ungarn und Österreich für einige Faktoren dargestellt. In Ungarn gibt es zu den angegebenen Variablen alle signifikant mittelstarke bis starke Korrelationen (siehe Tabelle 15). Auf dem Standort Österreich konnten nicht so viele signifikante Korrelationen ermittelt werden.

Es lässt sich somit begründen, dass sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Zusammenhangsanalyse von wahrgenommenem Profil der Organisation, der Relevanz der Kompetenzen, den Tätigkeiten bei der Organisationsentwicklung, von den Charakteristika der Strategie und der Entwicklungs-/ Evolutionsstufe der Organisation vorlagen.

Tabelle 15: Korrelationstabelle indirekt ermittelte Variablen und Evolutionsstufe

		Evolutions- variable	Involvierthei tOE	OrgHande ln	Team- verhaltenOE	STZiele- Komm	EVGM- Inno	EVV GE	Evolutions- stufe
Evolutions- variable	Pearson- Korrelation	1	,511**	,693**	,539**	,622**	,946**	,922**	,618**
	Sig. (2- seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	48	47	49	46	47	47	49
Involviert- heitOE	Pearson- Korrelation	,511**	1	,670**	,488**	,649**	,461**	,517**	,419**
	Sig. (2- seitig)	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,003
	N	48	49	48	49	45	46	46	49
OrgHandel n	Pearson- Korrelation	,693**	,670**	1	,647**	,798**	,607**	,709**	,656**
	Sig. (2- seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	48	48	48	44	45	46	48
Teamverh- altenOE	Pearson- Korrelation	,539**	,488**	,647**	1	,611**	,534**	,540**	,568**
	Sig. (2- seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	49	49	48	50	46	47	47	50
STZieleKo mm	Pearson- Korrelation	,622**	,649**	,798**	,611**	1	,506**	,670**	,580**
	Sig. (2- seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	46	45	44	46	46	45	44	46
EVGMInn o	Pearson- Korrelation	,946**	,461**	,607**	,534**	,506**	1	,737**	,517**
	Sig. (2- seitig)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	47	46	45	47	45	47	45	47
EVVGE	Pearson- Korrelation	,922**	,517**	,709**	,540**	,670**	,737**	1	,743**
	Sig. (2- seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	47	46	46	47	44	45	47	47
Evolutions- stufe	Pearson- Korrelation	,618**	,419**	,656**	,568**	,580**	,517**	,743**	1
	Sig. (2- seitig)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	48	50	46	47	47	50

**, Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich möglicher Zusammenhänge konnten lediglich der zeitliche Aspekt der Planung, also die „Rolle der vergangenen, aktuellen bzw. künftigen Ereignisse“, aufgrund des Fehlens signifikanter Zusammenhänge nicht eingeschätzt werden.

3.4. Abschließende Beantwortung der Forschungsfragen / Hypothesen

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. Aus der Sekundärforschung kann abgeleitet werden, dass neue Entwicklungen im Wettbewerb bzw. in der Bevölkerungsstruktur die Länder in den nächsten 50 Jahren mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontieren wird. Obwohl die benachbarten Staaten unterschiedliche wirtschaftliche Gegebenheiten aufweisen, konnten gewisse Tendenzen über Entwicklungen in derselben „*Richtung*“ nachgewiesen werden.

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 bzw. effektiveren 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.

Die *Tabelle 16* visualisiert eine komprimierte Darstellung von den als wichtig erachteten Erkenntnissen aus der Primärforschung. Festgehalten werden kann, dass die Hypothesen bzgl. der differentiellen strukturellen Zusammenhänge zwischen beiden Ländern unter ganz gewissen Voraussetzungen bestätigt werden konnten:

Es kann festgehalten werden, dass dies einerseits aus der unterschiedlichen Stärke der Korrelationen, andererseits aus dem Fehlen von signifikanten Ergebnissen abgeleitet werden kann. Denn das Fehlen von signifikanten, verlässlich vergleichbaren Daten indiziert, dass die unterschiedlichen Faktoren wahrscheinlich als unterschiedlich bedeutsam wahrgenommen werden. Nichtsdestotrotz bedeutet das Fehlen von Signifikanz die Beibehaltung der Nullhypothese, wonach kein Zusammenhang zwischen den erwähnten Variablen besteht.

Tabelle 16: Beantwortung der Hypothesen

Hypothese	Ergebnis
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.	Ja, die Hypothese kann bestätigt werden.*
<i>Erwähnenswerte Unterschiede gibt es zwischen den Ergebnissen bei</i> - Korrelationen in Ungarn zwischen „Zentralisierung“ und „Entscheidungen kommen von oben“/ „Aufgabenorientierung“/ „Anpassung an die Umwelt“/ „Formalisierung, Regeln und Prozeduren“. - Korrelationen in Österreich zwischen hierarchischer Organisation und „Die Entscheidungen kommen von oben), zwischen „Identitätsentwicklung“ und „Strukturen verändern sich selten“, zwischen „hierarchischer Organisation“ und „Formalisierung, Regeln und Prozeduren“	
<i>Für Gesamttabelle siehe Anlage Korrelationstabelle Profil und Kompetenzen auf Seite XXXIX.</i>	
H2: Je nach Beschäftigungsverhältnis der Probanden in einem bestimmten Land (Ungarn, Österreich) variiert die Wahrnehmung der Arbeitnehmer über die Stärke der strukturellen Zusammenhänge über die Relevanz der unterschiedlichen Kompetenzen zum Erreichen des Unternehmenserfolges.	Ja, die Hypothese kann bestätigt werden.
Führungskompetenzen korrelieren signifikant stärker mit persönlichen Kompetenzen und auch mit sozialen Kompetenzen in Ungarn. Auf der anderen Seite korrelieren fachliche Kompetenzen stärker mit Führungskompetenzen in Österreich.	
<i>Für Korrelationstabelle je nach Land Siehe Tabelle 13. Für Gesamttabelle siehe Anlage Korrelationstabelle Profil und Kompetenzen auf Seite XXXIX.</i>	
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.	Ja, die Hypothese kann bestätigt werden.
Hervorzuheben sind einerseits das Vorhandensein von signifikant stärkeren Korrelationen in Ungarn und das Fehlen von signifikanten Korrelationen bei der Mehrheit der Variablen auf dem Standort Österreich.	
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.	Ja, die Hypothese kann bestätigt werden.
<u>Standort Österreich:</u> je mehr die Probanden günstige Produkte als Wunsch der Konsumenten wahrnehmen, desto signifikant mittelstark scheint das Unternehmen seine Märkte abzubauen. Je mehr die Probanden die Eigenschaften der Produkte als Wunsch der Konsumenten wahrnehmen, desto signifikant mittelstark scheint das Unternehmen in neue Märkte einzutreten <u>Standort Ungarn:</u> Je höher die Evolutionsstufe, desto bejahender werden Angaben gemacht, dass das jeweilige Unternehmen der Probanden in neue Märkte eintreten will. Dieser Zusammenhang konnte auf der anderen Seite aufgrund fehlender Signifikanz für Österreich nicht nachgewiesen werden. <i>Allgemein über die Wahrnehmung der Unternehmensstrategie:</i>	

Hervorzuheben ist weiters, dass Probanden aus dem Standort Ungarn die Strategie ihres Unternehmens besser kennen als Österreicher, wobei sie mehrheitlich den Eindruck der reaktiven Strategieformulierung wahrzunehmen scheinen. In Österreich ist aus den Daten eine annähernd gleichmäßige Verteilung des reaktiven, proaktiven und zyklischen Strategieformulierungstypen gegeben. Im Strategieentwicklungsprozess sind zudem bei den Kosten der Strategieentwicklung größere Unterschiede festzustellen, in Österreich scheinen die Probanden die Kosten höher zu beurteilen als die Probanden in Ungarn Hinsichtlich Angemessenheit der Strategie um Ziele zu erreichen gibt es marginale Unterschiede, Probanden aus Österreich tendieren dazu einen höheren Wert anzugeben, dass die Strategie geeignet sei die Unternehmensziele zu erreichen, Probanden mit Unternehmen auf dem Standort Ungarn hingegen haben höhere Werte bei der Angemessenheit der Strategie um persönliche Ziele zu erreichen, als jene auf dem Standort Österreich. <i>Für weitere Details siehe Bspw.: Siehe Seite 128., Abbildung 30., Abbildung 31., Abbildung 32. Deskriptive Statistik in der Anlage.</i>	
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.	Ja, die Hypothese kann bestätigt werden.
<u>Standort Ungarn:</u> Die Evolutionsstufe korreliert 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. <u>Standort Österreich:</u> Auf der österreichischen Seite kristallisiert sich eine ähnliche Tendenz heraus, allerdings fehlt bei einigen Variablen eine adäquate Signifikanz. D.h. laut Nullhypothese kann festgehalten werden, dass in Österreich kein Zusammenhang zwischen den Untersuchungselementen besteht. <i>Für weitere Details siehe Bspw.: Siehe S. 128-129.</i>	
H6: Es lassen sich Gemeinsamkeiten zwischen den Standorten Ungarn und Österreich in der Wahrnehmung der untersuchten Faktoren (Charakteristika der Organisation, Relevanz der Kompetenzen, Tätigkeiten bei der Organisationsentwicklung, Charakteristika der Strategie, zeitlicher Aspekte der Planung und Entwicklungs-/ Evolutionsstufe der Organisation) ableiten.	Ja, die Hypothese kann <u>teilweise</u> bestätigt werden.
Betreffend die erwähnten Variablen lässt sich bei einigen signifikanten Werten die Richtung von Zusammenhängen für beide Länder bestätigen. Aufgrund der Analysen soll jedoch festgehalten werden, dass die Ergebnisse von dem Standort Ungarn meistens signifikanter bzw. stärker ausgeprägt waren als jene vom Standort Österreich. <i>Für weitere Details siehe Bspw.: Tabelle 15.</i>	

Quelle: eigene Darstellung

3.5. Grenzen der Forschung und Handlungsempfehlungen

Die zweite Grenze – neben der bereits vorgestellten Grenze des Stichprobenumfanges (Siehe S. 81.) – der Forschung liegt aber in der öfters fehlenden Reliabilität der Fragestellungen, vor allem die Daten 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 Zusammenhanganalysen 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. Etwas konkreter heißt das: Wenn zwei unterschiedliche Ausprägungen einer Variablen bspw. Exklusivität bzw. niedrige Preise der angebotenen Produkte, gegenübergestellt werden, sind diese Variablen öfters mit anderen Variablen, Markterweiterung / Marktabbau oder Verteidigungsstrategie / Wachstum vernetzt.

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.

3.6. 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 vergleichsweise 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 „*Evolutionsstufe*“ von Unternehmen und der Relevanz von „*Führungs- und persönlichen Kompetenzen*“ auf dem Standort Ungarn. Analog konnte auch ein Zusammenhang zwischen „*Evolutionsvariable*“ 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*“ erzielen 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 Evolutionsstufe 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 „Evolutionsstufe“ 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 „Evolutionsstufe“, desto bejahender die Aussage, dass das jeweilige Unternehmen der Probanden in „neue Märkten eintreten“ will. Je höher die „Evolutionsstufe“ 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 Zusammenhangsanalyse 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.

4. FAZIT

4.1. Zielerreichung

Der theoretische und der empirische Teil der Arbeit waren in der Lage, die am Anfang der Arbeit beschriebene Forschungsneugier zu befriedigen. Im Kapitel 2 „Fachliteraturanalyse“ konnte die Entwicklung der Disziplin „Strategisches Management“ vorgestellt werden. Obwohl es durchaus unterschiedliche Ansichten darüber geben kann, in welcher Epoche was als strategisch zu verstehen ist, wurde ein guter zeitlicher Überblick über die populärsten Theorien geboten. Hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen wurden zudem mehrere Theorien aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen herangezogen, so kamen in puncto Wettbewerb, Unternehmen und Produkte die evolutionstheoretischen Modelle zur Anwendung. Parallel galt es auch, sich auf solche Kernthemen zu konzentrieren, die später im empirischen Teil der Arbeit untersucht wurden. Im Kern der empirischen Untersuchung wurde ein allgemeiner Rahmen, das Untersuchungsdesign vorgestellt die im Abschnitt über das Forschungsdesign spezifischer ins Detail gegangen ist. Im Abschnitt „Ergebnis- und Auswertungsdesign“ der Dissertation wurden unterschiedliche Einblicke in die Beurteilung des Entwicklungsgrades von ungarischen und österreichischen Unternehmen gewährt. Einerseits wurden die kontextuellen Entwicklungstendenzen auf Basis einer Sekundärforschung über Daten aus der Eurostat-Datenbank hinsichtlich des Bevölkerungswachstums und der damit verbundenen Erwerbstätigenquote, andererseits die reale Arbeitsproduktivität je Beschäftigten und das Bruttoinlandsprodukt und –aufwendungen aufgezeigt. Parallel zu der kontextuellen Entwicklung wurden die letzten auf die Unternehmenslandschaft bezogenen Entwicklungen beleuchtet. In den Fokus rückten die Faktoren der Grundgesamtheit der Unternehmen bzw. der Anzahl der Unternehmensgründungen sowie –schließungen. Weiters konnte aus makroperspektivistischer Sicht die Entwicklung des Produktionsvolumenindex der beiden Länder skizziert werden.

In der Primärforschung galt es die theoretischen Erkenntnisse auf mögliche Zusammenhänge zu überprüfen. Dabei konnten in vielen Fällen signifikante Zusammenhänge sowohl für die untersuchte Gesamtstichprobe, als auch für die zwei Teilstichproben Ungarn und Österreich entdeckt werden. Die Untersuchung erweist sich als besonders neuartig, da eine Vielzahl von etwa 155 Variablen in die Untersuchung eingeflossen ist bzw. als Zielgruppe der Untersuchung Probanden solcher Länder ausgewählt wurden, in denen derartige Tiefenvergleiche noch nicht in dem Umfang bewerkstelligt werden konnten. Die Ergebnisse der Analyse geben vielfältige Aufschlüsse über den Ist-Stand des heute wahrgenommenen

Entwicklungsgrades von Unternehmen auf Basis der von den Probanden aufgezeigten subjektiven Einschätzung. Die Analyse erhebt weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf hohe Reliabilität der Daten, hinsichtlich der Größe der Stichprobe wurde die limitierte Anzahl an Befragten in Kauf genommen. Vielmehr galt es, einen theoretischen Zusammenhang zu entdecken und deskriptiv festzuhalten. Ergänzend wurde eine qualitative Befragung durchgeführt, inwieweit die abgeleiteten Erkenntnisse – und nicht die indirekte Erhebung der Faktoren, die diese ergeben – als realistisch eingeschätzt werden. Die Ergebnisse zeigen gewisse Tendenzen, die für unterschiedliche Akteure von Nutzen sein könnten. Führungskräfte können den Entwicklungsgrad ihres Unternehmens beeinflussen, Mitarbeiter können unterschiedliche Zusammenhänge in der Entwicklung ihres Unternehmens antizipieren und mitgestalten, einzelne Wirtschaftsakteure, Wirtschaftsverbände oder der Staat könnten diesen Input aufgreifen für die Entwicklung von Förderprogrammen der regionalen Entwicklung von Unternehmen als Basisstudie. Anschließend wurden die empirischen Ergebnisse einer kritischen Betrachtung unterzogen, wobei ganz offen die Grenzen der Untersuchung nochmal unterstrichen wurden. Die neuen bzw. neuartigen wissenschaftlichen Ergebnisse wurden zudem im Kapitel *“3.6 Neue, neuartige und bereits existierende wissenschaftliche Ergebnisse“* zusammengefasst.

4.2. Folgerungen – Perspektiven – Vorschläge

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. Auf Basis dieser Daten ließen sich womöglich Prognosen erstellen und Best Case Lösungen für eine erfolgreiche Anpassung an die ständig wachsenden Anforderungen ableiten.

„Die Entdeckung der Evolution schließt die Einsicht ein, dass unsere Gegenwart mit absoluter Sicherheit nicht das Ende (oder gar das Ziel) der Entwicklung sein kann.“

(Hoimar von Ditfurt)

ZUSAMMENFASSUNG

Evolutionstheorien können in vielen Bereichen des Lebens angewandt werden, um beispielsweise erklären zu können, wieso die besser Angepassten fortbestehen können bzw. dürfen. Im fachliterarischen Teil der Dissertation wurde nach möglichen Anknüpfungspunkten gesucht, um die Evolutionstheorie als mögliche Antwort auf das Verhalten vom Unternehmen im Wettbewerb überprüfen zu können. Hierbei nahm der aus der Biologie etablierte Gedankengang bzgl. Variation, Selektion und Retention eine zentrale Rolle ein.

Auf Basis der Evolutionstheorien können lediglich vergangenheitsbezogene Ansatzpunkte für Verhaltensweisen von Unternehmen geliefert werden, Evolution sucht in diesem Sinne Antworten auf Entwicklungen. Hinsichtlich der Evolutionsökonomie wurde auf Basis der Fachliteratur aufgezeigt, dass die Grenzen, im Wissen bzw. von Kapazitäten zum Lernen liegen.⁹ Dieses Wissen wurzelt laut der Fachliteratur in den organisationalen Routinen, die sich als Gelenke zwischen Unternehmensverhalten und Umweltstimuli verhalten⁹. In der Unternehmensentwicklung / -evolution können Leader sinngemäß passiv agieren oder aktiv organisationale Veränderungen antreiben⁹. Eng mit dem Evolutionsgedanken sind die Voraussicht bzw. Gestaltungselemente einer modernen Organisationentwicklung verbunden, die auch in ungewissen Zukunftsszenarien berücksichtigt werden müssen.

In jedem Unternehmen spielt im Rahmen der Entscheidungsfindung die Königsdisziplin der Betriebswirtschaft, strategisches Management eine wegweisende Rolle. Deshalb wurden die wichtigsten Entwicklungsstationen der Disziplin Schritt für Schritt dargestellt. Seit den 60-er bzw. 70-er Jahre hat sich bestätigt, dass es bezüglich der Disziplin Strategisches Management viel getan hat, neue Humane- bzw. Umweltsysteme haben sich erfolgreich etablieren können. Der Fachliteratur ist zu entnehmen, dass jedes Unternehmen eine Strategie zu haben scheint, die Kernfrage die es diesbezüglich zu beantworten gilt, ist die Frage wie ein Unternehmen aus dieser Masse herausstechen kann, welche Faktoren ein evolutionär entwickeltes bzw. gut angepasstes Unternehmen ausmachen?

Im Rahmen einer Sekundärforschung konnten auf Basis von Bevölkerungsprognosen, Beschäftigungsentwicklung und der damit einhergehenden Produktivität der Länder Ungarn und Österreich, unterschiedliche Entwicklungsstufen und Entwicklungsdynamiken für beide Länder aufgezeigt werden.

⁹ Siehe Zusammenfassung von Valle (2002), S. 12-13.

Eine anschließende empirische Primärforschung hat signifikante Zusammenhänge in der Betrachtung der Organisationsprofile, Kompetenzen für die Sicherung des Unternehmenserfolges, Komponenten der Organisationsentwicklung, Unternehmensstrategien, Theorieschwerpunkte der Disziplin Strategisches Management (Strategieprozesse, Wettbewerbs- und Marktstrategien), Unternehmerische Voraussicht und Evolutionsstufe identifizieren können. Einzelne Zusammenhänge konnten für die Länder Ungarn und Österreich sowohl separat als auch gemeinsam aufgezeigt werden. Zu erwähnen ist dabei, dass die untersuchte Stichprobe unterschiedliche Organisationsprofile ergeben hat und die Länder in der Ausprägung von mehreren Untersuchungsfaktoren sich voneinander unterschieden haben.

Gute Forschungsarbeit beansprucht meistens sehr viel Zeit und Energie, die meisten Forscher erzielen lediglich in kleinen Schritten jene Ergebnisse, mittels der sie das Objekt ihrer Neugierde verstehen lernen.

Dies stellt somit den ersten kleinen Schritt dar, erfolgreiche Unternehmen und deren Aktionen in Ungarn und Österreich besser verstehen zu können. Als weiterer Schritt wird eine tiefere statistische Analyse von intervenierenden Variablen und eine Wiederholung der Untersuchung – sowohl quantitativ, als auch qualitativ – im Jahr 2018 in beiden Ländern empfohlen, um die Resultate schärfen zu können.

ÖSSZEFOGLALÓ

Az evolúció elméletét az élet számos területén lehet alkalmazni, például hogy magyarázatot kapjunk arról, miért is lehetséges a jobban alkalmazkodók fennmaradása. A disszertáció szakirodalmi részében sikerült véghezvinni a lehetséges kapcsolódási pontok feltárását, melyekkel ellenőrizhető az evolúció elmélete, mint a versengő vállalatok viselkedésére adható lehetséges válasz. Itt a biológiában jól rögződött gondolatmenet, a variáció, a kiválasztás és megtartás központi szerepet töltött be.

Az evolúciós elméletek szerint csupán a múlton alapuló megközelítésekkel lehet szolgálni, a vállalatok viselkedését illetően, az evolúció ebben az értelemben keres válaszokat az aktuális fejleményekre. A szakirodalm alapján az evolúciósökonomia már felvázolta, hogy a korlátok a tudásban illetve a tanulási kapacitásban rejlenek¹⁰. Ez a tudás a szakirodalom alapján a szervezeti rutinokban gyökerezik, amik egyfajta ízületekként viselkednek a vállalati magatartás és a környezeti ingerek között¹⁰. A vállalati fejlődésben / evolúcióban a vállalati vezetők passzívan viselkedhetnek vagy aktív módon szervezeti változtatásokat tudnak elindítani¹⁰. Szorosan az evolúció gondolatához kapcsolódnak az előrelátás és a modern szervezeti fejlesztés formálásának elemei, melyeket bizonytalan jövőbeli scénáriókban is figyelembe kell venni.

A döntéshozatal keretében a vállalatgazdaságtan királyi diszciplínája, a stratégiai menedzsment minden vállalatnál úttörő szerepet játszik. Ezért kerültek e diszciplína legfontosabb fejlődési szakaszai lépésről lépésre bemutatásra. A 60-as és 70-es évek óta bebizonyosodott, hogy tekintettel a stratégiai menedzsment diszciplínájára sok minden történt, új humán- illetve környezeti rendszerek kerültek a figyelem középpontjába. A szakirodalom alapján elmondható, hogy úgy tűnik, minden vállalatnak van stratégiája. A legfontosabb, amit meg kell válaszolni ebben a vonatkozásban, az a kérdés, hogy hogyan emelkedhet ki egy vállalat ebből a tömegből, mely tényezők teszik evolúciós szempontból fejlette és jól alkalmazkodottá az adott vállalatot?

A szekunderkutatás keretében a magyarországi és ausztriai demográfiai előrejelzések, a foglalkoztatás fejlesztése és az ezzel együtt járó termelékenység, különböző fejlettséget és fejlődés dinamikát mutatott ki a két országra vonatkozóan.

¹⁰ Lásd Valle (2002) összefoglalóját 12-13. oldal.

Egy további empirikus primerkutatás szignifikáns összefüggést eredményezett, figyelembe véve a szervezetek profilját, a vállalati sikert biztosító kompetenciákat, a szervezetfejlesztés összetevőit, az üzleti stratégiákat, a stratégiai menedzsment diszciplínájának elméleti fókuszát (stratégia folyamatok, verseny- és piaci stratégiákat), a vállalati előrelátást és a fejlődést. Bizonyos összefüggéseket is sikerült azonosítani Magyarországon és Ausztriában külön-külön, valamint a két országban együttesen is. Ezen a ponton megemlíthető, hogy a vizsgált minta különböző szervezeti profilokat eredményezett és az országok számos vizsgálati tényező nagyságrendjét illetően eltérnek egymástól.

Legtöbbször a jó kutatói munka sok időt és energiát igényel, a legtöbb kutató csak kis lépésekben éri el azon eredményeket, melyekkel érdeklődésük tárgyát meg tudják tanulni, illetve érteni.

Ez képezi az első kis lépést, melynek segítségével jobban megtudjuk érteni a sikeres vállalkozásokat és tetteiket Magyarországon és Ausztriában. További lépésként ajánlott mindkét országban az eredmények mélyebb statisztikai elemzése, a befolyásoló változók vizsgálata és a – kvantitatív valamint kvalitatív – vizsgálat megismétlése 2018-ban, ami képes lehet élesíteni az eredményeket.

SUMMARY

The theory of evolution can be applied to many areas of life, for example to explain the survival of those who are better able to adapt. In the literature section of the dissertation, the potential points of correlation were successfully uncovered, which can be used to analyse the theory of evolution as a possible explanation for the behaviour of competing companies. The theories of variation, selection, and survival, familiar from biology, played a central role.

According to the theories of evolution, the assumptions based on the past can be used to define the behaviour of companies, in which respect evolution in this sense seeks to provide explanations for current developments. Based on the literature, evolutionary economics has already outlined the restrictions in knowledge and learning capacities¹¹. Based on the literature, this knowledge is rooted in organisational routine practices, which forward impulses between corporate behaviour and environmental stimuli¹¹. In the company's development/evolution, company leaders either play a passive role or actively promote organisational changes¹¹. The elements of foresight and the formation of modern organisational development are closely linked to the theory of evolution, which must be taken into account in uncertain future scenarios.

As part of making decisions, the royal discipline of business economics, strategic management, plays a pioneering role at every company. That is why the most important stages of development of this discipline have been presented step by step. Since the 1960s and 70s, it has been proven that many events have taken place in the discipline of strategic management, and new human and environmental systems have become the focus of attention. Based on literature, it can be stated that it seems all companies have strategies. In this respect, the most important question that must be answered is how can a company stand out from the crowd and which factors make a company developed and well-adapted from an evolutionary perspective.

In the secondary research, the Hungarian and Austrian demographic forecasts, the developments in employment, and the connected productivity showed varying levels of development in the two countries.

An additional empirical primary study yielded significant correlations, with respect to the profiles of the organisations, the competences that ensure corporate success, the components of organisational development, business strategies, the theoretical focus of the discipline of

¹¹ See Summary from Valle (2002) page 12-13.

strategic management (strategic processes and competition and market strategies), corporate foresight, and development. Certain relationships were identified both separately in Hungary and in Austria, and together in both these countries. It is worth mentioning here that the examined sample resulted in different organisational profiles and a number of the countries' assessed factors differ from each other by orders of magnitude.

In most cases, good research work requires a great deal of time and energy, and most researchers achieve the results that allow them to learn or understand their area of interest only in small steps.

This is the first small step that can help us better understand successful companies and their actions both in Hungary and Austria. As the next step, a deeper statistical analysis of the results is recommended in both countries, including an examination of the influencing variables and a repetition of the (quantitative and qualitative) study in 2018, which can help hone the results.

VERWENDETE LITERATUR

- Ackoff, R. (1970): A Concept of Corporate Planning. In: Long Range Planning, Vol. 3. Issue 1. S. 2 – 8.
- Alchian, A. (1950): Uncertainty, evolution and economic theory, in Barney, J.B. – Ouchi, W.G. (1986) (Hrsg.): Organizational Economics. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, and London, S. 305-319.
- Amburgey, T.L., Kelly, D., & Barnett, W.P. (1993): Resetting the clock, the dynamics of organizational change and failure. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 38, S. 51-73.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 22 – 46.
- Amsteus, M. (2011): Manager's foresight matters. In: Foresight, Vol. 13, No. 2, S. 64-78.
- Andrews, K. R. (1971): The concept of corporate strategy, 3. Auflage, Homewood.
- Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.
- Aramburu, N., Saenz, J., & Rivera, O. (2006): Organizational learning, change process, and evolution of management systems Empirical evidence from the Basque Region. In: The Learning Organization Vol. 13 No. 5, S. 434-454.
- Barnard, C. (1938): The Functions of the Executive, 15th printing, 1962. Cambridge.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, Vol. 17. Nr. 1, S. 99 – 120.
- Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, Ch. (2011): Innovative Geschäftsmodelle, Springer: Heidelberg.
- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011): Das wetbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger, T. – Knyphausen-Aufseß, D. – Krys, Ch. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle, Springer: Heidelberg. S. 13 – 70.
- Bieler, F., Cordes, J., Kaune, A., Lammich, K., & Westermann, G. (2001): Organisation von Telearbeit – Rechtliche und betriebswirtschaftliche Lösungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bertoncelj, A., Kovac, D., & Bertoncel, R. (2009): Success factors and competencies in organisational evolution. In: Kybernetes, Vol. 38 No. 9, S. 1508-1517.
- Bonn, I. (2001): Developing strategic thinking as a core competency, In: Management Decision, Vol. 39 No. 1, S. 63-70.
- Bonn, I. (2005): Improving strategic thinking: a multilevel approach, In: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, S. 336-354.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1998): Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Harvard.

- Brösel, G., Keuper, F., & Wölbling, I. (2007): Zur Übertragung biologischer Konzepte in die Betriebswirtschaft. In Zeitschrift für Management, Heft. 4, 2 Jahrgang. S. 436-466.
- Caccomo, J.L. (1995): Differenciación de las firmas y el cambio industrial, modelo evolucionista y simulaciones. In: *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 72, 2nd trimestre, S. 47-66.
- Campbell, D.T. (1969): Variation, selection and retention in sociocultural systems. In: *General Systems*, Vol. 16, S. 69-85.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010): From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: *Long Range Planning*, 43 (2/3), S. 195 –215.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure*. Chapters in the history of American industrial enterprise, Cambridge.
- Darwin, C. (1859): *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London.
- Demers, C. (1999): De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In: *Gestion* Vol. 24, S. 131 – 139.
- Dess, G.G., Gupta, A., Hennart, J.F., & Hill, C.W.L. (1995): Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions. In: *Journal of Management*, 21 (3), S. 357 – 393.
- Dobson S. (2012): Characterizing the evolution of commercial organizational spaces. In: *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 20 No. 3, S. 309 – 322.
- Doppler, K., & Lauterburg, Ch. (2008): *Change Management*. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt/ New York, Campus Verlag.
- Downey, D. (2006): Change competence: A route to trailblazing and thriving. In: *ProQuest Dissertations and Theses*; 2006; ABI/INFORM Global, pg. n/a
- Drucker P.F. (1999): *The Practice of Management*. Bitterworth-Heine-mann, Oxford.
- Duden (2013): <http://www.duden.de/rechtschreibung/Evolution#Bedeutung1>
- Eurostat (2016a): http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Energy_from_renewable_sources, abgerufen am 03.10.2016
- Eurostat (2016b): Siehe dazu: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tin00142&plugin=1>, abgerufen am 04.10.2016
- Eurostat (2016c): <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/754480/4463690/Main-Indicators-15-07-2014>, abgerufen am 04.10.2016
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*, Pitman, London.

- Fink, D., & Hartmann, M. (2009): Das Missing-Link-Prinzip: schliessen Sie die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung! München; Hanser. S. 224.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J-P. (2005): The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. In: *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, S. 360-381.
- Frahm, J., & Brown, K. (2007): First steps: linking change communication to change receptivity. In: *Journal of Organizational Change Management* Vol. 20 No. 3, S. 370-387.
- French, W.L., & Bell, jr. C.H. (1994): *Organisationsentwicklung*, 4. Auflage. Bern, Stuttgart, Paul Haupt Verlag
- Foss, N.J. (1994): Why transaction cost economics needs evolutionary economics. In: *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 68, 2nd trimestre, S. 7-26.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaja, A. (2008): The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. In: *International Journal of Management Reviews*. Volume 10, Issue 1. S. 1 – 23.
- Ghorbanhosseini, M. (2013): The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. In: *Tehnički vjesnik* 20, 6., S. 1019-1025.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (1993): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*, Bern.
- Gomez, P., & Zimmermann, T. (1993): *Unternehmensorganisation*.
- Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. In: *California Management Review*, Vol. 33, Nr. 3, S. 114 – 135.
- Gutenberg, E. (1951, 1955, 1968): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1 bis 3. Berlin.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. In: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, S. 67-80.
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution. In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nr. 4, S. 69 – 82.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. In: *American Sociological Review*, Vol. 49., April, S. 149-164.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- He, N. (2012): How to Maintain Sustainable Competitive Advantages: Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. In: *International Journal of Business Administration* Vol. 3, No. 5. S. 45 – 51.

- Heffernan, M.M., & Flood, P.C. (2000): An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. In: *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4. S. 128-136.
- Heilmann, P. (2007): High level competence: a tool for coping with organizational change. In: *Journal of European Industrial Training* Vol. 31 No. 9, S. 727-741.
- Herrmann, P. (2005): Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol 7., Issue 2., S. 111-130.
- Henderson, B.D. (1984): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, 2. Auflage, Frankfurt
- Hodgetts, R.M., Luthans, F., & Slocum, J.W.Jr. (1999): Strategy and HRM Initiatives for the 00's Environment. Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources. In: *Organizational Dynamics*, 28 (2): S. 7-20.
- Hodgson, G. M. (2011): Organizational evolution versus the cult of change. In: *Corporate Finance Review*, 16, 1, S. 5-10.
- Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999): Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. In: *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3., S. 417-456.
- Hunger, D., & Wheelen, T.L. (1998): *Strategic Management*. 6. Auflage. New York.
- Jovanovic B. (1982): Selection and the Evolution of Industry. In: *Econometrica*, Vol. 50, No. 3, S. 649 – 670.
- Kappelhoff, P. (2001): Warum ist die Soziologie noch keine Modellwissenschaft? S. 21.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2009): *Personalmanagement- Führung- Organisation*, 4. Auflage, Linde International.
- Kasper, H., & Mühlbacher, J. (2009): Strategiemodelle und neue Organisationsformen. In: Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement – Führung – Organisation*. 4. Auflage, Linde international. S. 267 – 308.
- Katzell, R.A., & Thompson, D.E. (1990): An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation and performance. In: *Human Performance*, 3(2), S. 63-85.
- Kaune, A. (2010): *Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen*. In: Kaune, A. (Hrsg.): *Change Management mit Organisationsentwicklung: Veränderungen erfolgreich durchsetzen* 2. neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, S. 11- 66.

- Knyphausen-Aufseß, D., & Meinhardt, Y. (2002): Revisting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In: T. Bieger, Bickhoff, N., Caspers, R., Knyphausen-Aufseß, D., & Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie (S. 63-89). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- KOF-Index (2016): http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2016/03/03/rankings_2016.pdf, abgerufen am 04.10.2016
- Kotler, P., & Singh, R. (1981): Marketing warfare in the 1980s. In: Journal of Business Strategy, Vol. 1, Nr. 3, S. 30-41.
- Kuss, A., Tomczak, T., & Reinecke, S. (2009): Marketingplanung, 6. Aufl. Wiesbaden.
- Lamarck, J.-B.P.A. d. M., Chevalier de (1809): Philosophie Zoologique, Paris.
- Lamarck, J.-B.P.A. d. M., Chevalier de (1990): Zoologische Philosophie: Teil 1, Leipzig.
- Learned, E.P., Christensen, R.C., Andrews, K.R., & Guth, W. (1965): Business policy. Text and cases, Homewood, IL.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1, S. 5-11.
- Lievegoed, B. (1974): Organisationen im Wandel, Bern.
- MacMillan, J. (1983): Preemptive Strategies. In: Journal of Business Strategy, Vol. 4, Nr. 2, S. 16 – 26.
- Maddox, N., Anthony, W.P., & Wheatley, W. Jr. (1987): Creative Strategic Planning Using Imagery. In: Long Range Planning, Vol. 20, No. 5, S. 118 – 124.
- Mankiw, N. G. (2003): Makroökonomik, 5., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 628.
- Mayr, E. (1984): Die Entwicklung der biologischen Gedankenwelt, Vielfalt, Evolution und Vererbung, übersetzt durch de Sousa Ferreira, K. Berlin et al.
- Mayr, E. (2003): Das ist Evolution, übersetzt durch Vogel, S., 3. Aufl, München.
- Mayrhofer, W. (2009): Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper, H. – Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Linde international. S. 96-130.
- McKelvey, B., & Aldrich, H. (1983): Populations, natural selection, and applied organizational science. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Nr. 1, S. 101-128.
- Menz, M., Schmid, T., Müller-Stewens, G., & Lechner, Ch. (2011): Strategische Initiativen und Programme Unternehmen gezielt transformieren. 1. Auflage, Gabler Verlag.
- Metcalf, J.S., & Boden, M. (1992): Evolutionary epistemology and the nature of technological strategy, in Coombs, R., Saviotti, P. and Walsh, V. (Eds.) In: Technical Change and Company Strategies, Academy Press, London, S. 49-71.

- Meyer, M. (2009): Strukturen und klassische Organisationsformen. In: Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Linde international. S. 215-266.
- Miles, I. (2012): Dynamic foresight evaluation. In: Foresight. Vol. 14, No. 1, S. 69-81.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: Management Science, 24, No. 9., S. 934-948.
- Mühlbacher, J. (2007): Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile. Linde Verlag. Wien.
- Müller, A.W. (2008): Strategic Foresight - Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen, Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). S. 412.
- Müller-Stewens, G., & Lechner C. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 784.
- Müller-Stewens, G., & Lechner C. (2011): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 692.
- Nag, R., Hambrick, D.C., & Chen, M.J. (2007): What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 9, S. 935-955.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science, Vol. 5, Nr. 1, S. 14 – 37.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013): A new model of strategic Thinking competency. In: Journal of Strategy and Management, Vol. 6, No. 3., S. 242 – 264.
- Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1982): The art of Japanese management. London.
- Pearce, J.A. II., & Robinson, R.B. (2000): Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 7th ed., Irwin McGraw-Hill International, New York. NY, S. 2 – 17, 44– 48, 192 – 214.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford.
- Pettigrew, A.M. (1985): The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries, Backwell Publishers, Oxford.
- Polowczyk, J. (2012): Strategic management at the beginning of the XXI century: the impact of crisis turbulences. In: Poznan University of Economics Review, Vol. 12. No. 3. S. 81 – 98.
- Popper, R. (2008): How are foresight methods selected? In: Foresight, Vol. 10, No. 6, S. 62-89.

- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1998): *Competitive Strategy*.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 68(3): S. 79 –91.
- Pringle, I., Young, D., & Chambers, Ch. (2006): Change Leadership: Why General Managers need a new type of competence. In: *Accountancy Ireland*; Feb 2006; 38, 1; ABI/INFORM Global, S. 72-73.
- Rieckmann, H. (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*.
- Rodrigues, C. (2001): *International Management, a Cultural Approach*, 2. Aufl. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., & Edvinsson, L. (1997): *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*. London.
- Rothaermel, F.T. (2013) *Strategic Management, Concepts & Cases*. McGraw-Hill Irwin.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (1994): Fundamental issues in strategy. In Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (Hrsg.): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Boston.
- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Saviotti, P., & Metcalfe, J.S. (1991): Present development and trends in evolutionary economics, in Saviotti, P., & Metcalfe, J.S. (Eds.): *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change*, Harwood Academic Publishers, Karger, S. 1-29.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York, Harper & Row.
- Silberberger, H. (2003): *Strategie im Nebel der Ungewissheit*. Springer Berlin Heidelberg.
- Simon, H.A. (1947): *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Singer, A.E. (1997): Game theory and the evolution of strategic thinking. In: *Human Systems Management*, Vol. 16, No. 1. S. 63 – 75.
- Slaughter, R.A. (2002): *Developing and Applying Strategic Foresight*. In: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf Download am 02.11.2014.
- Soparnot R. (2011): The concept of organizational change capacity. In: *Journal of Organizational Change Management* Vol. 24 No. 5, S. 640 – 661.

- http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demo_graphische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027308.html, abgerufen am 03.10.2016
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Auflage. Wiesbaden.
- Sveiby, K.E. (2001): Knowledge-based theory of the firm. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 4, S. 344 – 358.
- Schäffer, J. (2002): Die Optimierung von Intra-Gruppen-Geschäften bei der Deutschen Shell GmbH aus Sicht des Veränderungsmanagements. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Hochschule Harz, Wernigerode
- Schawel, C., & Billing, F. (2012): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC – Analyse bis Zielvereinbarung. 4., überarbeitete Auflage. Springer Gabler.
- Schmid, T., Müller-Stewens, G., & Lechner, Ch. (2009): Strategische Initiativen als Instrument des Corporate Managements. In: ZFO, 02/ 2009 (78. Jg.), S. 80-87., <http://projectpac.ch/pp-wAssets/docs/Strategische-Initiativen-als-Instrument-des-Corporate-Managements.pdf>, abgerufen am 21.01.2017.
- Schmid, T. (2011): Strategische Initiativen und Programme als strategischen Prozess managen. In: Menz, M., Schmid, T., Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (Eds.): Strategische Initiativen und Programme Unternehmen gezielt transformieren. Gabler Verlag. S. 49 – 70.
- Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung 53, Jg. Heft 6, S. 387 – 407.
- Schweizer, L. (2005): Concept and evolution of business models. In Journal of General Management, Vol. 31 Issue 2, S. 37 – 56.
- Székely, Cs. (2012): Development of Strategic Thinking. In: Illés, Cs. B. (Hrsg.): SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions. S. 433. Czesochowa: Czesochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, S. 13 – 25.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1958): How to choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review, Vol 36., S. 95-101.
- Thompson, A. T., & Strickland, A.J. (1992): Strategy formulation and implementation, 5. Aufl., Homewood.
- Taylor, F.W. (1947): Scientific Management. New York: Harper.
- Valle, S.A.M. (2002): The phenomenon of organizational evolution: a model for analysis. In: Leadership & Organization Development Journal, 23/4. S. 215 – 227.

- Van der Laan, L. (2010): Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders, University of Southern Queensland, Toowoomba
- Van der Laan, L., & Erwee, R. (2012): Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence? In: Foresight, Vol. 14, No. 5, S. 374 – 386.
- Voros, J. (2003): A generic foresight process framework. In: Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Vol. 5, No. 3, S. 10 – 21.
- Wagner, A-S. (2014): Das Modell moderner Organisationsentwicklung: Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile, Springer Gabler, S. 319.
- Wantke, P. (2011): Organisationsentwicklung aus dem Blickwinkel ganzheitlich nachhaltigen Handelns – Eine konzeptionelle Erweiterung des MOEW-Modells. Unveröffentlichte Bachelor-Arbeit der Hochschule Harz, Wernigerode
- Wendt, S. (2013): Strategisches Portfoliomanagement in dynamischen Technologiemarkten, Gabler Verlag, S. 328.
- Winter, S.G. (1990): Survival, selection and inheritance in evolutionary theories of organisation. In: Sing, J.V. (Hrsg.): Organizational Evolution, New Directions, Sage, Newbury Park, CA, S. 269-297.
- Winter, S.G. (1991): On coase, competence and the corporation, In: Williamson, O.E., & Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature of the Firm, Origins, Evolution and Development. Oxford University Press, New York, NY, S. 179-195.

ANLAGE

Anlage A.:
Sehr geehrte Damen und Herren!

ich wende mich an Sie mit der Bitte, mir einige Fragen zu beantworten, damit ich meine Dissertation betreffend die Themen Entwicklung und Strategien fertigstellen kann.

Es ist mir ein Anliegen, Ihre Erfahrungen bzw. Erwartungen bzgl. Strategien mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden zu untersuchen. Dabei möchte ich den strategischen Entwicklungsgrad der untersuchten Länder (Österreich und Ungarn) bestimmen bzw. mögliche Zusammenhänge sowie Differenzen aufdecken.

Mittels folgendem Fragebogen möchte ich – mit Ihrer Erlaubnis – Informationen über die unternehmerische Planung vonseiten der Arbeitnehmer und Manager erheben.

Das Ausfüllen des Fragebogens ist **freiwillig** und **anonym**, es werden keine Daten zur Ihrer Identifikation verwendet. Bitte beachten Sie, dass das Ausfüllen ungefähr 20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen wird.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den Link auch an weitere Kollegen bzw. fachliche Kontakte weiterleiten würden, dies würde für die Untersuchung eine größere bzw. verlässlichere Datenbasis bedeuten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Balázs Soós

PhD Student

István Széchenyi Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Westungarische Universität – Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Sopron

Genderhinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung hinsichtlich der Formulierungen verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Fragekategorie DM

Staatsangehörigkeit:

- ☐ Ungarisch
- ☐ Österreichisch
- ☐ Sonstige: _____

Bundesland: _____

Geschlecht:

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich

Geburtsjahr: _____

Ausbildung:

- ☐ Fachmittelschule
- ☐ Mittelschule + Abitur
- ☐ Gymnasium
- ☐ Bachelorstudium BA, BSc, Grundausbildung im Hochschulwesen, Fachhochschule
- ☐ Masterstudium MA, MSc, Magister
- ☐ Fachausbildung
- ☐ PhD, Doktorat, DLA
- ☐ Höhere Berufsbildung
- ☐ Erwachsenenbildung

Wirtschaftszweig des Unternehmens:

Die angegebenen Kategorien wurden auf Basis der von Eurostat verwendeten Rev. 2 (NACE Rev. 2) zusammengestellt.

- ☐ Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- ☐ Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- ☐ Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- ☐ Energieversorgung
- ☐ Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- ☐ Baugewerbe/Bau
- ☐ Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- ☐ Verkehr und Lagerei

- Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Private Haushalte mit Hauspersonal, Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Unternehmensgröße:

- weniger als 10 Beschäftigte
- 10 - 49 Beschäftigte
- 50 - 249 Beschäftigte
- 250 oder mehr Beschäftigte

Eigentumsverhältnisse des Unternehmens (der Organisation):

- ☐ 100% inländisches Eigentum
- ☐ 100% ausländisches Eigentum
- ☐ Überwiegend inländisches Eigentum
- ☐ Überwiegend ausländisches Eigentum
- ☐ 50%-50% inländisches und ausländisches Eigentum
- ☐ Eventueller staatlicher Eigentumsanteil in Prozent _____

Standort des Unternehmens:

- Ungarn
- Österreich
- Sonstiges: _____

Ihre Position:

- ☐ Zeitweilige Tätigkeit (wie z. B. Studentenjob, Consulting)
- ☐ Praktikant/ Trainee
- ☐ Tätigkeit auf operativem Niveau
- ☐ Unteres Management
- ☐ Mittleres Management
- ☐ Top-Management

Ihre Beschäftigungsart:

- ☐ Vollzeit
- ☐ Teilzeit

Ihre Erfahrung:

- ☐ Keine
- ☐ Weniger als 3 Monate
- ☐ 3-5 Monate
- ☐ 6-12 Monate
- ☐ 13-24 Monate
- ☐ 25-36 Monate
- ☐ Mehr als 36 Monate
- ☐ Mehr als 5 Jahre
- ☐ Mehr als 7 Jahre
- ☐ Mehr als 10 Jahre
- ☐ Mehr als 20 Jahre

Ihr Aufgabengebiet:

Mehrfachauswahl möglich!

- ☐ Einkauf / Logistik
- ☐ Produktion
- ☐ Sales / Verkauf
- ☐ Qualitätsmanagement
- ☐ Forschung & Entwicklung
- ☐ Projektmanagement
- ☐ Marketing / Kommunikation / PR
- ☐ IT

- ☐ Personalwesen
- ☐ Rechnungswesen
- ☐ Finanzwesen
- ☐ Organisation
- ☐ Führung
- ☐ Assistenz, administrative Tätigkeiten
- ☐ Sonstiges: _____

Organisationsprofil und Kompetenzen (Fragekategorie OPK)

Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken, welches der folgenden Begriffspaare beschreibt Ihr Unternehmen am besten?

Allgemeines Organisationsprofil

Strukturen verändern sich selten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Strukturen verändern sich oft
Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Entscheidungen kommen von den oberen Ebenen, in den unteren Ebenen ist wenig Autonomie vorhanden. (Autokratisch)
Personenorientierung, Beziehungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Aufgabenorientierung
Identitätsentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Anpassung an die Umwelt
Flache Hierarchie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hierarchisch organisiert
Dezentralisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Zentralisation
Werte, Normen, Symbole	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Formalisierung, Regeln, Prozeduren

Wie wichtig schätzen Sie folgende Faktoren bzgl. Erreichen von Unternehmenserfolg ein?

Kompetenzen und Unternehmenserfolg

	Nicht wichtig $\leftrightarrow$ Sehr Wichtig				
Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	☐	☐	☐	☐	☐
Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	☐	☐	☐	☐	☐
Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	☐	☐	☐	☐	☐

Führung (Fragekategorie FH)

Bitte beurteilen Sie, wie in der Regel die Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen geschieht.

- ☐ Die Führungskraft trifft eine Entscheidung und teilt diese den Mitarbeitern mit.
- ☐ Die Führungskraft lässt die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mitwirken.
- ☐ Die Führungskraft trifft die Entscheidung mit den Mitarbeitern gemeinsam.
- ☐ Die Mitarbeiter können die Entscheidung innerhalb eines vordefinierten Rahmens treffen.

Voraussicht (Fragekategorie VR)

Welche Ereignisse beeinflussen nach Ihrer Meinung die Strategieentwicklung am meisten?

	Schwacher Einfluss 1	2	Durchschnittlicher Einfluss 3	4	Starker Einfluss 5
Vergangene Ereignisse	☐	☐	☐	☐	☐
Aktuelle Ereignisse	☐	☐	☐	☐	☐
Künftige Ereignisse	☐	☐	☐	☐	☐

Welche Bedeutung messen Sie folgenden Begriffen in der Strategieentwicklung bei?

Die Bedeutungen der Begriffe können sich gegebenenfalls überlappen.

	Nicht wichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5
Trendanalyse	☐	☐	☐	☐	☐
Prognosen	☐	☐	☐	☐	☐
Zukunftsforschung	☐	☐	☐	☐	☐
Szenarioanalyse	☐	☐	☐	☐	☐
Voraussicht	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte wählen Sie, welche Behauptung auf Ihr Unternehmen am meisten zutrifft!

Unternehmerische Voraussicht

	Ja	Nein	Ich kann es nicht beurteilen
Das Unternehmen verfügt über Mitarbeiter, die das Geschehen am Markt beobachten.	☐	☐	☐
Wenn sich die Nachfrage für unsere Produkte ändert, sind wir auf diese Änderungen rechtzeitig vorbereitet.	☐	☐	☐
Das Unternehmen kann schnell auf solche Veränderungen reagieren.	☐	☐	☐
Ich werde öfters gebeten zu berichten, wie unser Produkt sich am Markt behauptet.	☐	☐	☐
Ich muss öfters an fachlichen Foren teilnehmen, um mich weiterzubilden.	☐	☐	☐
Es werden überwiegend lediglich die Ansichten von Führungskräften in Bezug auf Markttrends geachtet.	☐	☐	☐
Unser Unternehmen beauftragt öfters Berater, die unser Angebot weiterentwickeln sollen.	☐	☐	☐

Unser Unternehmen plant mehrere Szenarien, wie wir in Bezug auf unser Angebot am Markt dastehen sollen.	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Organisationsentwicklung (Fragekategorie OE)

Bitte wählen Sie, wie zutreffend die folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Tätigkeit sind!

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
In die Planung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen werde ich aktiv einbezogen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich wirke mit bei der Diagnose des aktuellen Zustandes der Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich helfe, grundlegende Annahmen über Entwicklungsmaßnahmen zu formulieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich helfe mit, auf Basis des Bedarfes mögliche Maßnahmen zu planen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich helfe mit bei der Umsetzung dieser Maßnahmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Entscheidung der Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt demokratisch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen beauftragt einige Mitarbeiter, die helfen, die	☐	☐	☐	☐	☐	☐

umzusetzenden Maßnahmen an andere Mitarbeiter zu kommunizieren und diese für sich zu gewinnen.						
Ich bin aktiv in den Informationsfluss mit eingebunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte wählen Sie, wie zutreffend die folgenden Aussagen in Bezug auf die Tätigkeit Ihres Unternehmens (Ihrer Organisation) sind!

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
Potenzielle Bedenken gegen eine Umsetzung werden vom Unternehmen ernst genommen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Notwendigkeit der Umsetzung ist fachlich immer gut begründet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Notwendigkeit der Umsetzung ist emotional immer gut begründet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eventuelle Workshops / Besprechungen klären offene Fragen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen arbeitet öfters mit Partnern zusammen, die einem anderen Kulturkreis angehören.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Interkulturelle Zusammenarbeit kennzeichnet den Alltag des Unternehmens.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen kann meine Einstellung gegenüber Veränderungen gut formen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen kann mir meine Ängste bezüglich Veränderungen nehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen kann mich leicht für Veränderungen gewinnen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Im Unternehmen gibt es kaum Konfliktsituationen, die nicht gelöst werden können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte wählen Sie, wie zutreffend die folgenden Aussagen in Bezug auf die Tätigkeit Ihrer Kollegen sind!

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
In Veränderungsprojekten sind immer wieder Mitarbeiter zu finden, die sich aus Sicht der Projektleitung unlogisch verhalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hinsichtlich der Produktivität setzt sich unser Team realistische Ziele.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Die Erfüllung dieser Ziele wird laufend von unserem Kollegen kontrolliert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es kommt öfters vor, dass wir unsere Erwartungen bzgl. der Zielerfüllung modifizieren müssen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In meinem Team ist die Stimmung gut.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitglieder meines Teams ergänzen sich bei der Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeder leistet seinen Beitrag zur Erfüllung der Teamziele.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde, im Alltagsgeschehen darf der gesunde Menschenverstand nicht unterschätzt werden, er spielt immer noch eine wesentliche Rolle in der Sicherung des Unternehmenserfolges.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Strategie (Fragekategorie ST)

Kennen Sie die aktuelle Strategie Ihres Unternehmens?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Ist der Prozess der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen eindeutig deklariert?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

In welchen Zeitabständen werden Strategien in Ihrem Unternehmen neu formuliert?

- ☐ Kann ich nicht beurteilen
- ☐ jährlich
- ☐ 2-jährlich
- ☐ 3-jährlich

- ☐ 4-jährlich
- ☐ 5-jährlich
- ☐ 6-jährlich
- ☐ 7-jährlich
- ☐ 8-jährlich
- ☐ 9-jährlich
- ☐ 10-jährlich
- ☐ mehr als 10-jährlich

Was meinen Sie, um welchen Typ von Strategie es sich derzeit handelt?

Mehrfachauswahl möglich!

- ☐ Rückzugsstrategie
- ☐ Verteidigungsstrategie
- ☐ Stabilisierungsstrategie
- ☐ Wachstumsstrategie
- ☐ Es wurde keine Strategie definiert.
- ☐ Fokussierung
- ☐ Kostenführung
- ☐ Differenzierung
- ☐ Sonstige: _____

Bitte bewerten Sie die aktuelle Strategie Ihres Unternehmens!

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
Die Strategie ist geeignet, um die Unternehmensziele zu erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Strategie ist geeignet, um meine persönlichen Ziele zu erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Die Strategie ist verständlich, gut kommuniziert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Strategie ändert sich zu häufig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Strategie ist zu unflexibel.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wie werden Strategien Ihrer Meinung nach bei Ihrem Unternehmen formuliert?

- ☐ Reaktiv, etwas stößt also den Bedarf einer Neuformulierung an.
- ☐ Proaktiv, Strategien werden vorausschauend formuliert.
- ☐ In gewissen Zeitabständen regelmäßig (Zyklisch).
- ☐ Sonstiges: _____

Die folgenden Fragen zielen darauf ab, ein Bild von Strategieprozessen möglichst übersichtlich darzustellen.

Bitte beurteilen Sie, welche Aussage Ihrer Meinung nach jeweils am meisten zutrifft!

In der Alltagspraxis habe ich das Gefühl, dass die Strategie meines Unternehmens auf der Basis gewisser enger, organisationaler Regeln entwickelt wird.	☐	☐	☐	☐	☐	In der Alltagspraxis habe ich das Gefühl, dass die Strategie meines Unternehmens ad hoc entwickelt wird.
Die Strategie wird von der Unternehmensleitung vorgegeben, ohne die unteren Ebenen mit einzubinden.	☐	☐	☐	☐	☐	Die Strategie wird aus den Herausforderungen der operativen Ebene in die Unternehmensleitung abgeleitet.
Nur wenige Führungskräfte definieren Strategien.	☐	☐	☐	☐	☐	Es werden viele Manager / Mitarbeiter in die Strategieentwicklung einbezogen.
Die Beteiligten sind eine homogene Gruppe mit	☐	☐	☐	☐	☐	Die Beteiligten sind bezüglich Ausbildung,

wenig auseinandergehenden Meinungen.						Ideen oder Einstellungen sehr unterschiedlich. (Es gibt viele unterschiedliche Ansichten.)
Strategien werden sehr schnell entwickelt.	☐	☐	☐	☐	☐	Strategien werden sehr langsam entwickelt.
Es findet in gewissen Zeitabständen eine neue Strategieentwicklung statt.	☐	☐	☐	☐	☐	Strategien werden erst dann neu betrachtet, wenn etwas Außergewöhnliches passiert.
Die Strategie zu entwickeln ist mit geringen Kosten verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	Die Strategie zu entwickeln, ist mit erheblichen Kosten verbunden.
Es werden wenige Methoden zur Entwicklung der Strategie angewendet.	☐	☐	☐	☐	☐	Es werden mehrere Methoden zur Entwicklung der Strategie angewendet.
Bei der Strategieentwicklung wird sehr analytisch vorgegangen.	☐	☐	☐	☐	☐	Bei der Strategieentwicklung wird sehr intuitiv vorgegangen.
Es herrscht in der Regel enger Konsens in der Entscheidungsfindung betreffend der Strategie.	☐	☐	☐	☐	☐	Es herrscht ein breiter Konsens in der Entscheidungsfindung betreffend der Strategie.
Entscheidungen kommen von oben.	☐	☐	☐	☐	☐	Entscheidungen werden demokratisch getroffen.

Marktstrategie

Bitte beurteilen Sie, welche Aussage Ihrer Meinung nach jeweils am meisten zutrifft!

Das Unternehmen ist stets bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten.	☐	☐	☐	☐	☐	Das Unternehmen ist bestrebt, sich neu zu positionieren.
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

Für unsere Kunden sind Eigenschaften unserer Produkte wie Qualität bzw. Exklusivität am wichtigsten.	☐	☐	☐	☐	☐	Für unsere Kunden ist ein niedriger Preis am wichtigsten.
Das Unternehmen ist stets bestrebt unsere Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren.	☐	☐	☐	☐	☐	Das Unternehmen behält die Preise bei und setzt auf die altbewährte Kommunikation.

Bitte wählen Sie, welche Behauptung am meisten zutrifft!

In Bezug auf das Unternehmen meine ich, dass

- ☐ das Unternehmen in neue Märkte eintreten will.
- ☐ das Unternehmen sich konstant auf seine bestehenden Märkte konzentriert.
- ☐ das Unternehmen einige seiner Märkte abbauen will.

Bitte wählen Sie, welche Behauptung am meisten zutrifft!

Produktstrategie

In Bezug auf das Unternehmen meine ich, dass

- ☐ das Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen will.
- ☐ das Unternehmen sein derzeitiges Produktangebot beibehalten will.
- ☐ das Unternehmen einige seiner Produkte vom Markt nehmen will.

Bitte wählen Sie, welche Behauptung jeweils am meisten zutrifft!

Wettbewerbsstrategie

Das Unternehmen bietet einzigartige Produkte an.	☐	☐	☐	☐	☐	Das Unternehmen bietet günstige Produkte an.
Das Unternehmen produziert für die ganze Branche.	☐	☐	☐	☐	☐	Das Unternehmen produziert nur für ganz bestimmte Segmente einer Branche.

Das Unternehmen ist bestrebt, seine Marktanteile zu erhöhen.	☐	☐	☐	☐	☐	Das Unternehmen ist bestrebt, seine Marktanteile beizubehalten.
Unser Unternehmen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Branche.	☐	☐	☐	☐	☐	Unser Unternehmen folgt lediglich den Regeln der Branche.

Grundlegende Charakteristika

Fragekategorie EV1

Was meinen Sie, wie entwickelt Ihr Unternehmen ist?

- ☐ 1 - Wenig entwickelt
- ☐ 2
- ☐ 3 - Durchschnittlich entwickelt
- ☐ 4
- ☐ 5 - Hoch entwickelt
- ☐ kann ich nicht beurteilen

Fragekategorie EV2

Bitte beurteilen Sie, wie sehr die folgenden Behauptungen auf Ihr Unternehmen zutreffen!

Geschäftsmodelle und Innovation

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
Die Strukturen, Prozesse und Systeme des Unternehmens lassen sich flexibel und relativ rasch verändern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Unternehmensinitiativen werden schnell beschlossen.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen arbeitet mit Universitäten, Forschungs- und Beratungsinstituten zusammen zwecks Entwicklung eines innovativen Produktangebotes.	O	O	O	O	O	O
Bei Innovationen konzentriert sich das Unternehmen nicht allein auf Produkte, sondern auch auf neue Wege in der Gestaltung des Geschäftsmodells.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen arbeitet zwecks Schaffung eines nachhaltigen Kundennutzens mit anderen Unternehmen zusammen.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen hat ein großes internationales Netzwerk der Zusammenarbeit und des Vertriebes aufgebaut, um seine Effizienz zu steigern.	O	O	O	O	O	O

Bitte beurteilen Sie, wie sehr die folgenden Behauptungen auf Ihr Unternehmen zutreffen!

Veränderungen und gesellschaftliches Engagement

	Das trifft gar nicht zu				Das trifft voll zu	Das kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	5	
Das Unternehmen beschreitet neue Wege, die Wettbewerber nur schwer imitieren können.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen erschließt neue Märkte, um wachsen zu können, und ist bestrebt, auf diesen neuen Märkten nachhaltig seinen Profit zu maximieren.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen geht mit Ressourcen verantwortungsbewusst um.	O	O	O	O	O	O
Das Unternehmen engagiert sich an seinem Standort und trägt zur Entwicklung der Ortschaft (Region, Stadt, Dorf) aktiv bei.	O	O	O	O	O	O

Philosophie (Fragekategorie PH)

Bitte beurteilen Sie, was die Philosophie der Unternehmensleitung auszeichnet?

	Nicht wichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5
Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	☐	☐	☐	☐	☐
Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	☐	☐	☐	☐	☐
Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	☐	☐	☐	☐	☐
Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	☐	☐	☐	☐	☐
Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderungsfähigkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Rolle des Staates	☐	☐	☐	☐	☐
Rolle von Wirtschaftsverbänden	☐	☐	☐	☐	☐
Rolle des länderübergreifenden Handels	☐	☐	☐	☐	☐
Innovation	☐	☐	☐	☐	☐

Danke für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich in dieser Form herzlich für Ihre Mithilfe bedanken!

Anlage B.:

Tabelle 17: Fragestellungen zur Erhebung der Dimensionen von Strategieprozessen

Dimensionen		Optionen	Skala	Fragestellung	Skala	Fragestellung
Ort	1	Kontext	Rigide	In der Alltagspraxis empfinde ich, dass die Strategie meines Unternehmens auf Basis gewisser enger Spielregeln entwickelt wird.	Offen	In der Alltagspraxis empfinde ich, dass die Strategie meines Unternehmens völlig frei entwickelt wird.
	2	Richtung	Top-Down	Die Strategie wird von der Unternehmensleitung vorgegeben, ohne die unteren Ebenen mit einzubinden.	Bottom-up	Die Strategie wächst aus der operativen Herausforderung von unten bis hin zur Unternehmensleitung.
Beteiligte	3	Beteiligungsgrad	Eng	Nur wenige Führungskräfte definieren Strategien.	Breit gestreut	Es werden viele Beteiligte in die Strategieentwicklung einbezogen.
	4	Diversität	Gering	Die Beteiligten sind eine homogene Gruppe, mit wenig auseinandergehenden Meinungen.	Hoch	Die Beteiligten sind bezüglich Ausbildung, Ideen oder Einstellungen sehr unterschiedlich, es gibt viele unterschiedliche Ansichten.
Timing	5	Geschwindigkeit	Rasch	Strategien werden meiner Ansicht nach sehr schnell entwickelt.	Langsam	Strategien werden meiner Ansicht nach sehr langsam entwickelt.

	6	Auslöser	Kalenderorientiert	Es findet in gewissen Zeitabständen eine neue Strategieentwicklung statt.	Ereignisorientiert	Strategien werden erst dann neu betrachtet, wenn etwas Außergewöhnliches passiert.
Ressourcen	7	Mitteinsatz	Gering	Eine Strategie zu entwickeln ist meiner Meinung nach mit wenig Kosten verbunden.	Hoch	Eine Strategie zu entwickeln ist meiner Meinung nach mit erheblichen Kosten verbunden.
	8	Methoden	Wenige	Es werden wenige Methoden zur Entwicklung der Strategie angewendet	Viele	Es werden viele Methoden zur Entwicklung der Strategie angewendet
Praktiken	9	Arbeitsweise	Analytisch	Meiner Ansicht nach geht man bei der Strategieentwicklung sehr analytisch vor.	Intuitiv	Meiner Ansicht nach geht man bei der Strategieentwicklung sehr intuitiv vor.
	10	Konsens	Niedrig	Es herrscht in der Regel wenig Konsens bei der Strategieentwicklung.	Hoch	Es herrscht in der Regel viel Konsens bei der Strategieentwicklung.
	11	Entscheidungsform	Patriarchalisch	Entscheidungen kommen von oben.	Demokratisch	Entscheidungen werden demokratisch getroffen.
	12	Transparenz	Gering	Die Entwicklung der Unternehmensstrategie ist für mich vollkommen transparent.	Hoch	Die Entwicklung der Unternehmensstrategie ist für mich nicht transparent.

Quelle: aufbauend an Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 61.

Tabelle 18: Fragestellungen zur Erhebung der Positionierung der strategischen Geschäftsfelder

Strategie		Optionen	Skala	Skala
Markt- strategie	1	Variation	Alt	Neu
	2	Substanz	Präferenzen	Kosten
	3	Feld	Rückzug	Diversifikation
	4	Stil	Alt	Neu
Wettbewerbs- strategie	5	Schwerpunkt	Differenzierung	Kostenführerschaft
	6	Ort/Umfang	Branchenweit	Segmentspezifisch
	7	Taktik	Defensiv	Offensiv
	8	Regeln	Anpassen	Verändern

Quelle: Müller-Stewens & Lechner¹², 2011, S. 270.

¹² Zusammengefasst auf Basis: Porter 1985; Thompson & Strickland, 1992; Steinmann & Schreyögg 2005; Hunger & Wheelen, 1998 und Kuss et al., 2009.

Fragestellungen für die ergänzende qualitative Erhebung

Sehr geehrte Damen/Herren!

Ich heiße Balázs Soos und absolviere derzeit ein PhD Studium an der Universität Sopron. Im Rahmen meiner universitären Forschungsarbeit möchte ich mich an Sie wenden, um auf einige Fragestellungen, mögliche Antworten zu finden.

Ich untersuche im Rahmen meines Studiums derzeit die Entwicklungstendenzen von mitteleuropäischen Unternehmen und möchte mit praxisnahen Führungskräften und Experten Interviews führen und auf gewisse Fragen Antworten finden. Meine Fragen beschränken sich nicht auf ein bestimmtes Unternehmen, ich möchte lediglich von Experten und Führungskräften erheben, was sie über Entwicklungstendenzen im Allgemeinen betreffend alle Unternehmen in Österreich denken.

Das Interview bzw. Antworten von Experten/ Führungskräften, die in meiner zu publizierenden Dissertation so Platz finden würden, ist vollkommen anonym, freiwillig und ist für alle Parteien ohne jegliche Verpflichtungen.

Falls Sie Zeit bzw. Lust hätten teilzunehmen oder mir Ihren Input mitschicken würden, würde ich mich sehr freuen!

Vielen Dank!

Mit freundlichen Grüßen,

Balázs Soós

PhD Student

István Széchenyi Doktoratsschule

der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Universität Sopron

Befragte aus Österreich:

1. Was meinen Sie, entwickeln sich die Unternehmen in Österreich stärker aufgrund der **externen Umstände oder ist die Strategie der treibende** Faktor?
2. Heutzutage wird alles als Strategie bezeichnet, sodass die Bedeutung des Begriffes etwas verwässert wurde, **was verstehen Sie unter Strategie?**
3. Welche **Rolle** spielen **Staat, Wirtschaftsverbände und länderübergreifender Handel** in der Entwicklung von Unternehmen in Österreich?
4. Was meinen Sie, stehen in Österreich die **Konzentration auf Exklusivität/Qualität** der Produkte im starken Zusammenhang mit einer **Marktausbaustrategie?**
5. In diesem Zusammenhang: **Haben Führungskräfte** in Österreich heutzutage **genügend Zeit** fürs **Kommunizieren** oder für **Networking?**

Auf Basis meiner Untersuchung zeigt sich, dass in Unternehmen mit Standort Österreich mehr ein Organisationsbild in Richtung **Identitätsentwicklung, Personenorientierung, flache Hierarchien, Dezentralisierung mit häufigeren Strukturänderungen** als im Vergleich zu Ungarn vorherrscht.

6. Ist dieses Bild Ihrer Ansicht nach zutreffend?
7. OPTIONAL: Kann andererseits aufgrund der **Identitätsentwicklung die Häufigkeit von Organisationsänderungen** reduziert werden?

Befragte aus Ungarn:

1. Was meinen Sie, entwickeln sich die Unternehmen in Ungarn stärker aufgrund der **externen Umstände** oder ist die **Strategie der treibende** Faktor?
2. Heutzutage wird alles als Strategie bezeichnet, sodass die Bedeutung des Begriffes etwas verwässert wurde, **was verstehen Sie unter Strategie?**
3. Für Ungarn ist es charakteristisch, dass zwischen den **internen Ressourcen von Unternehmen und der Branchenentwicklung** bzw. zwischen der **strategischen Analyse und der Langfristplanung** ein starker Zusammenhang erkennbar ist. Ist dieses Bild Ihrer Ansicht nach zutreffend?
4. Hinsichtlich der Wettbewerbsstrategie ist es vorstellbar, dass entwickelte Unternehmen sich mehr auf **einzigartige Produkte, auf die ganze Branche, auf die Erhöhung ihrer Marktanteile** oder auf **Formen der Branchenregel** konzentrieren. Was denken Sie darüber?
5. Welche Rolle spielen **Kompetenzen** (z.B. Fähigkeiten, Fachwissen, spezielle Ressourcen etc.) in der Erreichung des **Unternehmenserfolges**?

Auf Basis meiner Untersuchung zeigt sich, dass in Unternehmen mit Standort Ungarn mehr ein Organisationsbild in Richtung **Aufgabenorientierung, Anpassung an Umweltbedingungen, hierarchischer Organisation, Zentralisierung und stabileren Strukturen** als im Vergleich zu österreichischen Standorten vorherrscht.

6. Ist dieses Bild Ihrer Ansicht nach zutreffend?

Anlage C.:

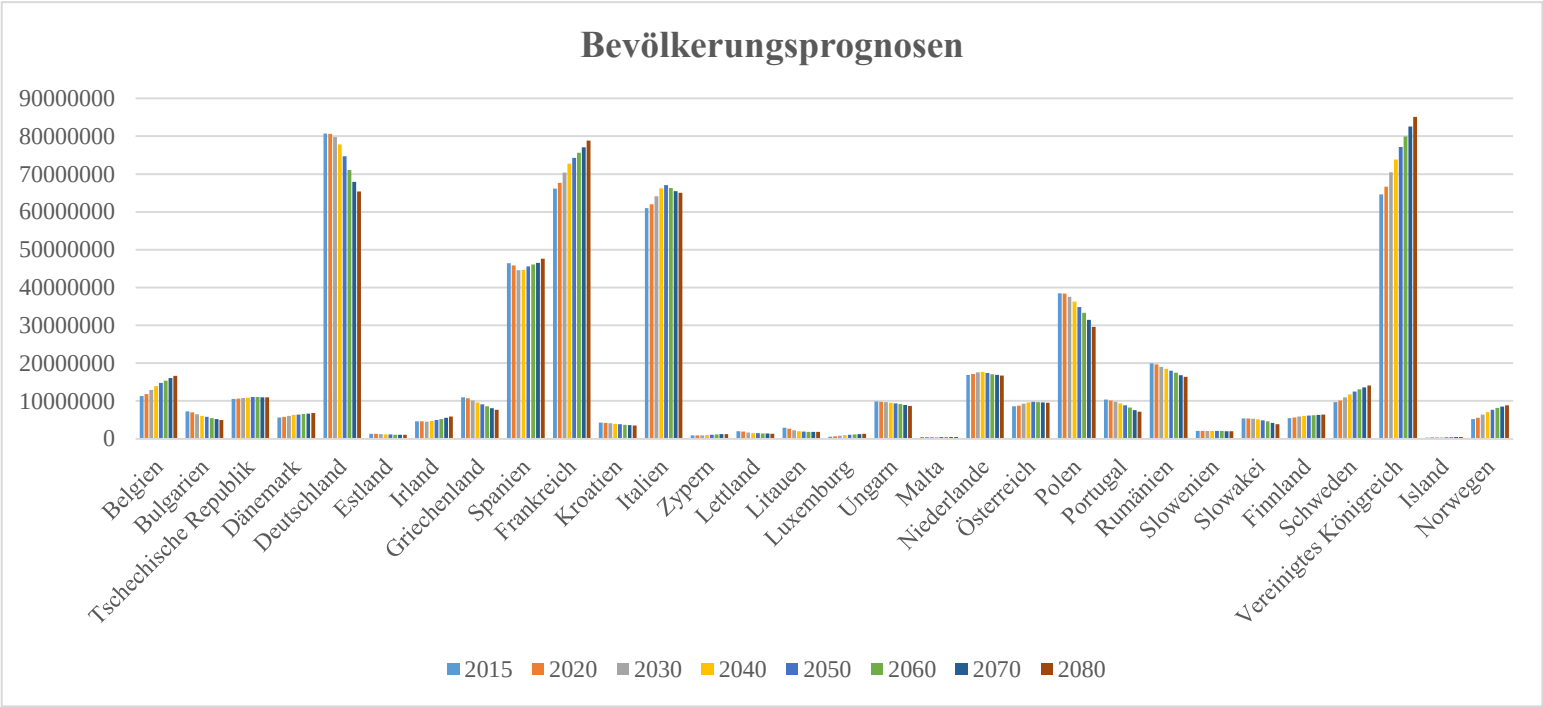


Abbildung 41: Bevölkerungsprognosen
Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

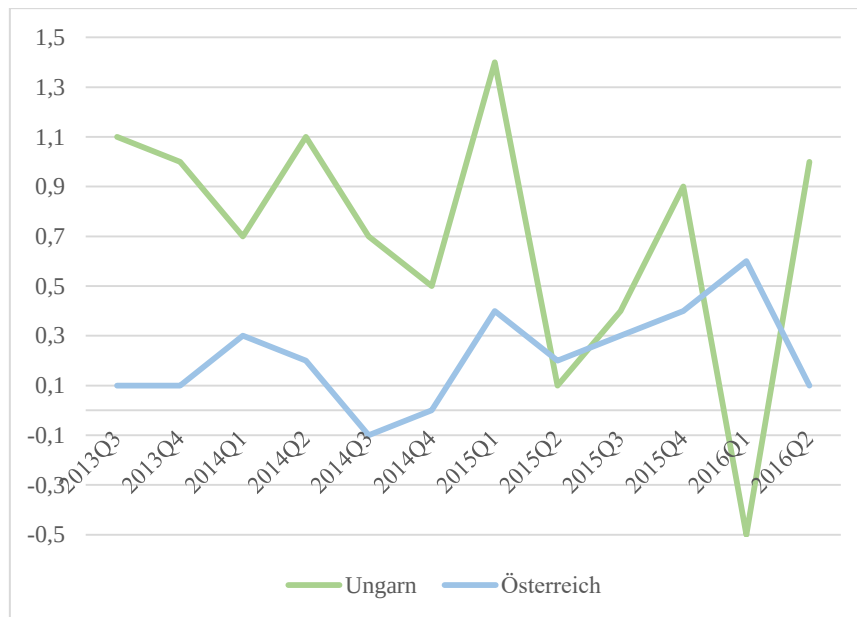


Abbildung 42: Bruttoinlandsprodukt, Veränderung in Prozent (Prozentveränderung q/q-1 (SCA))

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

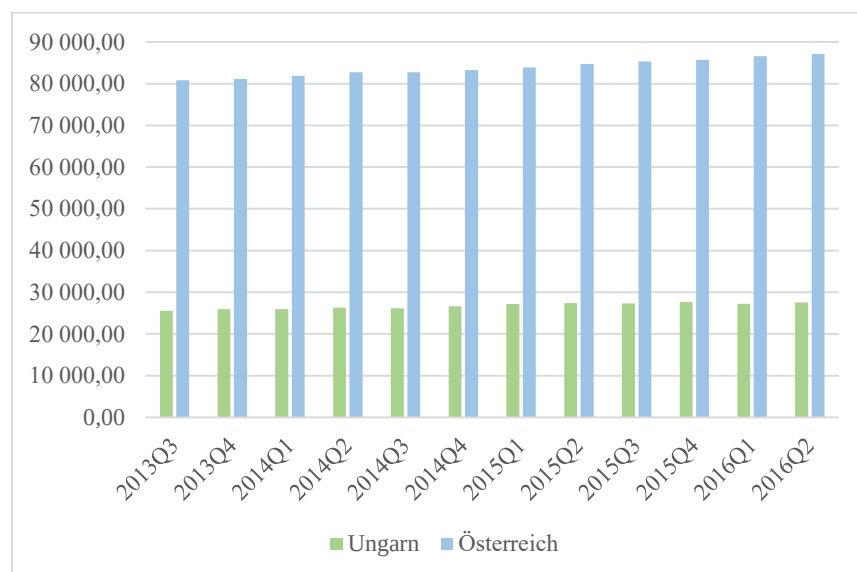


Abbildung 43: Bruttoinlandsprodukt, jeweilige Preise (Millionen EUR - Saison- und kalenderbereinigte Daten)¹³

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

¹³ Die angegebenen Daten wurden saisonbereinigt.

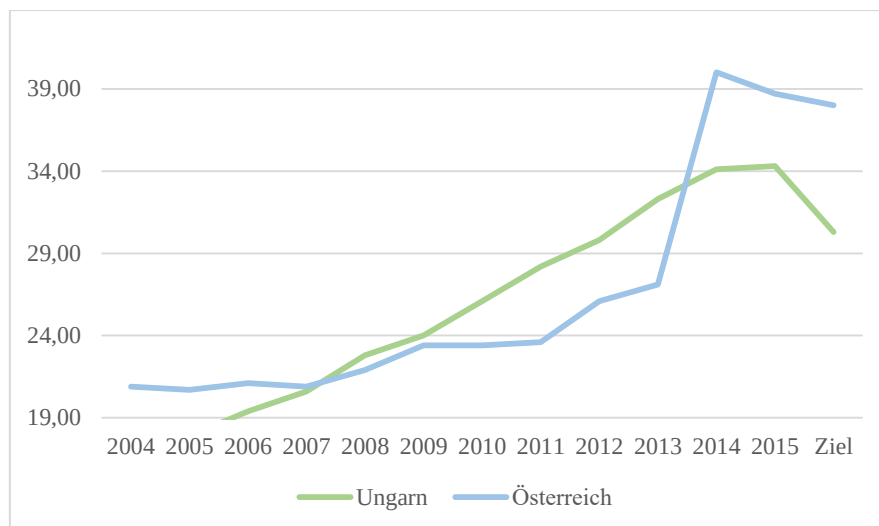


Abbildung 44: Bildungsabschluss im Tertiärbereich der Altersgruppe der 30-34-Jährigen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

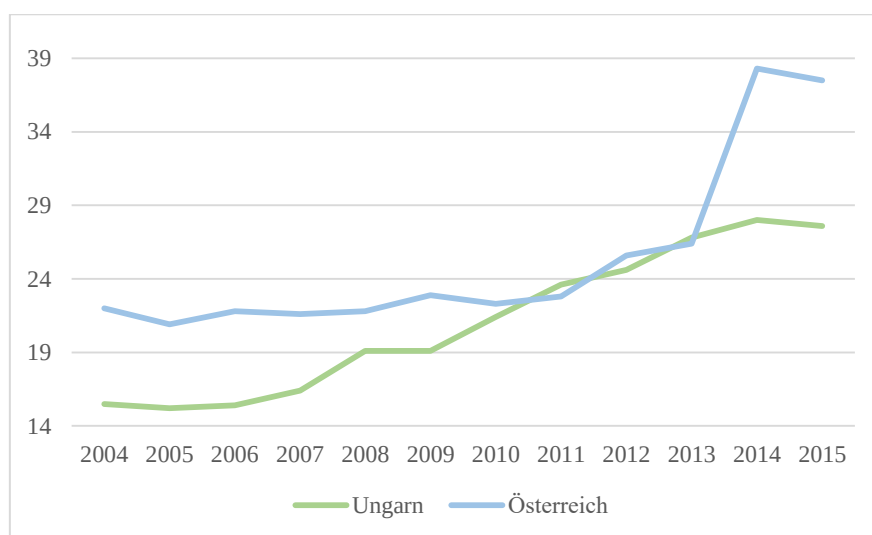


Abbildung 45: Bildungsabschluss im Tertiärbereich nach Geschlecht (Männer), Altersgruppe der 30-34-Jährigen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

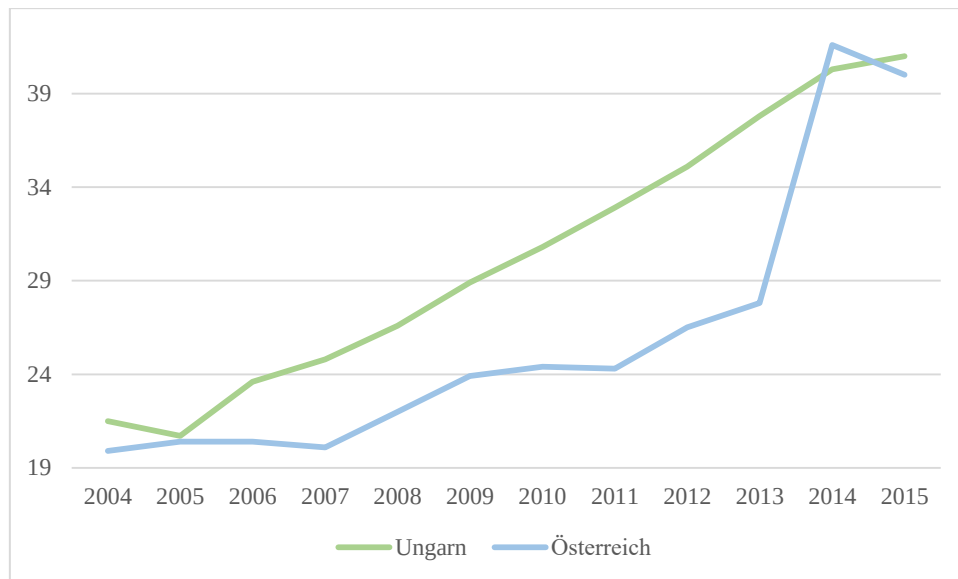


Abbildung 46: Bildungsabschluss im Tertiärbereich nach Geschlecht (Frauen), Altersgruppe der 30-34-Jährigen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

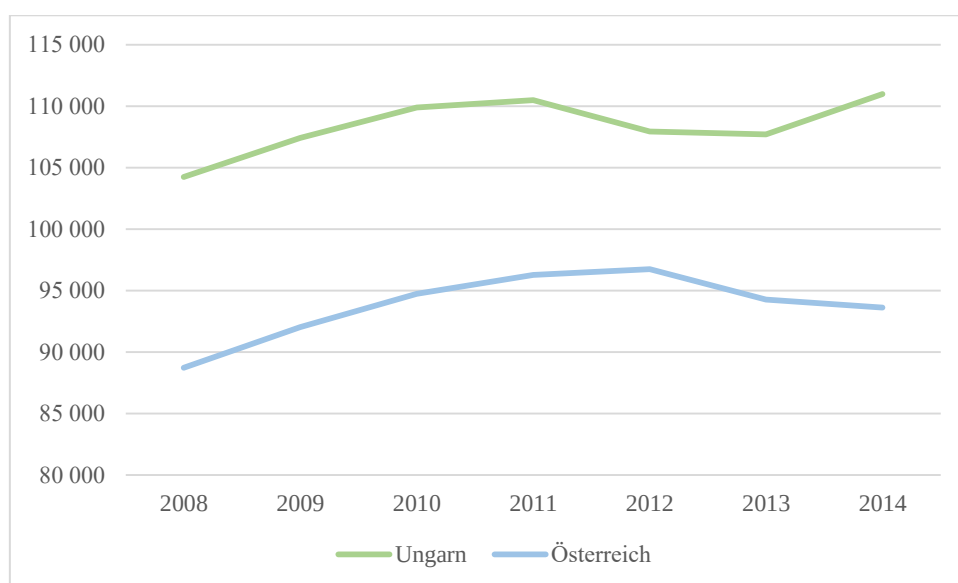


Abbildung 47: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen(Grundgesamtheit der aktiven Unternehmen)

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

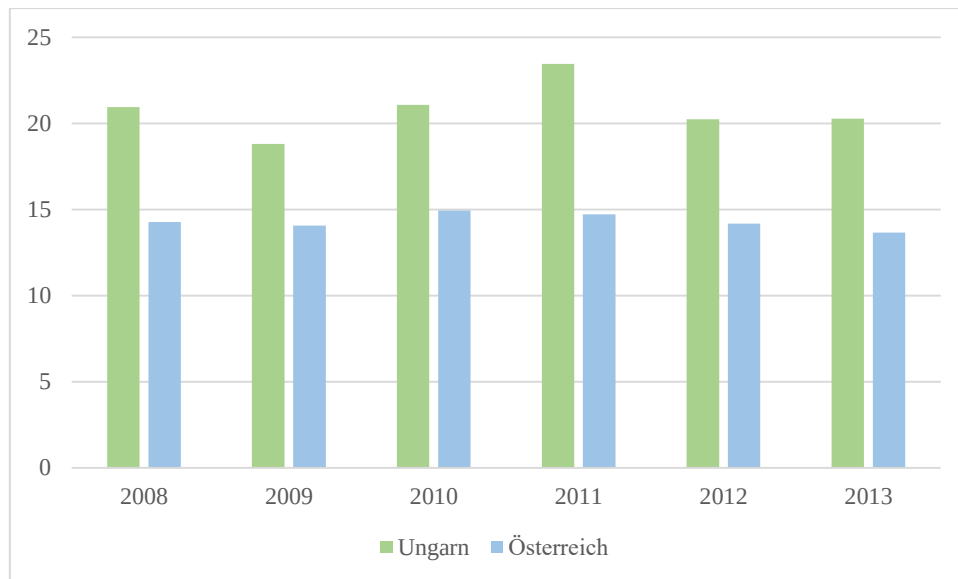


Abbildung 48: Unternehmensfluktuation

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

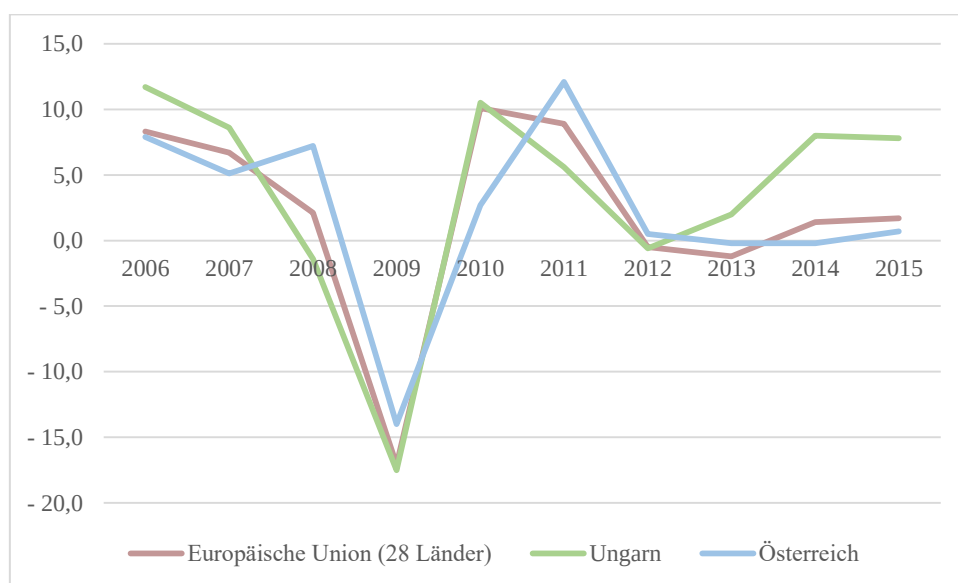


Abbildung 49: Umsatzindex

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

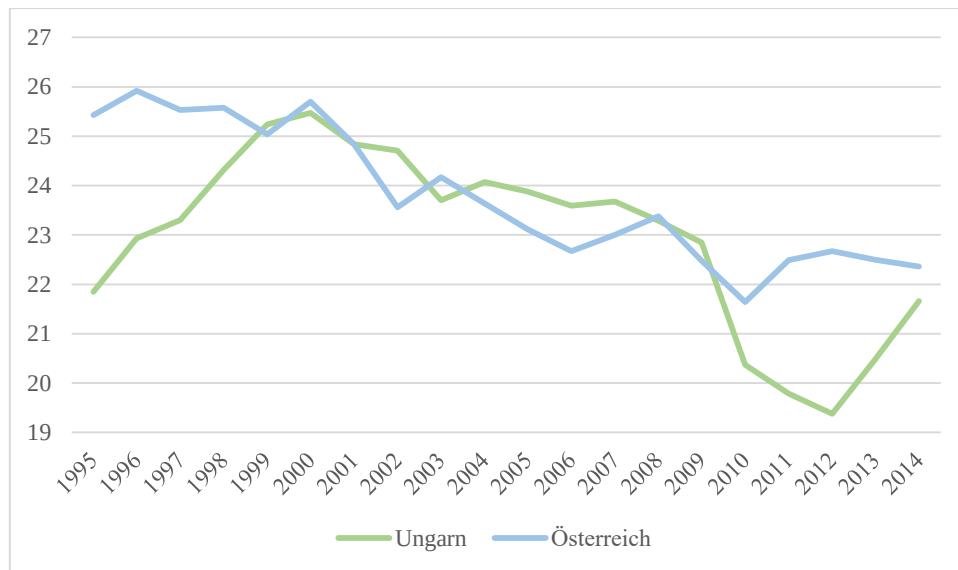


Abbildung 50: Gesamtinvestitionen in % des BIP¹⁴

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

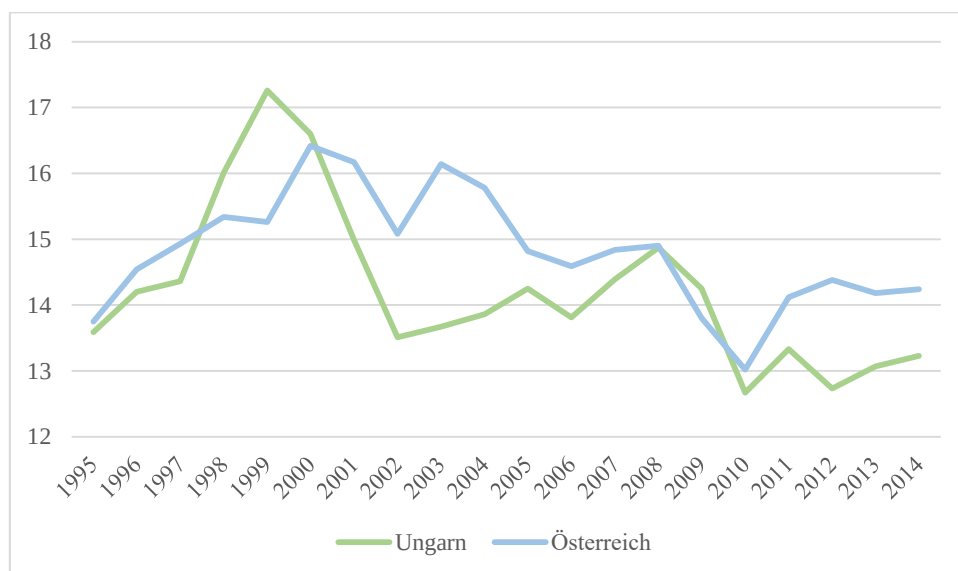


Abbildung 51: Unternehmensinvestitionen in % des BIP

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

¹⁴ Der erwähnte Indikator beinhaltet Investitionen nach Sektoren für die Gesamtwirtschaft, Staat, Unternehmen sowie Haushalte. Dabei werden die Bruttoanlageninvestitionen (BAI) in Prozent des BIPs definiert.

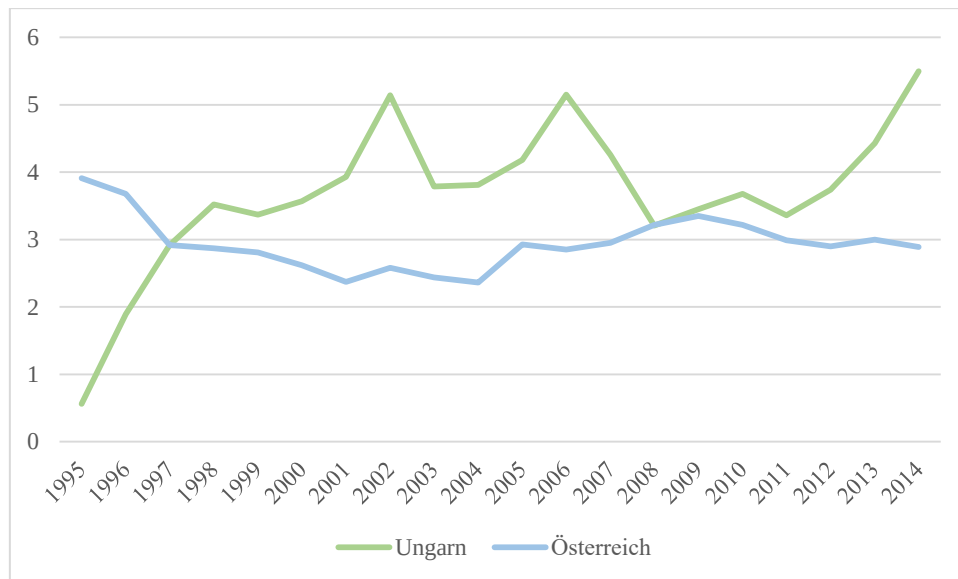


Abbildung 52: Staatsinvestitionen in % des BIP

Quelle: eigene Darstellung auf Basis Eurostat Daten

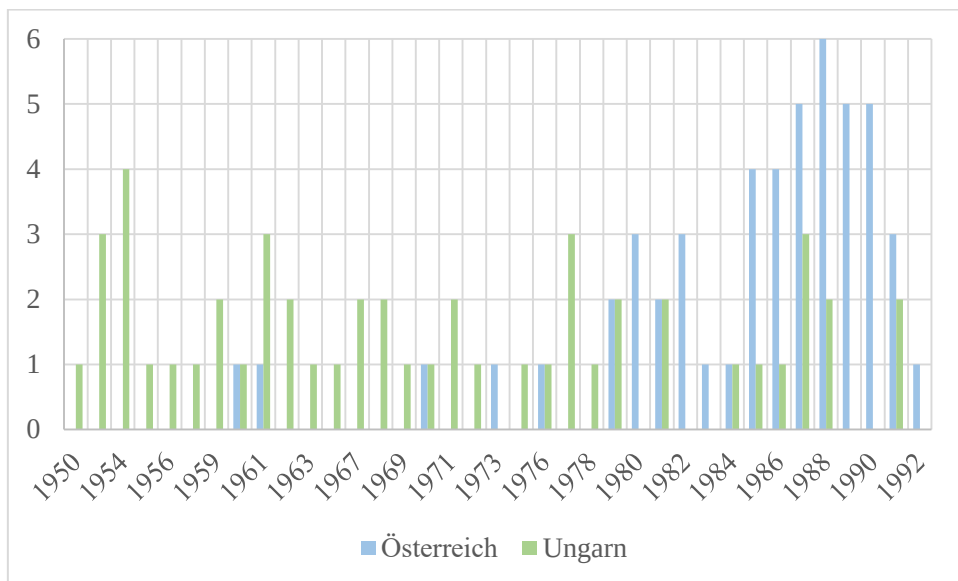


Abbildung 53: Altersverteilung

Quelle: eigene Darstellung

Anlage D.:

Deskriptive Statistik auf Basis der Gesamtstichprobe

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben	Gesamtsumme
Ungarn	Nationalität:	Ungarisch	50	50
	Gesamtsumme		50	50
Österreich	Nationalität:	Ungarisch	2	2
		Österreichisch	47	47
		Sonstige:	1	1
	Gesamtsumme		50	50
Gesamtsumme	Nationalität:	Ungarisch	52	52
		Österreichisch	47	47
		Sonstige:	1	1
	Gesamtsumme		100	100

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben	Gesamtsumme
Ungarn	Nationalität: Sonstige		50	50
	Gesamtsumme		50	50
Österreich	Nationalität: Sonstige		49	49
		Italienische	1	1
	Gesamtsumme		50	50
Gesamtsumme	Nationalität: Sonstige		99	99
		Italienische	1	1
	Gesamtsumme		100	100

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben	Gesamtsumme
Ungarn	Größe	weniger als 10 Beschäftigte	7	7
		10 - 49 Beschäftigte	17	17
		50 - 249 Beschäftigte	9	9
		250 oder mehr Beschäftigte	17	17
	Gesamtsumme		50	50
Österreich	Größe	weniger als 10 Beschäftigte	1	1
		10 - 49 Beschäftigte	13	13
		50 - 249 Beschäftigte	7	7
		250 oder mehr Beschäftigte	29	29
	Gesamtsumme		50	50
Gesamtsumme	Größe	weniger als 10 Beschäftigte	8	8
		10 - 49 Beschäftigte	30	30
		50 - 249 Beschäftigte	16	16
		250 oder mehr Beschäftigte	46	46
	Gesamtsumme		100	100

Anzahl

Standort:			ausgefüllt	Gesamtsumme
Ungarn	Ausbildung:	Fachmittelschule	5	5
		Mittelschule + Abitur	10	10
		Gymnasium	3	3
		Bachelorstudium BA, BSc, Grundausbildung im Hochschulwesen, Fachhochschule	12	12
		Masterstudium MA, MSc, Magister	13	13
		PhD, Doktorat, DLA	3	3
		Höhere Berufsbildung	3	3
		Erwachsenenbildung	1	1
	Gesamtsumme		50	50
Österreich	Ausbildung:	Fachmittelschule	1	1
		Mittelschule + Abitur	1	1
		Bachelorstudium BA, BSc, Grundausbildung im Hochschulwesen, Fachhochschule	13	13
		Masterstudium MA, MSc, Magister	33	33
		Fachausbildung	2	2
	Gesamtsumme		50	50
Gesamtsumme	Ausbildung:	Fachmittelschule	6	6
		Mittelschule + Abitur	11	11
		Gymnasium	3	3
		Bachelorstudium BA, BSc, Grundausbildung im Hochschulwesen, Fachhochschule	25	25
		Masterstudium MA, MSc, Magister	46	46
		Fachausbildung	2	2
		PhD, Doktorat, DLA	3	3
		Höhere Berufsbildung	3	3
	Erwachsenenbildung	1	1	
Gesamtsumme		100	100	

Anzahl

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben	Gesamtsumme
Ungarn	Position	Zeitweilige Tätigkeit (wie z.B. Studentenjob, Consulting)	1	1
		Tätigkeit auf operativem Niveau	8	8
		Unteres Management	16	16
		Mittleres Management	16	16
		Top-Management	9	9
		Gesamtsumme	50	50
Österreich	Position	Tätigkeit auf operativem Niveau	31	31
		Unteres Management	8	8
		Mittleres Management	9	9
		Top-Management	2	2
		Gesamtsumme	50	50
Gesamtsumme	Position	Zeitweilige Tätigkeit (wie z.B. Studentenjob, Consulting)	1	1
		Tätigkeit auf operativem Niveau	39	39
		Unteres Management	24	24
		Mittleres Management	25	25
		Top-Management	11	11
		Gesamtsumme	100	100

Anzahl

Standort:			Anzahl der Befragten die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben	Gesamtsumme
Ungarn	Erfahrung:	6-12 Monate	3	3
		13-24 Monate	2	2
		Mehr als 36 Monate	5	5
		Mehr als 5 Jahre	1	1
		Mehr als 7 Jahre	3	3
		Mehr als 10 Jahre	10	10
		Mehr als 20 Jahre	26	26
		Gesamtsumme	50	50
Österreich	Erfahrung:	13-24 Monate	1	1
		25-36 Monate	12	12
		Mehr als 36 Monate	14	14
		Mehr als 5 Jahre	8	8
		Mehr als 7 Jahre	4	4
		Mehr als 10 Jahre	8	8
		Mehr als 20 Jahre	3	3
		Gesamtsumme	50	50
Gesamtsumme	Erfahrung:	6-12 Monate	3	3
		13-24 Monate	3	3
		25-36 Monate	12	12
		Mehr als 36 Monate	19	19
		Mehr als 5 Jahre	9	9
		Mehr als 7 Jahre	7	7
		Mehr als 10 Jahre	18	18
		Mehr als 20 Jahre	29	29
		Gesamtsumme	100	100

Evolutionsstufe

Standort:	Mittelwert	H	Standardabweichung
Ungarn	3,04	50	1,370
Österreich	3,48	50	,886
Gesamtsumme	3,26	100	1,169

Standort:		In der Alltagspraxis habe ich das Gefühl, dass die Strategie meines Unternehmens ...	Die Strategie wird von der Unternehmensleitung vorgegeben, ohne die unteren Ebene...	Nur wenige Führungskräfte definieren Strategien./Es werden viele Manager / Mitarb...	Die Beteiligten sind eine homogene Gruppe mit wenig auseinandergehenden Meinungen...	Strategien werden sehr schnell entwickelt./Strategien werden sehr langsam ...
Ungarn	Mittelwert	3,10	2,74	2,62	2,98	3,00
	H	50	50	50	50	50
	Standardabweichung	1,129	1,242	1,141	1,097	1,030
Österreich	Mittelwert	2,50	2,80	2,52	2,84	3,12
	H	50	50	50	50	50
	Standardabweichung	1,074	1,050	1,147	,866	1,136
Gesamtsumme	Mittelwert	2,80	2,77	2,57	2,91	3,06
	H	100	100	100	100	100
	Standardabweichung	1,137	1,145	1,139	,986	1,081

Standort:		Es findet in gewissen Zeitabständen eine neue Strategieentwicklung statt./Strateg...	Die Strategie zu entwickeln ist mit geringen Kosten verbunden./Die Strategie zu e...	Es werden wenige Methoden zur Entwicklung der Strategie angewendet./Es werden meh...	Bei der Strategieentwicklung wird sehr analytisch vorgegangen./Bei der Strategiee...	Es herrscht in der Regel enger Konsens in der Entscheidungsfindung betreffend der...	Entscheidungen kommen von oben./Entscheidungen werden demokratisch getroffen.
Ungarn	Mittelwert	3,06	2,88	2,74	2,92	2,84	2,24
	H	50	50	50	50	50	50
	Standardabweichung	1,236	1,172	1,139	,853	1,017	1,271
Österreich	Mittelwert	2,76	3,44	3,30	2,76	2,90	2,16
	H	50	50	50	50	50	50
	Standardabweichung	1,117	1,053	1,129	1,001	,839	1,095
Gesamtsumme	Mittelwert	2,91	3,16	3,02	2,84	2,87	2,20
	H	100	100	100	100	100	100
	Standardabweichung	1,181	1,143	1,163	,929	,928	1,181

Standort:		Marktstrategie: Das Unternehmen ist stets bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten./Das Unternehmen ist best...	Marktstrategie: Für unsere Kunden sind Eigenschaften unserer Produkte wie Qualität bzw. Exklusivität am wichtigsten./...	Marktstrategie: Das Unternehmen ist stets bestrebt unsere Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren./Das U...
Ungarn	Mittelwert	2,64	2,66	2,56
	H	50	50	50
	Standardabweichung	1,367	1,379	1,280
Österreich	Mittelwert	3,08	2,68	2,66
	H	50	50	50
	Standardabweichung	1,085	1,269	,961
Gesamtsumme	Mittelwert	2,86	2,67	2,61
	H	100	100	100
	Standardabweichung	1,247	1,319	1,127

Standort:		Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen bietet einzigartige Produkte an./Das Unternehmen bietet günstige Produkte an.	Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen produziert für die ganze Branche./Das Unternehmen produziert nur für ganz besti...	Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen ist bestrebt, seine Marktanteile zu erhöhen./Das Unternehmen ist bestrebt, sein...	Wettbewerbsstrategie: Unser Unternehmen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Branche/...
Ungarn	Mittelwert	2,92	3,04	2,92	3,44
	H	50	50	50	50
	Standardabweichung	1,338	1,399	1,455	1,215
Österreich	Mittelwert	2,72	2,98	2,32	3,24
	H	50	50	50	50
	Standardabweichung	,991	1,545	1,285	1,598
Gesamtsumme	Mittelwert	2,82	3,01	2,62	3,34
	H	100	100	100	100
	Standardabweichung	1,175	1,467	1,398	1,416

Korrelationstabelle Profil und Kompetenzen

		Profil: Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Profil: Personen- orientierung, Beziehungen/- Aufgabenorientierung	Profil: Identitätsentwicklung/ Anpassung an die Umwelt
Profil: Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 100	,272** ,006 100	-,100 ,323 100	-,234* ,019 100
Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	,272** ,006 100	1 ,006 100	,115 ,256 100	,146 ,147 100
Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,100 ,323 100	,115 ,256 100	1 100	,471** ,000 100
Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,234* ,019 100	,146 ,147 100	,471** ,000 100	1 100
Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	,134 ,184 100	,257** ,010 100	,230* ,022 100	,102 ,313 100
Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	,011 ,913 100	,329** ,001 100	,293** ,003 100	,248* ,013 100
Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson- Korrelation Sig. (2-seitig) N	,238* ,017 100	,479** ,000 100	,305** ,002 100	,146 ,146 100

Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation	,260**	-,199*	-,053	-,048
	Sig. (2-seitig)	,009	,047	,599	,636
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation	,047	,072	,217*	,094
	Sig. (2-seitig)	,640	,478	,030	,350
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation	,127	-,123	,007	-,013
	Sig. (2-seitig)	,206	,223	,945	,899
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation	-,019	-,154	,154	,010
	Sig. (2-seitig)	,853	,126	,127	,923
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation	,158	-,043	,092	-,143
	Sig. (2-seitig)	,116	,670	,364	,156
	N	100	100	100	100

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Profil: Flache Hierarchie/ Hierarchisch organisiert	Profil: Dezentralisation/ Zentralisation	Profil: Werte, Normen, Symbole/ Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking
Profil: Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,134 ,184 100	,011 ,913 100	,238* ,017 100	,260** ,009 100
Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,257** ,010 100	,329** ,001 100	,479** ,000 100	-,199* ,047 100
Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,230* ,022 100	,293** ,003 100	,305** ,002 100	-,053 ,599 100
Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,102 ,313 100	,248* ,013 100	,146 ,146 100	-,048 ,636 100
Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 ,000 100	,504** ,000 100	,420** ,000 100	-,037 ,714 100
Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,504** ,000 100	1 ,000 100	,388** ,000 100	-,129 ,201 100
Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,420** ,000 100	,388** ,000 100	1 ,000 100	-,211* ,035 100
Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,037 ,714 100	-,129 ,201 100	-,211* ,035 100	1 100
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,376** ,000 100	,324** ,001 100	,142 ,159 100	,122 ,228 100

Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,085 ,403 100	,066 ,513 100	-,084 ,404 100	,299** ,003 100
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,059 ,557 100	,103 ,310 100	-,235* ,018 100	,256* ,010 100
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,053 ,598 100	-,022 ,825 100	-,017 ,865 100	,316** ,001 100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise
Profil: Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,047 ,640 100	,127 ,206 100	-,019 ,853 100	,158 ,116 100
Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,072 ,478 100	-,123 ,223 100	-,154 ,126 100	-,043 ,670 100
Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,217* ,030 100	,007 ,945 100	,154 ,127 100	,092 ,364 100
Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,094 ,350 100	-,013 ,899 100	,010 ,923 100	-,143 ,156 100
Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,376** ,000 100	,085 ,403 100	-,059 ,557 100	,053 ,598 100

Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Pearson-Korrelation	,324**	,066	,103	-,022
	Sig. (2-seitig)	,001	,513	,310	,825
	N	100	100	100	100
Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson-Korrelation	,142	-,084	-,235*	-,017
	Sig. (2-seitig)	,159	,404	,018	,865
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation	,122	,299**	,256*	,316**
	Sig. (2-seitig)	,228	,003	,010	,001
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation	1	,452**	,316**	,338**
	Sig. (2-seitig)		,000	,001	,001
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation	,452**	1	,201*	,312**
	Sig. (2-seitig)	,000		,045	,002
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation	,316**	,201*	1	,370**
	Sig. (2-seitig)	,001	,045		,000
	N	100	100	100	100
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation	,338**	,312**	,370**	1
	Sig. (2-seitig)	,001	,002	,000	
	N	100	100	100	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren
Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 100	,115 ,256 100	,146 ,147 100	,257** ,010 100	,329** ,001 100	,479** ,000 100
Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,115 ,256 100	1 100	,471** ,000 100	,230* ,022 100	,293** ,003 100	,305** ,002 100
Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,146 ,147 100	,471** ,000 100	1 100	,102 ,313 100	,248* ,013 100	,146 ,146 100
Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,257** ,010 100	,230* ,022 100	,102 ,313 100	1 100	,504** ,000 100	,420** ,000 100
Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,329** ,001 100	,293** ,003 100	,248* ,013 100	,504** ,000 100	1 100	,388** ,000 100
Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,479** ,000 100	,305** ,002 100	,146 ,146 100	,420** ,000 100	,388** ,000 100	1 100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Profil und indirekte Variablen

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Profil: Strukturen verändern sich selten/Strukturen verändern sich oft	Pearson-Korrelation	,213*	-,082	,032	-,130	-,078	,196	,242*
	Sig. (2-seitig)	,035	,419	,757	,199	,467	,054	,017
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Die Entscheidungen können auch von unten kommen, wo auch hohe Autonomie vorhanden ist. (Demokratisch)/Die En...	Pearson-Korrelation	-,094	-,300**	-,355**	-,240*	-,288**	-,098	-,044
	Sig. (2-seitig)	,352	,003	,000	,016	,006	,341	,670
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Personenorientierung, Beziehungen/Aufgabenorientierung	Pearson-Korrelation	-,233*	-,097	-,101	,036	-,065	-,247*	-,155
	Sig. (2-seitig)	,020	,342	,322	,725	,545	,015	,128
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Identitätsentwicklung/Anpassung an die Umwelt	Pearson-Korrelation	-,203*	-,112	-,102	,051	-,101	-,173	-,185
	Sig. (2-seitig)	,043	,271	,317	,617	,351	,091	,070
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Flache Hierarchie/Hierarchisch organisiert	Pearson-Korrelation	,046	-,021	,096	-,067	-,032	-,005	,138
	Sig. (2-seitig)	,648	,839	,348	,507	,770	,960	,179
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Dezentralisation/Zentralisation	Pearson-Korrelation	-,066	,062	,036	-,015	-,024	-,109	,025
	Sig. (2-seitig)	,515	,545	,723	,884	,827	,289	,809
	N	99	99	98	100	88	97	97
Profil: Werte, Normen, Symbole/Formalisierung, Regeln, Prozeduren	Pearson-Korrelation	-,301**	-,202*	-,307**	-,248*	-,257*	-,323**	-,197
	Sig. (2-seitig)	,002	,045	,002	,013	,016	,001	,053
	N	99	99	98	100	88	97	97
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	98	97	99	88	97	97

InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	99	98	99	87	96	96
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	98	98	98	86	95	96
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	99	99	98	100	88	97	97
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	87	86	88	88	87	86
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	96	95	97	87	97	95
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	96	96	97	86	95	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle der Kompetenzen und indirekt ermittelten Variablen

		Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise
Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation	1	,122	,299**	,256*	,316**
	Sig. (2-seitig)		,228	,003	,010	,001
	N	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation	,122	1	,452**	,316**	,338**
	Sig. (2-seitig)	,228		,000	,001	,001
	N	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation	,299**	,452**	1	,201*	,312**
	Sig. (2-seitig)	,003	,000		,045	,002
	N	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation	,256*	,316**	,201*	1	,370**
	Sig. (2-seitig)	,010	,001	,045		,000
	N	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation	,316**	,338**	,312**	,370**	1
	Sig. (2-seitig)	,001	,001	,002	,000	
	N	100	100	100	100	100
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,176	,111	,233*	,042	,203*
	Sig. (2-seitig)	,082	,273	,020	,682	,044
	N	99	99	99	99	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,083	,187	,167	,128	,157
	Sig. (2-seitig)	,413	,064	,099	,207	,121
	N	99	99	99	99	99

OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,165	,138	,268**	,103	,120
	Sig. (2-seitig)	,105	,176	,008	,315	,240
	N	98	98	98	98	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,250*	,171	,123	,091	,069
	Sig. (2-seitig)	,012	,089	,222	,367	,493
	N	100	100	100	100	100
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,056	,051	,091	,017	,032
	Sig. (2-seitig)	,603	,636	,400	,872	,764
	N	88	88	88	88	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,217*	,047	,156	,033	,173
	Sig. (2-seitig)	,033	,648	,127	,749	,089
	N	97	97	97	97	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,114	,190	,315**	,054	,211*
	Sig. (2-seitig)	,266	,062	,002	,597	,038
	N	97	97	97	97	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson- Korrelation	,176	,083	,165	,250*	,056	,217*	,114
	Sig. (2-seitig)	,082	,413	,105	,012	,603	,033	,266
	N	99	99	98	100	88	97	97
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson- Korrelation	,111	,187	,138	,171	,051	,047	,190
	Sig. (2-seitig)	,273	,064	,176	,089	,636	,648	,062
	N	99	99	98	100	88	97	97

Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,233* ,020 99	,167 ,099 99	,268** ,008 98	,123 ,222 100	,091 ,400 88	,156 ,127 97	,315** ,002 97
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,042 ,682 99	,128 ,207 99	,103 ,315 98	,091 ,367 100	,017 ,872 88	,033 ,749 97	,054 ,597 97
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,203* ,044 99	,157 ,121 99	,120 ,240 98	,069 ,493 100	,032 ,764 88	,173 ,089 97	,211* ,038 97

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle der Schwerpunkte und indirekt ermittelten Variablen

		Veränderungs- fähigkeiten	Rolle des Staates	Rolle von Wirtschaftsverbänden	Rolle des länderübergreifenden Handels	Innovation	Evolutionsvariable
Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,489** ,000 100	,109 ,281 100	,226* ,024 100	,357** ,000 100	,452** ,000 100	,368** ,000 99
Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,356** ,000 100	,273** ,006 100	,322** ,001 100	,390** ,000 100	,368** ,000 100	,350** ,000 99
Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,478** ,000 100	,260** ,009 100	,289** ,004 100	,442** ,000 100	,505** ,000 100	,325** ,001 99
Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,455** ,000 100	,250* ,012 100	,324** ,001 100	,380** ,000 100	,541** ,000 100	,347** ,000 99

Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,633** ,000 100	,048 ,634 100	,156 ,121 100	,172 ,088 100	,597** ,000 100	,422** ,000 99
Veränderungsfähigkeiten	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 100	-,047 ,641 100	,231* ,021 100	,248* ,013 100	,561** ,000 100	,326** ,001 99
Rolle des Staates	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,047 ,641 100	1 100	,563** ,000 100	,344** ,000 100	-,039 ,701 100	,028 ,785 99
Rolle von Wirtschaftsverbänden	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,231* ,021 100	,563** ,000 100	1 100	,629** ,000 100	,143 ,157 100	,075 ,463 99
Rolle des länderübergreifenden Handels	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,248* ,013 100	,344** ,000 100	,629** ,000 100	1 100	,345** ,000 100	,089 ,384 99
Innovation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,561** ,000 100	-,039 ,701 100	,143 ,157 100	,345** ,000 100	1 100	,368** ,000 99
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,326** ,001 99	,028 ,785 99	,075 ,463 99	,089 ,384 99	,368** ,000 99	1 99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,143 ,157 99	-,182 ,071 99	-,023 ,824 99	,057 ,572 99	,039 ,700 99	,405** ,000 98
OrgHandeln	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,306** ,002 98	,041 ,692 98	,081 ,426 98	,081 ,430 98	,228* ,024 98	,588** ,000 97
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,296** ,003 100	,042 ,680 100	,174 ,083 100	,297** ,003 100	,367** ,000 100	,386** ,000 99
STZieleKomm	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,111 ,302 88	,118 ,274 88	,083 ,445 88	,131 ,223 88	,152 ,157 88	,534** ,000 88

EVGMInno	Pearson-Korrelation	,275**	-,050	,013	,092	,366**	,935**
	Sig. (2-seitig)	,006	,624	,898	,372	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,345**	,153	,130	,062	,369**	,894**
	Sig. (2-seitig)	,001	,135	,204	,544	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	Pearson-Korrelation	,289**	,421**	,526**	,438**	,265**	,430**
	Sig. (2-seitig)	,004	,000	,000	,000	,009	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Pearson-Korrelation	,191	,270**	,495**	,353**	,250*	,458**
	Sig. (2-seitig)	,058	,007	,000	,001	,013	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Pearson-Korrelation	,162	,254*	,435**	,292**	,285**	,356**
	Sig. (2-seitig)	,108	,011	,000	,006	,005	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Pearson-Korrelation	,234*	,331**	,488**	,385**	,303**	,363**
	Sig. (2-seitig)	,020	,001	,000	,000	,003	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Pearson-Korrelation	,072	,313**	,419**	,227*	,357**	,447**
	Sig. (2-seitig)	,476	,002	,000	,034	,000	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Veränderungsfähigkeiten	Pearson-Korrelation	,143	,306**	,296**	,111	,275**	,345**
	Sig. (2-seitig)	,157	,002	,003	,302	,006	,001
	N	99	98	100	88	97	97
Rolle des Staates	Pearson-Korrelation	-,182	,041	,042	,118	-,050	,153
	Sig. (2-seitig)	,071	,692	,680	,274	,624	,135
	N	99	98	100	88	97	97

Rolle von Wirtschaftsverbänden	Pearson-Korrelation	-,023	,081	,174	,083	,013	,130
	Sig. (2-seitig)	,824	,426	,083	,445	,898	,204
	N	99	98	100	88	97	97
Rolle des länderübergreifenden Handels	Pearson-Korrelation	,057	,081	,297**	,131	,092	,062
	Sig. (2-seitig)	,572	,430	,003	,223	,372	,544
	N	99	98	100	88	97	97
Innovation	Pearson-Korrelation	,039	,228*	,367**	,152	,366**	,369**
	Sig. (2-seitig)	,700	,024	,000	,157	,000	,000
	N	99	98	100	88	97	97
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	97	99	88	97	97
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	98	99	87	96	96
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	86	95	96
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	99	98	100	88	97	97
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	87	86	88	88	87	86
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	95	97	87	97	95
EVVGE	Pearson-Korrelation	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	97	86	95	97

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle der indirekt ermittelten Variablen und der Rolle von Zeit

		Evolutionvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE	Zeiten: Vergangene Ereignisse
Evolutionvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**	-,065
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,526
	N	99	98	97	99	88	97	97	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**	-,063
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,538
	N	98	99	98	99	87	96	96	99
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**	-,080
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,432
	N	97	98	98	98	86	95	96	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**	-,172
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,088
	N	99	99	98	100	88	97	97	100
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**	-,089
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,408
	N	88	87	86	88	88	87	86	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**	-,011
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,919
	N	97	96	95	97	87	97	95	97

EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1	-,148
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,148
	N	97	96	96	97	86	95	97	97
Zeiten: Vergangene Ereignisse	Pearson-Korrelation	-,065	-,063	-,080	-,172	-,089	-,011	-,148	1
	Sig. (2-seitig)	,526	,538	,432	,088	,408	,919	,148	
	N	99	99	98	100	88	97	97	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE	Zeiten: Aktuelle Ereignisse
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**	,081
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,428
	N	99	98	97	99	88	97	97	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**	,085
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,400
	N	98	99	98	99	87	96	96	99
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**	,023
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,824
	N	97	98	98	98	86	95	96	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**	,140
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,165
	N	99	99	98	100	88	97	97	100

STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**	,114
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,288
	N	88	87	86	88	88	87	86	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**	,032
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,755
	N	97	96	95	97	87	97	95	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1	,086
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,404
	N	97	96	96	97	86	95	97	97
Zeiten: Aktuelle Ereignisse	Pearson-Korrelation	,081	,085	,023	,140	,114	,032	,086	1
	Sig. (2-seitig)	,428	,400	,824	,165	,288	,755	,404	
	N	99	99	98	100	88	97	97	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE	Zeiten: Künftige Ereignisse
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**	,094
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,355
	N	99	98	97	99	88	97	97	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**	,069
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,499
	N	98	99	98	99	87	96	96	99

OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**	-,010
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,924
	N	97	98	98	98	86	95	96	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**	,177
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,078
	N	99	99	98	100	88	97	97	100
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**	,065
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,547
	N	88	87	86	88	88	87	86	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**	,092
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,368
	N	97	96	95	97	87	97	95	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1	,140
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,172
	N	97	96	96	97	86	95	97	97
Zeiten: Künftige Ereignisse	Pearson-Korrelation	,094	,069	-,010	,177	,065	,092	,140	1
	Sig. (2-seitig)	,355	,499	,924	,078	,547	,368	,172	
	N	99	99	98	100	88	97	97	100

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle indirekt ermittelte Variablen und Evolutionsstufe

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE	Evolutionsstufe
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**	,640**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	98	97	99	88	97	97	99
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**	,299**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	98	99	98	99	87	96	96	99
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	98	98	98	86	95	96	98
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**	,376**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	99	99	98	100	88	97	97	100
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**	,464**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	87	86	88	88	87	86	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**	,553**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	96	95	97	87	97	95	97
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1	,693**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	96	96	97	86	95	97	97
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	,640**	,299**	,536**	,376**	,464**	,553**	,693**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	99	99	98	100	88	97	97	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Voraussicht

		Evolutionsstufe	Trendanalyse	Prognosen	Zukunftsforschung	Szenarioanalyse	Voraussicht
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	,296**	,248*	,193	,107	,157
	Sig. (2-seitig)		,003	,013	,054	,290	,118
	N	100	100	100	100	100	100
Trendanalyse	Pearson-Korrelation	,296**	1	,509**	,419**	,279**	,309**
	Sig. (2-seitig)	,003		,000	,000	,005	,002
	N	100	100	100	100	100	100
Prognosen	Pearson-Korrelation	,248*	,509**	1	,527**	,467**	,486**
	Sig. (2-seitig)	,013	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Zukunftsforschung	Pearson-Korrelation	,193	,419**	,527**	1	,350**	,244*
	Sig. (2-seitig)	,054	,000	,000		,000	,014
	N	100	100	100	100	100	100
Szenarioanalyse	Pearson-Korrelation	,107	,279**	,467**	,350**	1	,449**
	Sig. (2-seitig)	,290	,005	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Voraussicht	Pearson-Korrelation	,157	,309**	,486**	,244*	,449**	1
	Sig. (2-seitig)	,118	,002	,000	,014	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Wettbewerbsstrategie

			Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen bietet einzigartige Produkte an./Das Unternehmen bietet günstige Produkte an.	Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen produziert für die ganze Branche./Das Unternehmen produziert nur für ganz besti...	Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen ist bestrebt, seine Marktanteile zu erhöhen./Das Unternehmen ist bestrebt, sein...	Wettbewerbsstrategie: Unser Unternehmen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Branche...
Evolutionsstufe		Evolutionsstufe				
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	-,407**	-,278**	-,378**	-,329**
	Sig. (2-seitig)		,000	,005	,000	,001
	N	100	100	100	100	100
Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen bietet einzigartige Produkte an./Das Unternehmen bietet günstige Produkte an.	Pearson-Korrelation	-,407**	1	,382**	,450**	,395**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen produziert für die ganze Branche./Das Unternehmen produziert nur für ganz besti...	Pearson-Korrelation	-,278**	,382**	1	,278**	,582**
	Sig. (2-seitig)	,005	,000		,005	,000
	N	100	100	100	100	100
Wettbewerbsstrategie: Das Unternehmen ist bestrebt, seine Marktanteile zu erhöhen./Das Unternehmen ist bestrebt, sein...	Pearson-Korrelation	-,378**	,450**	,278**	1	,377**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,005		,000
	N	100	100	100	100	100
Wettbewerbsstrategie: Unser Unternehmen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Branche...	Pearson-Korrelation	-,329**	,395**	,582**	,377**	1
	Sig. (2-seitig)	,001	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Marktstrategie

		Evolutionsstufe	Das Unternehmen ist stets bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten./Das Unternehmen ist best...	Für unsere Kunden sind Eigenschaften unserer Produkte wie Qualität bzw. Exklusivität am wichtigsten./...	Das Unternehmen ist stets bestrebt unsere Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren./Das U...	Markt	Produkt
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	,198*	-,075	-,198*	-,314**	-,344**
	Sig. (2-seitig)		,048	,459	,048	,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Das Unternehmen ist stets bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten./Das Unternehmen ist best...	Pearson-Korrelation	,198*	1	,150	,155	-,212*	-,085
	Sig. (2-seitig)	,048		,137	,124	,034	,400
	N	100	100	100	100	100	100
Für unsere Kunden sind Eigenschaften unserer Produkte wie Qualität bzw. Exklusivität am wichtigsten./...	Pearson-Korrelation	-,075	,150	1	,531**	,158	,104
	Sig. (2-seitig)	,459	,137		,000	,117	,301
	N	100	100	100	100	100	100
Das Unternehmen ist stets bestrebt unsere Produkte, Preise und Kommunikation zu aktualisieren./Das U...	Pearson-Korrelation	-,198*	,155	,531**	1	,066	,066
	Sig. (2-seitig)	,048	,124	,000		,513	,513
	N	100	100	100	100	100	100
Markt	Pearson-Korrelation	-,314**	-,212*	,158	,066	1	,416**
	Sig. (2-seitig)	,001	,034	,117	,513		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Produkt	Pearson-Korrelation	-,344**	-,085	,104	,066	,416**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,400	,301	,513	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Strategie

		Evolutionsstufe	Beurteilung: Die Strategie ist geeignet, um die Unternehmensziele zu erreichen.	Beurteilung: Die Strategie ist geeignet, um meine persönlichen Ziele zu erreichen.
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	,495**	,339**
	Sig. (2-seitig)		,000	,002
	N	100	86	84
Beurteilung: Die Strategie ist geeignet, um die Unternehmensziele zu erreichen.	Pearson-Korrelation	,495**	1	,575**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000
	N	86	86	83
Beurteilung: Die Strategie ist geeignet, um meine persönlichen Ziele zu erreichen.	Pearson-Korrelation	,339**	,575**	1
	Sig. (2-seitig)	,002	,000	
	N	84	83	84

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Führung

		Evolutionsstufe	Führung
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	,273**
	Sig. (2-seitig)		,006
	N	100	100
Führung	Pearson-Korrelation	,273**	1
	Sig. (2-seitig)	,006	
	N	100	100

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Evolutionsstufe und Kompetenzen

		Evolutionsstufe	Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Kompetenzen: Führungs-kompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungs-vermögen	Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	1	,181	,147	,305**	-,010	,175
	Sig. (2-seitig)		,071	,145	,002	,921	,082
	N	100	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Soziale Faktoren wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Networking	Pearson-Korrelation	,181	1	,122	,299**	,256*	,316**
	Sig. (2-seitig)	,071		,228	,003	,010	,001
	N	100	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Führungskompetenzen wie Kontrolle oder Motivation	Pearson-Korrelation	,147	,122	1	,452**	,316**	,338**
	Sig. (2-seitig)	,145	,228		,000	,001	,001
	N	100	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen	Pearson-Korrelation	,305**	,299**	,452**	1	,201*	,312**
	Sig. (2-seitig)	,002	,003	,000		,045	,002
	N	100	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Selbstdispositive Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Organisation	Pearson-Korrelation	-,010	,256*	,316**	,201*	1	,370**
	Sig. (2-seitig)	,921	,010	,001	,045		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Kompetenzen: Fachliche Kompetenzen wie analytische oder innovative Denkweise	Pearson-Korrelation	,175	,316**	,338**	,312**	,370**	1
	Sig. (2-seitig)	,082	,001	,001	,002	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Führung und Schwerpunkte

		Führung	Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen
Führung	Pearson-Korrelation	1	,282**	,115	,067	,168	,252*
	Sig. (2-seitig)		,004	,254	,510	,096	,011
	N	100	100	100	100	100	100
Das Treffen rücksichtsvoller Führungsentscheidungen.	Pearson-Korrelation	,282**	1	,748**	,632**	,532**	,542**
	Sig. (2-seitig)	,004		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Analyseverfahren, Langfristplanung, Prognosen	Pearson-Korrelation	,115	,748**	1	,716**	,592**	,517**
	Sig. (2-seitig)	,254	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Strategische Analyse, das Abschätzen von Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen	Pearson-Korrelation	,067	,632**	,716**	1	,718**	,520**
	Sig. (2-seitig)	,510	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Branchenentwicklung, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Alternativprodukte	Pearson-Korrelation	,168	,532**	,592**	,718**	1	,573**
	Sig. (2-seitig)	,096	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Pearson-Korrelation	,252*	,542**	,517**	,520**	,573**	1
	Sig. (2-seitig)	,011	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Führung	Veränderungs- fähigkeiten	Rolle des Staates	Rolle von Wirtschaftsverbänden	Rolle des länderübergreifenden Handels	Innovation
Führung	Pearson- Korrelation	1	,126	-,037	-,051	-,056	,156
	Sig. (2-seitig)		,211	,717	,618	,583	,122
	N	100	100	100	100	100	100
Veränderungsfähigkeiten	Pearson- Korrelation	,126	1	-,047	,231*	,248*	,561**
	Sig. (2-seitig)	,211		,641	,021	,013	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Rolle des Staates	Pearson- Korrelation	-,037	-,047	1	,563**	,344**	-,039
	Sig. (2-seitig)	,717	,641		,000	,000	,701
	N	100	100	100	100	100	100
Rolle von Wirtschaftsverbänden	Pearson- Korrelation	-,051	,231*	,563**	1	,629**	,143
	Sig. (2-seitig)	,618	,021	,000		,000	,157
	N	100	100	100	100	100	100
Rolle des länderübergreifenden Handels	Pearson- Korrelation	-,056	,248*	,344**	,629**	1	,345**
	Sig. (2-seitig)	,583	,013	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Innovation	Pearson- Korrelation	,156	,561**	-,039	,143	,345**	1
	Sig. (2-seitig)	,122	,000	,701	,157	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

		Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Veränderungs- fähigkeiten	Rolle des Staates	Rolle von Wirtschaftsverbänden	Rolle des länderübergreifenden Handels	Innovation
Interne Ressourcen, Wissen, Kapazitäten, schwer imitierbare Kernkompetenzen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 100	,633** ,000 100	,048 ,634 100	,156 ,121 100	,172 ,088 100	,597** ,000 100
Veränderungsfähigkeiten	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,633** ,000 100	1 ,000 100	-,047 ,641 100	,231* ,021 100	,248* ,013 100	,561** ,000 100
Rolle des Staates	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,048 ,634 100	-,047 ,641 100	1 ,634 100	,563** ,000 100	,344** ,000 100	-,039 ,701 100
Rolle von Wirtschaftsverbänden	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,156 ,121 100	,231* ,021 100	,563** ,000 100	1 ,000 100	,629** ,000 100	,143 ,157 100
Rolle des länderübergreifenden Handels	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,172 ,088 100	,248* ,013 100	,344** ,000 100	,629** ,000 100	1 100	,345** ,000 100
Innovation	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,597** ,000 100	,561** ,000 100	-,039 ,701 100	,143 ,157 100	,345** ,000 100	1 100

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Korrelationstabelle Führung und indirekte Variablen

		Führung	Evolutionsvariable	Logisches Verhalten	InvolviertheitOE	OrgHandeln
Führung	Pearson-Korrelation	1	,327**	,216*	,376**	,452**
	Sig. (2-seitig)		,001	,031	,000	,000
	N	100	99	100	99	98
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,327**	1	-,053	,405**	,588**
	Sig. (2-seitig)	,001		,601	,000	,000
	N	99	99	99	98	97
Logisches Verhalten	Pearson-Korrelation	,216*	-,053	1	,044	,118
	Sig. (2-seitig)	,031	,601		,669	,248
	N	100	99	100	99	98
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,376**	,405**	,044	1	,622**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,669		,000
	N	99	98	99	99	98
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,452**	,588**	,118	,622**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,248	,000	
	N	98	97	98	98	98

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

		Führung	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Führung	Pearson-Korrelation	1	,238*	,321**	,291**	,304**
	Sig. (2-seitig)		,017	,002	,004	,002
	N	100	100	88	97	97
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,238*	1	,554**	,369**	,373**
	Sig. (2-seitig)	,017		,000	,000	,000
	N	100	100	88	97	97

STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,321**	,554**	1	,453**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,002	,000		,000	,000
	N	88	88	88	87	86
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,291**	,369**	,453**	1	,666**
	Sig. (2-seitig)	,004	,000	,000		,000
	N	97	97	87	97	95
EVVGE	Pearson-Korrelation	,304**	,373**	,536**	,666**	1
	Sig. (2-seitig)	,002	,000	,000	,000	
	N	97	97	86	95	97

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

		Führung	Evolutions- variable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE
Führung	Pearson-Korrelation	1	,327**	,376**	,452**	,238*	,321**	,291**	,304**
	Sig. (2-seitig)		,001	,000	,000	,017	,002	,004	,002
	N	100	99	99	98	100	88	97	97
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	,327**	1	,405**	,588**	,386**	,534**	,935**	,894**
	Sig. (2-seitig)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	98	97	99	88	97	97
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,376**	,405**	1	,622**	,385**	,627**	,384**	,352**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	98	99	98	99	87	96	96
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,452**	,588**	,622**	1	,485**	,679**	,523**	,565**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	98	97	98	98	98	86	95	96
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,238*	,386**	,385**	,485**	1	,554**	,369**	,373**
	Sig. (2-seitig)	,017	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	99	99	98	100	88	97	97
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,321**	,534**	,627**	,679**	,554**	1	,453**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	87	86	88	88	87	86

EVGMInno	Pearson-Korrelation	,291**	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**	1	,666**
	Sig. (2-seitig)	,004	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	96	95	97	87	97	95
EVVGE	Pearson-Korrelation	,304**	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**	,666**	1
	Sig. (2-seitig)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	96	96	97	86	95	97

Differenzen signifikanter Korrelationsstärken indirekt errechneter Variablen und direkter Evolutionsstufe (zw. den Standorten)

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm	EVGMInno	EVVGE	Evolutionsstufe
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation		▲ 0,218	■ 0,178			▼ 0,038	■ 0,1	▼ -0,034
	Sig. (2-seitig)								
	N								
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	▲ 0,218		■ 0,113		▼ 0,018	■ 0,106		
	Sig. (2-seitig)								
	N								
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	■ 0,178	■ 0,113		▲ 0,352	▲ 0,28	■ 0,122	▲ 0,303	▲ 0,218
	Sig. (2-seitig)								
	N								
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation			▲ 0,352		■ 0,216			
	Sig. (2-seitig)								
	N								
STZieleKomm	Pearson-Korrelation		▼ 0,018	▲ 0,28	■ 0,216				
	Sig. (2-seitig)								
	N								
EVGMInno	Pearson-Korrelation	▼ 0,038	■ 0,106	■ 0,122				▲ 0,228	▼ -0,059
	Sig. (2-seitig)								
	N								
EVVGE	Pearson-Korrelation	■ 0,1		▲ 0,303			▲ 0,228		■ 0,175
	Sig. (2-seitig)								
	N								
Evolutionsstufe	Pearson-Korrelation	▼ -0,034		▲ 0,218			▼ -0,059	■ 0,175	
	Sig. (2-seitig)								
	N								

Korrelationstabelle indirekte Variablen untereinander

		Evolutionsvariable	InvolviertheitOE	OrgHandeln	TeamverhaltenOE	STZieleKomm
Evolutionsvariable	Pearson-Korrelation	1	,405**	,588**	,386**	,534**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000
	N	99	98	97	99	88
InvolviertheitOE	Pearson-Korrelation	,405**	1	,622**	,385**	,627**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000
	N	98	99	98	99	87
OrgHandeln	Pearson-Korrelation	,588**	,622**	1	,485**	,679**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000
	N	97	98	98	98	86
TeamverhaltenOE	Pearson-Korrelation	,386**	,385**	,485**	1	,554**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000
	N	99	99	98	100	88
STZieleKomm	Pearson-Korrelation	,534**	,627**	,679**	,554**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	
	N	88	87	86	88	88
EVGMInno	Pearson-Korrelation	,935**	,384**	,523**	,369**	,453**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	96	95	97	87
EVVGE	Pearson-Korrelation	,894**	,352**	,565**	,373**	,536**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	96	96	97	86
Position	Pearson-Korrelation	,157	,527**	,359**	,102	,188
	Sig. (2-seitig)	,120	,000	,000	,313	,080
	N	99	99	98	100	88
Erfahrung:	Pearson-Korrelation	-,099	,181	,067	-,062	,145
	Sig. (2-seitig)	,331	,073	,511	,543	,178
	N	99	99	98	100	88

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A disszertáció és a kutatás megvalósítása rengeteg időt és energiát igényelt.

A következő sorokban szeretném megköszönni Szüleimnek és Nővéremnek, hogy mindig mellettem álltak és lelket öntöttek belém, amikor nehézségekbe ütköztem és az elmúlt években kitartóan támogatták tanulmányaimat.

Egyúttal szeretném ezúton kifejezni köszönetemet témavezetőmnek, Prof. Dr. Emeritus Székely Csabának, akinek tanácsaival és szakmai útvezetésével egyre tisztább képet tudtam alkotni arról, hogy mi is és miként működik a stratégia és hogyan hat az emberekre!

Végül köszönöm a disszertáció elkészítése során a bírálóktól kapott szakmai tanácsokat és útmutatást!

Köszönöm!

NYILATKOZAT

Alulírott Soós Balázs jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a *Die strategische Evolution der Unternehmenssphäre, Entwicklungsstufen und Erfolgsdimensionen* című PhD értekezésem önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a *Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola* által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.¹⁵

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezető(i)met, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt: Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

doktorjelölt

¹⁵**1999. évi LXXVI. tv.** 34. § (1) A mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.
36. § (1) Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.